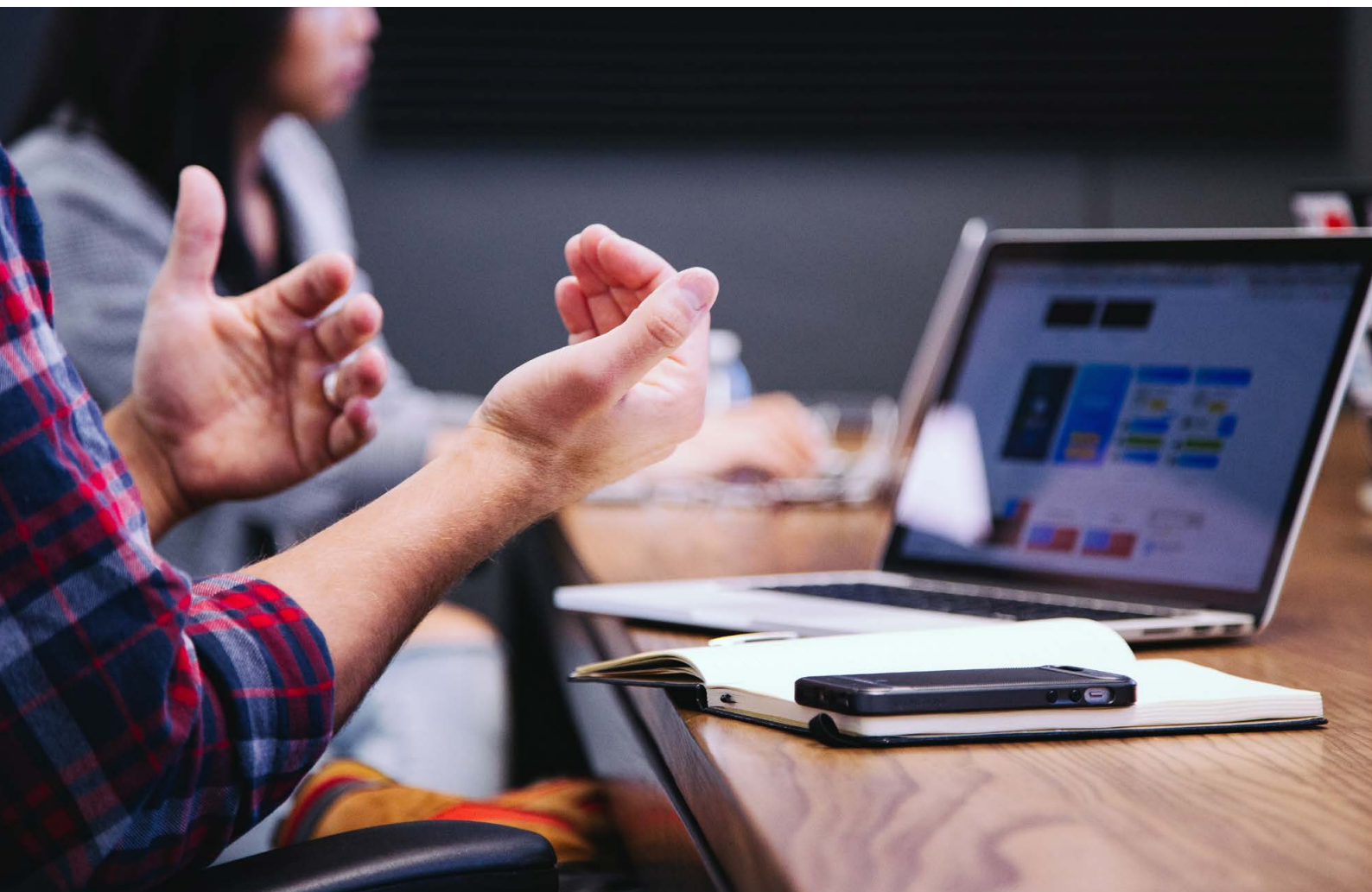




Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu

Výstup v rámci aktivity KA1

Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Nástroj č. 6/12: Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR
s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi
Registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924

červen 2023

www.verejne-strategie.cz



Název: Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu

Autoři: Milan Jan Půček, Veronika Linhartová, Štěpán Strnadel

Recenzenti: Petr Valenta, Igor Hartmann

Počet stran: 101

Vzor citace: PŮČEK Milan Jan., LINHARTOVÁ Veronika, STRNADEL Štěpán. *Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

Text vznikl v rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“, registrační číslo CZ.03. 4. 74/0.0/0.0/15_025/0016924, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

V rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR“ realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování.

Série metodických nástrojů strategické práce se zaměřuje na následující témata:

- 1 Analýza, řízení a registr rizik
- 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
- 3 Rozhodování a strategický přístup
- 4 SWOT Analýza v rámci veřejné strategie
- 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie
- 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- 11 Posuzování vlivů koncepcí na životní prostředí (SEA) pro zpracovatele strategických dokumentů
- 12 Implementace veřejných strategií

Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.



Obsah

Souhrn	6
Summary	7
1. Úvod	8
2. Projektové řízení	11
2.1 Úvod do projektového řízení	11
2.2 Informace k vybraným mezinárodním standardům	16
3. Přístupy a metody	18
3.1 Přístup k řízení projektů	18
3.2 Postup (fáze) projektového řízení	18
3.3 Analýzy v rámci projektového řízení	22
3.4 Kritéria rozhodování při řízení projektů	24
3.5 Prověřování (analýza) hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti projektů	24
3.6 Analýzy k návratnosti investice (projektu)	25
3.7 Analýzy ve vazbě na kritickou cestu projektu (metoda síťové analýzy)	27
3.8 Metoda logického rámce projektu	29
3.9 Studie proveditelnosti	29
3.10 Metody pro získávání dat potřebných pro projektové řízení	30
4. Trojimperativ: Cíle projektu	31
4.1 Jak chápat cíle projektu, vymezení cílů projektu	31
4.2 Průběžná kontrola cílů, vyhodnocení jejich dosažení	35
5. Trojimperativ: Termíny projektu	39
5.1 Jak stanovit jednotlivé termíny (milníky) a konečný termín realizace projektu	39
5.2 Neplnění termínů projektu (vizualizace příčin pomocí diagramu příčin a následku)	43
5.3 Obecně k plánování a řízení času	45
6. Trojimperativ: Rozpočet (náklady, zdroje) projektu	49
6.1 Úvod k rozpočtování	49
6.2 Kde získat informace a data pro přípravu rozpočtu projektu nebo finanční analýzy	51
6.3 Co brát v úvahu při zpracování rozpočtu projektu	52
6.4 Co brát v úvahu v jednotlivých fázích projektového řízení z hlediska rozpočtu	54
6.5 Hospodaření dle schváleného rozpočtu: transparentnost při veřejných zakázkách	56
6.6 Hospodaření: finanční kontrola projektů dle zákona o finanční kontrole	56
6.7 Překračování výdajů projektu (vizualizace příčin pomocí diagramu příčin a následku)	58
7. Specifika dotačních projektů (dotačního managementu)	61
8. Příklady a případové studie	64
8.1 Příklady plánu projektu pomocí trojimperativu projektu	64
8.2 Příklad formuláře pro popis projektu (projektová fiše, projektový rámec)	70
8.3 Příklad pokynů pro zpracování logického rámce	74
8.4 Příklad vnitřního předpisu k projektovému řízení	77
8.5 Příklad kontroly více projektů na pravidelných poradách	77
8.6 Příklad vyhodnocení rizik projektu – veřejná zakázka na stavební práce	80
8.7 Příklad postupu předběžné finanční kontroly projektu (vývojový diagram)	82
8.8 SWOT analýza stavebního projektu	86
8.9 Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu	87
8.10 Příklad výběru projektu dle ukazatelů návratnosti investice	89
8.11 Digitální nástroje pro řízení projektů	92
9. Vybraná doporučení / omezení	94
10. Závěr	97
Přílohy	98
Použitá literatura	99

Seznam tabulek

Tab. 1	Definice – co je projekt	11
Tab. 2	Vybrané pojmy k projektovému řízení ve veřejném sektoru	14
Tab. 3	Silné a slabé stránky standardů řízení kvality	17
Tab. 4	Vymezení a příklady prověřování 3E	25
Tab. 5	Logický rámec – struktura	29
Tab. 7	Hlavní údaje k nastavování cílů projektu	35
Tab. 8	Fáze projektu z hlediska cílů	36
Tab. 9	Špatná / dobrá praxe (postoj) v projektovém řízení – příklady ve vazbě na cíle a obecně	37
Tab. 10	Fáze projektu z hlediska termínů	41
Tab. 12	Žrouti času	47
Tab. 13	Pojmy k rozpočtu a rozpočtování	49
Tab. 14	Sestavování rozpočtu státu, samospráv, EU	50
Tab. 15	Fáze projektu z hlediska rozpočtu	54
Tab. 16	Špatná / dobrá praxe (postoj) v projektovém řízení – příklady ve vazbě na rozpočet	55
Tab. 17	Role při prověření kritérií 3E dle zákona o finanční kontrole	58
Tab. 18	Vymezení vybraných pojmů ve vazbě na dotační management	61
Tab. 19	Popis fází dotačního managementu	63
Tab. 20	Plán projektu pomocí trojimperativu projektu – přestavba budovy v majetku obce	65
Tab. 21	Plán projektu pomocí trojimperativu projektu pro tvorbu strategie	66
Tab. 22	Plán projektu pomocí trojimperativu projektu – uspořádání konference	67
Tab. 23	Plán projektu pomocí trojimperativu projektu – veřejná zakázka na úklidové práce	68
Tab. 24	Plán projektu pomocí trojimperativu projektu – rekonstrukce školy z fondů EU	69
Tab. 25	Vzor popisu projektu – fiše 1	71
Tab. 26	Vzor popisu projektu – fiše 2	73
Tab. 27	Co obsahují jednotlivá pole logického rámce	75
Tab. 28	Příklad kontroly důležitých projektů	78
Tab. 29	Příklad vyhodnocení rizik projektu - veřejná zakázka na stavební práce	80
Tab. 30	SWOT analýza stavebního projektu – parkoviště	86
Tab. 31	Příklad Ganttova diagramu – stavební projekt financovaný z dotace	88
Tab. 33	Ukazatele návratnosti investice	91
Tab. 34	Srovnání výběru digitálních nástrojů projektového řízení	93
Tab. 35	Kritické, tvůrčí, systémové myšlení při projektovém řízení	96

Seznam vyobrazení

Obr. 1 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu	10
Obr. 2 Jak chápat projektové řízení	13
Obr. 3 Vztah mezi strategií, projektem, programem, portfoliem a operativními úkoly	15
Obr. 4 Přístup k řízení projektů (jednorázových činností)	18
Obr. 5 Fáze projektového řízení	19
Obr. 6 Tři fáze projektového řízení dle IPMA	21
Obr. 7 Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu	22
Obr. 8 Metoda CPM v uzlově definovaném grafu	28
Obr. 9 Příklad pro hlavní příčiny neplnění termínů projektu	44
Obr. 10 Příklad příčin a podpříčin neplnění termínů projektu	44
Obr. 11 Co jsou „žrouti“ času a proč se tím zabývat	46
Obr. 12 Finanční data a informace – minulost a současnost / predikce / ostatní informace	52
Obr. 13 Prvky systému prověření kritérií 3E v rámci vnitřního kontrolního systému	57
Obr. 14 Příklad pro hlavní příčiny překračování výdajů stavebního projektu	59
Obr. 15 Příklad pro podpříčiny překračování výdajů stavebního projektu	60
Obr. 16 Fáze dotačního projektu včetně důsledků chyb v projektu	62
Obr. 17 První fáze předběžné kontroly (před vznikem závazku) – komentáře k prověření 3E	84
Obr. 18 Komparace současné hodnoty nákladů a tržeb projektu C	92
Obr. 19 Tři účinné nástroje boje proti plýtvání a trestné činnosti	96



Souhrn

Úspěšné řízení projektů je důležitou součástí strategické práce. Zaměření a motivace projektového týmu na dosažení cíle projektu, schopnost realizovat aktivity v daném čase a bez překročení rozpočtu jsou považovány za klíčové faktory ovlivňující úspěch či neúspěch realizovaného projektu. Zejména v oblasti veřejného sektoru, kde jsou pro financování projektů využívány zdroje z veřejných rozpočtů, se jedná o oblast, která si zaslouží zvýšenou pozornost. Předkládaný text se zabývá plánováním a řízením projektů dle trojimperativu, tedy efektivním projektovým řízením z hlediska času, vynaložených nákladů a výstupů projektu.

Text je rozdělen do 10 kapitol, které kromě teoretického vymezení zkoumané problematiky obsahují i řadu praktických příkladů a případových studií, jež napomáhají snazšímu pochopení dané problematiky. Kapitola 1 je úvodem do problematiky. Kapitola 2 představuje existující standardy projektového řízení. Kapitola 3 vymezuje jednotlivé fáze řízení projektů a představuje nástroje, které jsou využívány pro hodnocení projektů a výběr nejvhodnější varianty projektu. Kapitoly 4, 5 a 6 představují samotný trojimperativ projektu, zabývají se tak problematikou vhodného stanovení cíle projektu, časového rámce jednotlivých aktivit v rámci projektu a jeho financováním. Kapitola 7 je věnována problematice čerpání evropských dotačních titulů, jež jsou v oblasti veřejných projektů v posledních dvaceti letech hojně využívány. V kapitole 8 jsou obsaženy praktické příklady a případové studie, které doplňují předchozí informace o reálné využití představených nástrojů v praxi. Kapitola 9 uvádí vybraná doporučení nebo omezení plynoucí z předchozích kapitol textu. Kapitola 10 pak celý text uzavírá.

Summary

Successful project management is an essential part of strategic work. The focus and motivation of the project team on achieving the project goal, and the ability to implement activities within the given time and without exceeding the budget are considered key factors influencing the success or failure of the implemented project. Especially in the area of the public sector, where resources from public budgets are used to finance projects, is an area that deserves increased attention. The presented text deals with the planning and management of projects according to the triple imperative, i.e., effective project management in terms of time, costs, and project outputs.

The text is divided into 10 chapters, which, in addition to the theoretical definition of the researched issue, contain a number of practical examples and case studies, which facilitate an easier understanding of the given issue. Chapter 1 is an introduction to the issue. Chapter 2 presents existing project management standards. Chapter 3 defines the individual phases of project management and presents the tools used for project evaluation and selecting the most suitable project variant. Chapters 4, 5, and 6 represent the triple imperative of the project itself, thus dealing with the issue of appropriate determination of the project's goal, the time frame of individual activities within the project, and its financing. Chapter 7 is devoted to the issue of drawing European subsidy titles, which have been widely used in the field of public projects in the last twenty years. Chapter 8 contains practical examples and case studies that complement the previous information about the real use of the presented tools in practice. Chapter 9 presents selected recommendations or limitations arising from previous chapters of the text. Chapter 10 then concludes the entire text.



1. Úvod

Činnosti každé veřejné instituce (obec nebo kraj nevyjímaje) lze rozdělit podle jejich četnosti do dvou skupin, a to na opakované činnosti¹ a činnosti jednorázové (například zpracování projektu tvorby strategie, projekty týkající se opravy, obnovy, modernizace nebo pořízení majetku, pořádání konkrétní kulturní akce města atd.). Při strategické práci je třeba brát v úvahu, že každá strategie se v implementační části skládá z celé řady konkrétních opatření, aktivit nebo projektů. U většiny z nich, ať jsou nazývaný opatřením, aktivitou nebo projektem, jde o konkrétní jednorázové činnosti. Pro jejich úspěšné provádění je vhodné použít nástroje projektového řízení². Členění projektů ve veřejném sektoru je uvedeno v části. 4. 1. Tento text se projektovému řízení věnuje, konkrétně se týká plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu. Jde o to, abychom se projektové řízení naučili zvládat tak, abychom udělali více (nebo kvalitněji) s méně zdroji a v daném čase. Při projektovém řízení se celosvětově vyvinula celá řada standardů, jako je například norma ISO 10006, IPMA, PRINCE, PMI. Stručným popisem standardů se zabýváme v části 2. 2. Řada institucí při řízení svých projektů tyto standardy využívá, což je jistě velmi dobře. Většina institucí ve veřejném sektoru však žádný mezinárodní standard k projektovému řízení nevyužívá – zejména jim je pro inspiraci určen tento text.

Při strategické práci nejde jen o projektové řízení, ale projektové řízení je důležitou součástí strategické práce. V rámci strategické práce nebo v návaznosti na ní se uplatňuje projektové řízení například v:

- » Plánování a tvorbě, schvalování, realizaci, hodnocení strategií včetně prováděcích dokumentů (k tvorbě strategií se obvykle používá projektové řízení).
- » Plánování, schvalování, realizaci, hodnocení projektů.
- » Plánování, schvalování, hospodaření, hodnocení rozpočtů (včetně rozpočtů projektů). Problematice zdravému finančnímu řízení je věnován samostatný materiál³.
- » Plánování, schvalování, přípravě a zadávání veřejných zakázek.
- » Provádění finanční kontroly výdajů a příjmů.
- » Zpracování analýz a dalších podkladů pro rozhodování. Je zpracován samostatný materiál ke SWOT analýze, k analýze rizik, k analýze příležitostí⁴.

1 Opakované činnosti můžeme označit jako tzv. operativní činnosti a jedná se o aktivity rutinního charakteru, které organizace vykonává pravidelně a nejsou na rozdíl od projektu časově ohraničeny – projekt má jasně definovaný start a ukončení projektu (EC 2021).

2 Nicméně pokud se na všechny projekty (například investice) nebo opatření v jedné instituci díváme jako na opakované činnosti, tak samozřejmě pro zefektivnění (optimalizaci) všech projektů nebo všech opatření prováděných danou institucí můžeme použít nástroje procesního řízení. K tomu je zpracován samostatný nástroj dostupný na stránkách projektu.

3 Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci>

4 Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci>

- » Přijímání rozhodnutí dle pravomocí. Problematice rozhodování a strategickému přístupu je věnován samostatný materiál⁵.
- » Řízení času a priorit. Problematice efektivního využívání času v rámci strategické práce je věnován samostatný materiál⁶.
- » Komunikaci dovnitř týmu i ven (správná komunikace je v rámci projektového řízení velmi důležitá). Problematice komunikace a marketingu je věnován samostatný materiál⁷.
- » Účasti na vzdělávání (např. projektových nebo finančních manažerů), zajišťování vzdělávání ostatních zainteresovaných osob ke strategické práci nebo projektům.
- » Zajišťování operativních činností a podobně.

Projektové řízení je možné velmi vhodně použít na tvorbu veřejné strategie. Pro přípravu, tvorbu a schvalování veřejných strategií je na národní úrovni schválena „**Metodika přípravy veřejných strategií**“⁸. Problematika tvorby projektu strategie je v metodice dostatečně popsána zejména v kapitole 2, proto se projektu tvorby strategie nebudeme detailněji věnovat, respektive jen v kapitole 8, ve které jsou příklady včetně trojimperativu projektu tvorby strategie. Tento text se ale převážně věnuje plánování a řízení ostatních projektů, a to s využitím trojimperativu projektu.

Na následujícím obrázku jsou zachyceny **vazby mezi nástroji strategické práce**, které jsou zpracovávány v rámci projektu. Nástroj k plánování a řízení projektů má vazbu na všechny ostatní nástroje. Velmi silná vazba je k zdravému finančnímu řízení (každý projekt má svůj rozpočet) a k řízení času (cíle se musí dosáhnout v omezeních daných časem). Při přípravě projektu, ale i během něj je nezbytné provádět potřebné analýzy a přijímat správná rozhodnutí. Též je nutné projekt správně komunikovat.

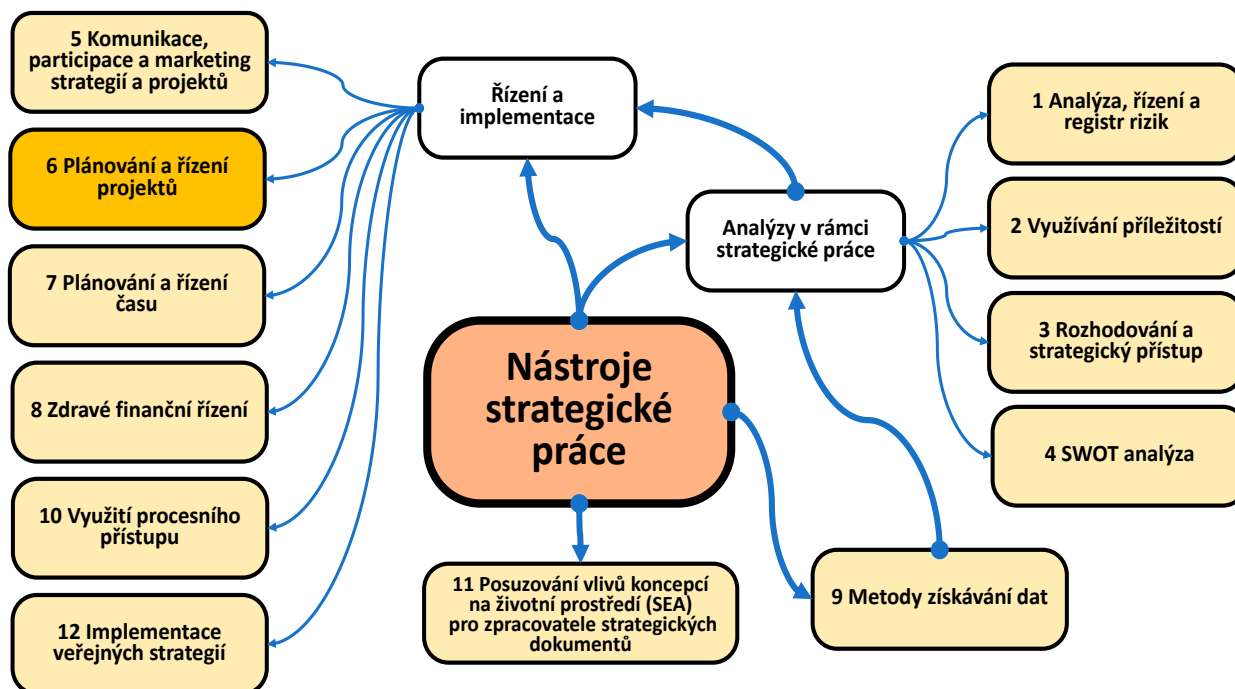
5 Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci>

6 Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci>

7 Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci>

8 Dostupná na odkazu: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

Obr. 1 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu



Zdroj: autoři

Text vychází z výzkumu⁹ týkající se strategického a projektového řízení ve veřejné správě.

⁹ Při zpracování byl použit mix normativní a nenormativní metodologie. Nenormativní byla použita při popisu problému. Normativní metodologie při zkoumání evaluačních aspektů dosažených výsledků. Kromě rešerše, analýzy zdrojů, analýzy strategických a dalších dokumentů, metody případové studie, metody rozhovorů a metody expertního odhadu byly využity obecně vědní metody - analýza, syntéza, analogie, specifikace a generalizace. Nové poznatky se týkají zejména problematiky kritérií úspěšného projektu (trojimperativu projektu) a identifikovaných případových studií. Byly též využity poznatky identifikované ve spolupráci se studenty v rámci projektů SIGA – Ambis, závěrečných a seminárních prací. Cílem výzkumu bylo identifikovat v této oblasti nové poznatky, vyhodnotit je v kontextu existujících poznatků a prezentovat je v nové formě pomocí zvoleného nástroje (audio vizuální tvorba).

2. Projektové řízení

2.1 Úvod do projektového řízení

Projektové řízení se věnuje jednorázovým neboli jedinečným činnostem. Znáť základy projektového řízení patří v dnešní době k nezbytným znalostem politiků (například starostů obcí) i většiny zaměstnanců ve veřejné správě. V praxi se uplatní tehdy, když se připravuje investice, plánuje jakákoli změna, jako je například projekt zavedení nového software nebo informačních systémů, připravuje se pořádání významných kulturních nebo společenských akcí, plánuje se tvorba strategie, reorganizace činností, příprava projektové žádosti na spolufinancování ze zdrojů EU a státu atd. Zda tuto jednorázovou činnost naplánujeme a realizujeme běžnými postupy nebo zda se ji pokusíme zefektivnit pomocí nástrojů projektového řízení, závisí na těch, co o tom rozhodují.

Ne v každé situaci je projektové řízení vhodné. Nepoužívá se zejména v těchto případech:

- » Pro opakované, rutinní činnosti, nebo pro nevýznamné akce s nízkým rizikem - např. k uspořádání opakovaného školení není třeba projektového řízení, ale při pořádání dvoudenní konference pro 100 účastníků to může být efektivní.
- » V mimořádných nebo krizových situacích (živelné pohromy, katastrofy atd.) – v těchto situacích je vhodnější nástroje krizového řízení.
- » Pokud se jedná o příliš dlouhé činnosti - např. delší než 4 roky.
- » V podmínkách, kde vládne Bulet, negativní emoce, bezradnost nebo převládá nevzdělanost a nezkušenost.

V rámci kapitoly ještě vymezíme pojmy projekt a projektové řízení. Následující tabulka uvádí definice projektu dle vybraných standardů. Z tabulky je vidět, že pojem je vymezen podobně – vždy jde o jedinečný proces, který má jasně vymezený cíl, termíny a zdroje (rozpočet).

Tab. 1 Definice – co je projekt

Č.	Zdroj definice	Popis
1	dle ISO 10006	Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.
2	dle IPMA (2010 s. 16)	Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.
3	Dle PRINCE 2	Úkol, který má definovaný začátek a konec a vyžaduje nasazení jednoho nebo více spojených a vzájemně na sobě závislých zdrojů, které musí být nasazeny, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.
4	Dle PMI	Projekt je časově omezené úsilí o vytvoření jedinečného produktu, služby nebo výsledku. Projekt je ukončen po dokončení práce, pro kterou byl vytvořen.

Zdroj: autoři dle uvedených zdrojů



S pojmem projekt je úzce spjat pojem „trojimperativ projektu“. Jde o kritéria úspěšného projektu. Pro úspěšnou realizaci projektu je potřeba zajistit:

- 1) splnění cílů projektu:
 - » cíl by měl být jasně a měřitelným způsobem vymezen jak z hlediska rozsahu, požadované kvality, tak z hlediska dalších vhodných aspektů, a to například pomocí několika indikátory projektu;
 - » cíle projektu musí naplňovat cíle instituce, její poslání a musí být společensky potřebné;
 - » cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou.
- 2) dodržení stanoveného termínu a harmonogramu aktivit,
- 3) dodržení rozpočtu (nákladů, zdrojů) projektu.

K těmto třem oblastem se často řadí čtvrté kritérium - uznání ze strany zadavatele projektu a zainteresovaných stran.

Projektové řízení v rámci tohoto textu chápeme takto:

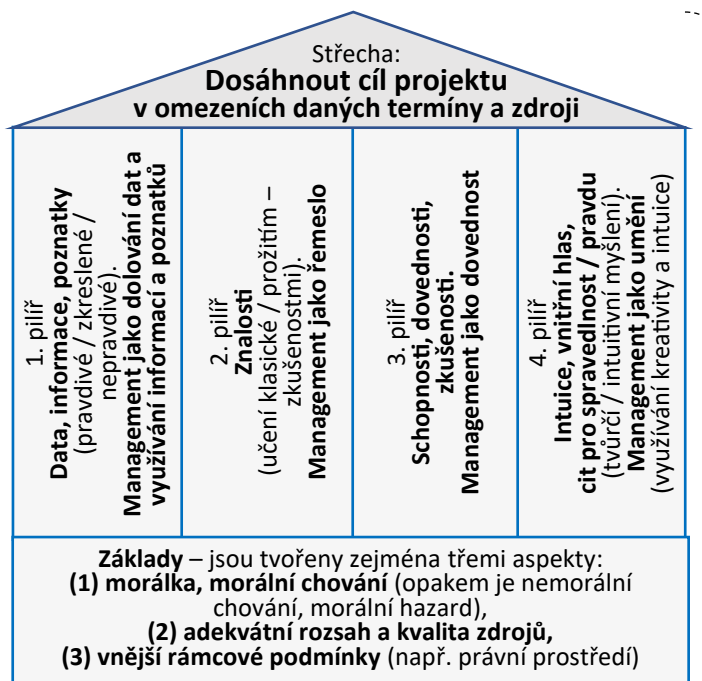
Projektové řízení (Project Management) zahrnuje systematické

- » **plánování** projektových aktivit; jejich **organizování a koordinování** (včetně řízení odchylek, změn a rizik projektu); **vedení** projektového týmu a **motivování** sebe a všech zapojených osob včetně správné komunikace dovnitř projektu i ven; monitorování, reporting a **kontrolu** projektových aktivit,
- » současně též při realizaci projektu **správné rozhodování** (na základě analýzy možných variant, přijetí správného rozhodnutí a jeho implementaci).

To vše je nutné provádět tak, aby byla naplněna kritéria úspěšného projektu (dosažen cíl ve stanoveném čase a rozpočtu), přičemž se cíle musí stanovovat a dosahovat v souladu se závaznými předpisy (například legislativou) a morálkou.

Pokud definici vyjádříme obrázkem a doplníme k tomu nezbytné kompetence (ve smyslu způsobilosti) potřebné pro projektové řízení, vznikne následující obrázek (model). Je zde zařazen k diskusi – projektový management je chápán jako stavba.

Obr. 2 Jak chápat projektové řízení



Projektové řízení (Project Management) zahrnuje systematické

- **plánování** projektových aktivit, jejich **organizování a koordinování, vedení a motivování, kontrolu,**
- současně též analýzu, **správné rozhodování** a jeho implementaci

tak, aby byla naplněna kritéria úspěšného projektu (**dosážen cíl ve stanoveném čase a rozpočtu**), přičemž se cíle musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou.

Zdroj: autoři

Předchozí definice je uvedena vpravo. Střechou stavby je cíl projektu, respektive proč projekt realizujeme – dosáhnout cíl projektu v daných termínech a rozpočtu. Základna je dána vnitřními rámcovými podmínkami (morálka, zdroje) a vnějšími podmínkami (například legislativa). Důležité jsou čtyři pilíře, které můžeme svojí aktivitou významně ovlivnit – jde o to, jak je využíváme (zda jsou silnou stránkou) a jaký rozvojový potenciál máme.

Projektové řízení je možné velmi dobře propojit s řízením podle cílů (Management by Objectives - MBO), pokud je v instituci uplatňováno.

Následující tabulka souhrnně uvádí **vybrané pojmy k projektovému řízení**.

Tab. 2 Vybrané pojmy k projektovému řízení ve veřejném sektoru

Č.	Pojem	Vymezení
1	Projekt	Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s termínem zahájení a ukončení. Tento proces je prováděn k dosažení cíle ve stanoveném termínu a dle daného rozpočtu (nákladů, zdrojů), respektive v omezeních daných termíny a zdroji.
2	Dotační projekt	Pro dotační projekt platí výše uvedené, přičemž dotační projekty jsou projekty, které jsou spolufinancovány z veřejných zdrojů (zejména ze zdrojů EU, státu, samospráv) nebo jiného donátora (např. nadací, soukromých osob).
3	Trojimperativ projektu	Zahrnuje: <ol style="list-style-type: none"> 1. Splnění cílů projektu. Cíl by měl být jasně a měřitelným způsobem vymezen jak z hlediska rozsahu, požadované kvality, tak z hlediska dalších vhodných aspektů, a to například pomocí několika indikátory projektu. Cíle projektu musí naplňovat cíle instituce, její poslání a musí být společensky potřebné. Taktéž se musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou. 2. Dodržení stanoveného termínu a harmonogramu aktivit. 3. Dodržení rozpočtu (nákladů, zdrojů) projektu. K těmto třem oblastem se často řadí čtvrté kritérium - uznání ze strany zadavatele a zainteresovaných stran.
4	Projektové řízení	Projektové řízení (Project Management) zahrnuje systematické <ul style="list-style-type: none"> • plánování projektových aktivit; jejich organizování a koordinování (včetně řízení odchylek, změn a rizik projektu); vedení projektového týmu a motivování sebe a všech zapojených osob včetně správné komunikace dovnitř projektu i ven; monitorování, reporting a kontrolu projektových aktivit, • současně též při realizaci projektu správné rozhodování (na základě analýzy možných variant, přijetí správného rozhodnutí a jeho implementaci). To vše je nutné provádět tak, aby byla naplněna kritéria úspěšného projektu (dosažen cíl v omezeních daných termíny a zdroji), přičemž se cíle musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou.
5	Fáze projektového řízení	Projektové řízení je možné rozdělit na následující 4 fáze: (1) Plánování a příprava projektu. (2) Schvalování projektu. (3) Realizace projektu. (4) Vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu v době jeho udržitelnosti
6	Vybrané mezinárodní standardy	Norma ISO 10006, PRINCE2, PMI, IPMA

Zdroj: autoři

Také je důležité si vymezit **vztah projektu ke strategickému plánování**. To je vidět na následujícím obrázku, kde je také zachyceno „řízení projektového portfolia¹⁰“ a „řízení programu¹¹“.

Obr. 3 Vztah mezi strategií, projektem, programem, portfoliem a operativními úkoly



Zdroj: EC (2021)

Obrázek je využitelný zejména pro větší instituce – jako je ministerstvo, kraj nebo větší město. Pro lepší pochopení obrázku si představme, že jedním z odborů městského úřadu je odbor školství, kultury a cestovního ruchu. Tento odbor tak má portfolio projektů, které se týkají školství, kultury a cestovního ruchu. Toto portfolio může být rozděleno na 4 programy, a každý z těchto programů se skládá z několika projektů (1) mateřských škol, (2) základních škol, (3) kultury a (4) projekty cestovního ruchu. Jde jen o příklad.

Činnosti projektového týmu

Plánování a řízení projektu vyžaduje koordinovanou činnost **projektového týmu**, který je výkonnou složkou projektu, jejíž členové provádí každodenní aktivity řízené **projektovým manažerem** projektu. V závislosti na rozsahu a charakteru projektu se velikost a složení projektového týmu po stránce odborných specializací liší.

- 10 **Projektové portfolio** je soubor projektů, programů a dalších aktivit, jejichž seskupení umožňuje efektivnější řízení a lepší kontrolu nad zdroji (finančními a jinými) pro dosažení strategických cílů. Projekty nebo programy v portfoliu nemusejí být nutně vzájemně přímo závislé. Ze strategického hlediska se nachází úroveň portfolia nad programy a projekty. Na úrovni portfolia se činí strategická rozhodnutí ohledně investic, zdrojů či priorit (EC 2021). K portfoliu si můžeme uvést příklad pro větší město.
- 11 **Program** označuje skupinu souvisejících projektů, jejichž společné a koordinované řízení přináší výhody ve srovnání s jejich samostatným řízením individuálních projektů. Účelem sdružování projektů je dosažení vytyčeného strategického cíle / více cílů (EC 2021).



Členy realizačního projektového týmu jsou pracovníci zadavatele projektu a případného externího dodavatele řešení projektu, kteří řeší klíčové aspekty projektu včetně věcného, legislativního, procesního a technologického hlediska. Projektový tým svojí činností zajišťuje zejména (IPVS 2019):

- » zpracování dokumentace projektu,
- » zastřešení realizace projektu po věcné stránce,
- » zajištění chodu projektu (plánování, řízení, úkolování, monitoring, reporting),
- » operativní řízení projektu,
- » využívání alokovaných zdrojů (finančních, materiálních a lidských) pro projekt tak, aby byly naplněny definované výstupy projektu ve stanoveném rozsahu času, kvality a obsahu,
- » součinnost při tvorbě a uplatňování projektových standardů a procedur,
- » specifikaci předmětu dodávek, spolupráci při tvorbě zadávací dokumentace pro výběrová řízení projektu,
- » koordinaci, součinnost, synchronizaci, řízení a kontrolu činností týmu,
- » koordinaci činností dodavatele a zástupců třetích stran zapojovaných do projektu,
- » účinnou informační, metodickou a organizační podporu aktivit dodavatele při tvorbě výstupů a plnění dodávek projektu,
- » operativní řešení veškerých problémů,
- » vyhodnocení projektu při jeho ukončení.

2.2 Informace k vybraným mezinárodním standardům

V tomto textu se věnujeme řízení projektů pomocí trojimperativu projektu – tedy bez využití mezinárodních standardů. Zvláště ve větších institucích může být využívání standardů vhodné, proto je zde uveden jejich krátký přehled a jejich silné a slabé stránky. Mezi nejznámější patří norma ISO 10006, PRINCE2, PMI či IPMA. Volba metodiky je ovlivněna prostředím, ve kterém je projekt realizován, a to tak, aby byla zohledněna specifika daného prostředí či oboru.

ISO 10006 je osvědčený referenční rámec pro nastavení kvality projektové metodiky a obecně pro řízení projektů. Postupy a schémata ISO 10006 pomáhají efektivně standardizovat projektové postupy. Tato norma slouží jako cenný pomocník při přípravě metodiky pro řízení projektů, ať už podle metodiky PRINCE2, PMI či IPMA. Dnes je standard ISO 10006 prakticky již překonán, proto byl de facto nahrazen normou ISO 21500:2012, která byla navíc v roce 2021 zrušena. ISO 10006 ani ISO 21500 nejsou standardy certifikační, jedná se pouze o soubory doporučení. Odborníky na projektové řízení lze certifikovat podle již zmíněných mezinárodních standardů PRINCE2, PMI či IPMA.

PRINCE2 je procesní metoda řízení projektů, která se zaměřuje na kontrolu celého projektu, od jeho začátku až po konec. V současné době je metodika využívána při řízení projektů všech typů nehledě na odvětví. Je doporučena Evropskou komisí jako jedna z metod projektového managementu pro řízení projektů podporovaných z prostředků EU, z tohoto důvodu se jedná o metodu preferovanou organizacemi veřejného sektoru.

Project management Institute (PMI) vyvinula a stále aktualizuje **PMBOK**, standard zaměřený na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci. Toto procesní řízení vymezuje pět hlavních skupin procesů, deset tematických skupin, jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby. Procesy a procesní kroky mají definovány své vstupy a výstupy a nástroje transformace (úkony, metody, techniky).

Metoda **IPMA** je založena na **kompetenčním přístupu**. Standard je tak zaměřen na soubor kompetencí pokrývající schopnosti a dovednosti projektových manažerů a členů projektových týmů. Kompetence jsou zde chápány jako soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je pro úspěch v určité pozici řízení projektu potřeba.

Každý ze zmíněných standardů má své silné a slabé stránky, viz následující tabulka. Společným jmenovatelem všech metod je jejich značná univerzálnost a využitelnost v praxi. Všechny uvedené standardy sdílí systémový přístup k projektovému řízení, identifikaci jednotlivých fází životního cyklu projektů a vnímání vlivu typu organizační struktury na způsob řízení projektu. Volba konkrétní metody je však ovlivněna konkrétním oborem či odvětvím, v kterém bude standard využíván.

Tab. 3 Silné a slabé stránky standardů řízení kvality

Standard	Silné stránky	Slabé stránky
IPMA Kompetenční pojetí řízení projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Vhodné pro jakýkoli sektor; • Přesné a jasné vymezení znalostí a dovedností projektového manažera; • Definuje různé úrovně projektového manažera od nejzkušenějších po nejméně zkušené 	<ul style="list-style-type: none"> • Používá jen základní terminologii projektového řízení; • Nerozpracovává, často pouze vyjmenovává základní metody a techniky projektového řízení; • Chybí detailní zaměření na jednotlivé metody a úkoly projektového řízení
PMI Procesní pojetí řízení projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Vhodné pro různá průmyslová odvětví a organizace operující po celém světě; • Je zaměřen na procesy projektového řízení; • Dostatečně obecně pojatý, takže může být aplikovatelný na jakýkoli projekt; • Je využíván jako světová příručka projektového řízení, ze které vychází i další pojetí projektového managementu 	<ul style="list-style-type: none"> • Jedná se o koncept řízení projektů, neposkytuje jasný návod (metodu) jak projekty řídit; • Nezabývá se konkrétními praktickými příklady využívání nástrojů a technik projektového řízení
PRINCE2 Procesně zaměřená metoda řízení projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Aplikovatelný na jakýkoli typ projektu; • Detailně propracovaná metoda se slovníčkem pojmů; • Kombinovatelný i s jinými modely řízení projektů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepojímá projektové řízení komplexně, neposkytuje odpovědi na všechny otázky; • Neobsahuje metody, techniky projektového řízení a nezabývá se dovednostmi projektového manažera; • Z nastavení metodiky PRINCE2 je patrná značná administrativní zátěž

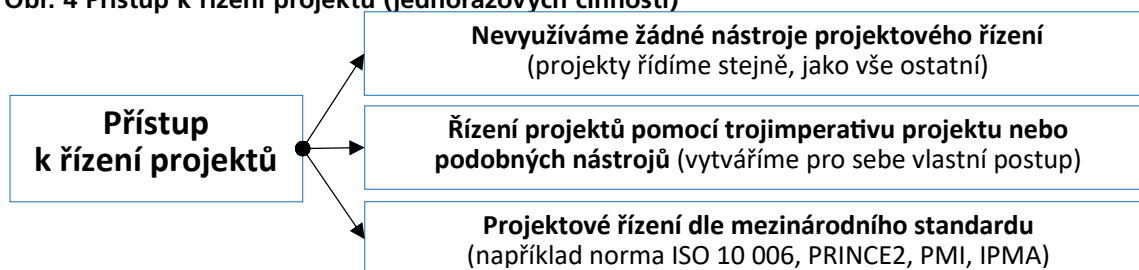
Zdroj: Máchal a kol. (2015, s. 12)

3. Přístupy a metody

3.1 Přístup k řízení projektů

V každé instituci ve veřejném sektoru je každoročně realizována řada jednorázových nebo jedinečných aktivit, činností nebo opatření, které je možné nazývat projektem. Řízení těchto aktivit (projektů) je možné zefektivnit pomocí nástrojů projektového řízení. Z hlediska přístupu k řízení projektů lze využít „trojimperativ projektu“ a podobné postupy nebo projekty řídit dle mezinárodních standardů. Možností je ale i to, že projekty řídíme stejně jako vše ostatní, což znamená, že žádné specifické nástroje projektového řízení nevyužíváme. Pokud v takovém případě máme schopnost nebo zkušenost přijímat správná rozhodnutí (kritéria pro správná rozhodnutí jsou v kapitole 3.4) může to fungovat dobře. V opačném případě hrozí, že to povede k prodražování projektů, neplnění termínů, nedosahování cílů. Přístupy jsou zachyceny na následujícím obrázku.

Obr. 4 Přístup k řízení projektů (jednorázových činností)



Zdroj: autoři

Využití trojimperativu projektu nebo podobných nástrojů je vhodné pro menší instituce, které nepracují s žádným mezinárodním standardem řízení projektů. Tento text se věnuje tomu, jak efektivně využít trojimperativ projektu a další vhodné nástroje (například analýzy) k řízení projektů. Nicméně pokud v instituci padne rozhodnutí, že je vhodné projekty řídit dle některého z mezinárodních standardů, je to jistě správná cesta. Je pečlivě třeba zvážit, který standard to bude a proč. Též je třeba počítat s tím, že zavedení do činností instituce a proškolení projektových manažerů ponese nemalé náklady. Krátký popis mezinárodních standardů je v kapitole 2. Samozřejmě i využívání trojimperativu projektu vyžaduje upravit vnitřní postupy a proškolit tým. Jde však o relativně jednoduché postupy popsané v tomto textu.

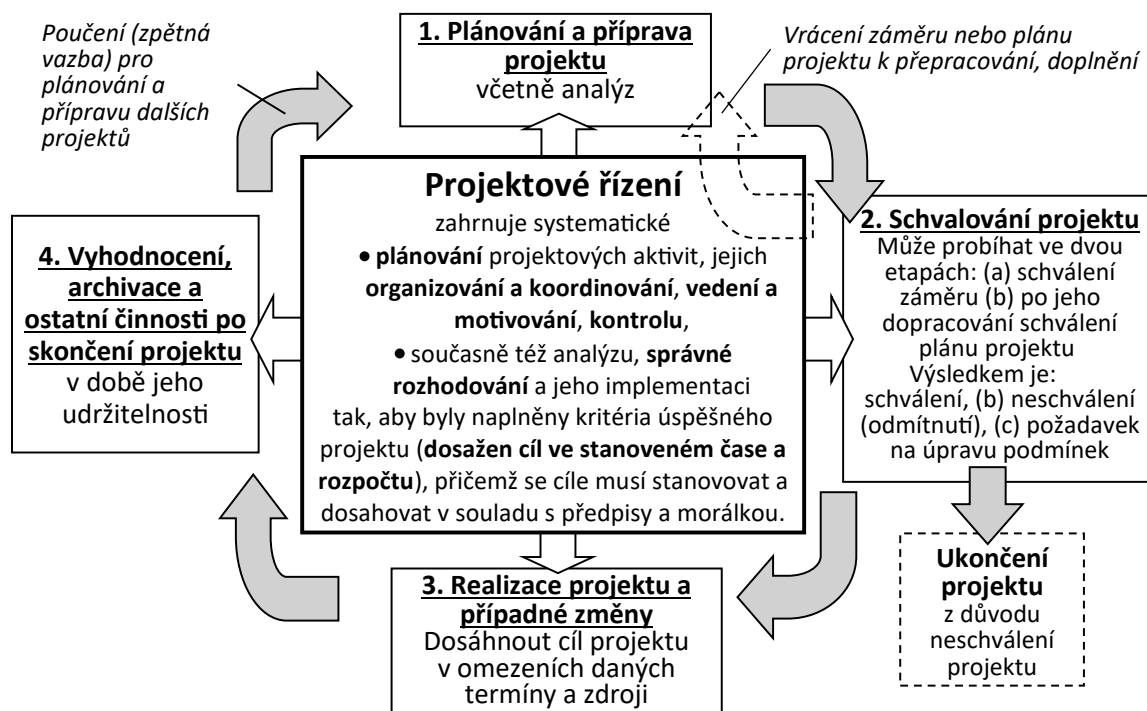
3.2 Postup (fáze) projektového řízení

Pro efektivní řízení projektů je nezbytné porozumět, jaké má projektové řízení fáze a co je nezbytné ve které fázi zvládnout. Projektové řízení je možné rozdělit na následující 4 fáze:

1. Plánování a příprava projektu
2. Schvalování projektu
3. Realizace projektu
4. Vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu.

Na následujícím obrázku jsou tyto fáze zobrazeny. Je třeba mít na paměti, že projektové řízení musí být prováděno vždy tak, aby přispívalo k dosahování cílů projektu v daných termínech a rozpočtu (omezení daných zdroji). Cíle projektu musí naplňovat cíle instituce (například obce), naplňovat její poslání a také musí být společensky potřebné.

Obr. 5 Fáze projektového řízení



Zdroj: autoři

Každá z uvedených fází projektu je důležitá a nese svoje rizika a vyžaduje efektivní řízení. V každé fázi je nutné zajisti efektivní (správnou) komunikaci¹² k projektovému týmu, ale i vně (zadavateli projektu, cílových skupinám atd.). Při komunikaci je vhodné brát v úvahu, že je vhodné důležité prvky komunikace vizualizovat (používat obrázky, grafy atd.). U zadavatele projektu i cílových skupin projektu (těm, kterým má projekt sloužit) je třeba průběžně zjišťovat, jaká mají očekávání a zda se v průběhu času významným způsobem nemění.

12 Ke komunikaci a marketingu je dostupný samostatný materiál na stránkách projektu: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/komunikace,-participace-a-marketing>



V konkrétní instituci se mohou postupy (fáze) lišit, ale rámcově probíhají takto:

(1) První fáze se týká přípravy a plánování projektu. V rámci přípravy a plánování projektu je nezbytné provést všechny potřebné analýzy (například SWOT, analýza cílových skupin, analýza rizik, hodnocení 3E, případně analýza příležitostí, CBA analýza a podobně), které mají projekt jasně vymezit – tedy co je jeho cílem (rozsah, kvalita, další parametry), v jakých termínech (obvykle včetně stanovení odpovědností), s jakými zdroji. Musí být prokázána společenská potřebnost projektu včetně toho, že naplní kritérií 3E (hospodárnost, efektivnost, účelnost). Musí se prověřit správné načasování a termíny. Musí se vyjasnit zdroje a způsob financování. Plán projektu může být sestaven pomocí trojimperativu projektu – často je k tomu stanoven v rámci dané instituce závazný formulář (projektová fiše, rámec – příklad je v kapitole 8). Výsledkem této fáze je tak sestavený plán projektu.

(2) Druhá fáze se týká schvalování projektu. Běžně se stává, že schvalování zabere stejně nebo i více času, než příprava a plánování projektu. Může to být dáno časově dlouhými schvalovacími procesy nebo proto, že je projekt vícekrát vrácen k přepracování, úpravě nebo doplnění. Výsledkem této fáze je schválení nebo neschválení (ukončení) projektu. V některých institucích má schvalování dvě etapy. (1) Nejprve je schválen jen záměr projektu – zahrnuje cíle projektu, základní termíny, způsob financování a orientační rozpočet. Obvykle také vymezení nákladů a termínů na dopracování projektu. V této etapě jde o posouzení, zda je projekt společensky potřebný v navrženém čase a zda jsou na něj zdroje. (2) Pokud je záměr projektu schválen, vrací se do fáze plánování a plán projektu je dopracován v plném rozsahu. Ten je pak znovu předložen k finálnímu schválení.

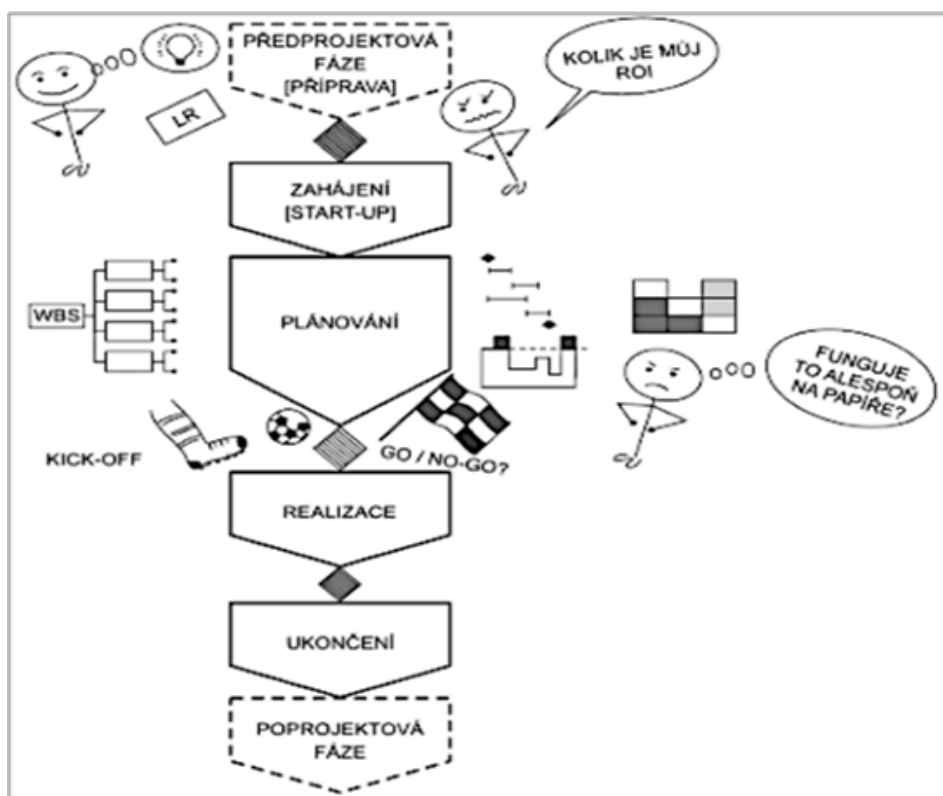
(3) Třetí fáze je realizační. V případě nutnosti jsou součástí fáze také změny týkající se cíle, rozpočtu nebo termínů projektu. V rámci této fáze je třeba: (1) hlídat termíny (dodržet harmonogram), (2) sledovat náklady (dodržet rozpočet, v některých případech zabezpečit oddělené účtování o projektu), (3) dosáhnout stanovené cíle, a to jak z hlediska rozsahu a kvality, tak dle ostatních požadavků. Projekt je tedy úspěšný, když jej realizujeme včas, za stanovené (nebo nižší) náklady (respektive ve stanoveném rozpočtu) a dosáhneme cíle projektu. To často bývá kamenem úrazu – když stanovíme nesmyslné cíle, dosáhneme nesmyslných výsledků. Když špatně stanovíme náklady, tak se projekt neúměrně prodražuje. Nereálný harmonogram nebo jeho špatné načasování může vést k neplnění termínů nebo cílů nebo k prodražení projektu. Abychom se těmto problémům vyhnuli, musíme projekt řídit a nastavit si kontrolní mechanismy. Pokud je při projektovém řízení cokoli ohroženo, je třeba okamžitě přijímat opatření. Můžeme tedy říci, že v realizační fázi je třeba organizovat a koordinovat jednotlivé činnosti projektu, současně je nezbytné motivovat sebe, projektový tým a všechny zapojené osoby, aby se projekt dokončil včas, v daném rozpočtu a splnil cíle. Během prováděných činností je nezbytné zajišťovat monitoring aktivit a přiměřenou kontrolu. Příklad kontroly více projektů je kapitole 10. V rámci realizace je nezbytné nastavit pravidla pro správnou komunikaci dovnitř projektu (mezi jednotlivými členy projektového týmu), ale také vně projektu. Fáze končí dokončením projektu – může jít o předání vytvořeného díla, uvedení do provozu a podobně.

(4) Poslední fáze je vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu. Tato fáze začíná po ukončení projektu a obvykle končí vypršením reklamační lhůty nebo s koncem udržitelnosti projektu (používá se u dotačních projektů – obvykle bývá 5 let). Je nezbytné projekt řádně vyhodnotit – rekapitulace

průběhu projektu (plnění cílů, termínů, rozpočtu), co se povedlo, co se nepovedlo a proč. Z vyhodnocení je pak možné čerpat poučení pro další projekty. Velmi často se vyhodnocení předkládá do orgánů instituce. Všechny doklady týkající se projektu je nezbytné pečlivě archivovat, a to jak z důvodu případných budoucích reklamací nebo sporů, tak také z důvodu případných kontrol. K ostatním činnostem pak patří například součinnost při kontrolách, reklamacích a podobně.

Pro srovnání jsou na následujícím obrázku zobrazeny **3 fáze projektového řízení dle IPMA**. Předprojektová fáze zahrnuje činnosti, které předcházejí zahájení projektu. Projektová fáze se pak následně dále dělí, a to na: (a) Zahájení, (b) Plánování, (c) Vlastní realizace (implementace), (d) Ukončení projektu. Poprojektová fáze představuje vyhodnocení projektu. V obrázku uvedené zkratky znamenají toto: LR (Logic Frame) – logický rámec projektu, ROI (Return on Investments) - návratnost investic, WBS (Work Breakdown Structure) - dekompozice činností projektu.

Obr. 6 Tři fáze projektového řízení dle IPMA

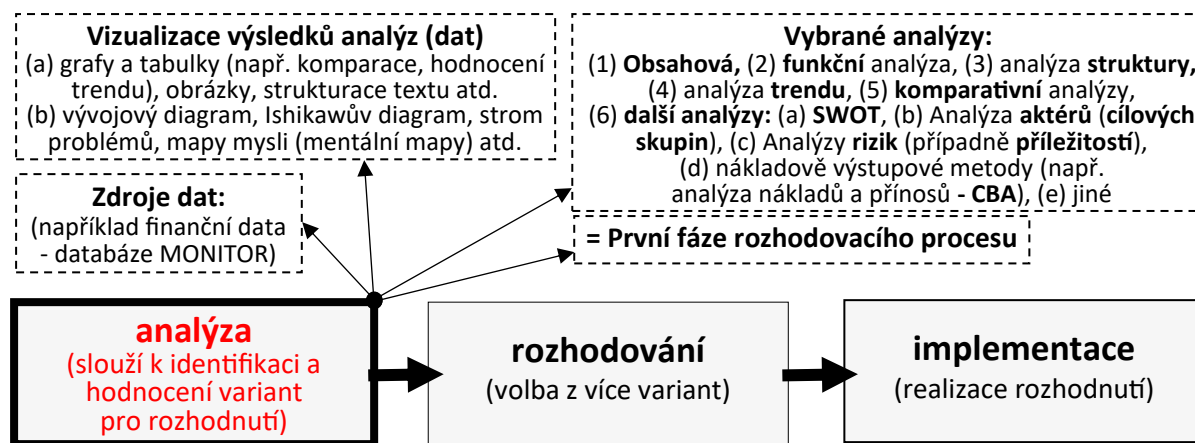


Zdroj: Doležal a kol., 2016

3.3 Analýzy v rámci projektového řízení

Ve všech fázích projektového řízení je nezbytné dle potřeby provádět analýzy – nejčastěji jako podklad pro přijetí rozhodnutí v konkrétní záležitosti. Analýza nám slouží k identifikaci (rozpoznání) a hodnocení jednotlivých variant pro rozhodnutí (například zda je projekt vhodný k realizaci, jaký rozsah projektu zvolit, jaká má projekt rizika a příležitosti, finanční analýzy ve vazbě na rozpočet projektu atd.). V řadě případů (zejména u drobných rozhodnutí) nemusí být analýza písemná – může proběhnout jen v hlavě projektového manažera. Na následujícím obrázku jsou doplněna témata, která jsou významná z hlediska analýzy jako první fáze rozhodovacího procesu.

Obr. 7 Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu



Zdroj: Půček, Linhartová (2022)

Naprosto klíčové jsou analýzy při přípravě a zvažování projektu. Je nezbytné prokázat, že projekt bude:

- » společensky potřebný (a současně přispívá k naplňování poslání a cílů instituce),
- » v souladu s morálkou a platnou legislativou,
- » v souladu s kritérii 3E (hospodárný, efektivní, účelný) – je třeba brát v úvahu, že pokud by projekt nebyl v souladu s 3E, nesměl by být dle zákona o finanční kontrole realizován,
- » realizovatelný, a to jak z technického nebo věcného hlediska, ale také v omezeních daná zdroji a časem,
- » že nemá negativní vlivy převyšující přínosy,
- » že existující rizika je možné zvládnout a podobně.

Analýzy je nezbytné provádět objektivně – může se tedy stát, že z analýz vyplyne, že projekt není nezbytné realizovat nebo že existují jiné účelnější záměry.



K používaným analýzám v rámci projektového řízení patří:

- » nástroje, techniky nebo analýzy ke generování nápadů nebo nových řešení (například brainstorming, metoda Delphi, ohnisková skupina, myšlenkové mapy, intuitivní analýzy) - používají se jak při vymezování projektu, tak při hledání nápadů pro překonávání překážek, návrh opatření a řešení problémů,
- » analýzy k tvorbě scénářů, predikcí, prognóz, nástroje systémové dynamiky – používají se zejména při vymezování projektu (ověřování vhodného rozsahu nebo kvality, ověřování společenské potřeby, ověření toho, zda na projekt budou zdroje a podobně),
- » trendové analýzy (hodnocení vybraného jevu v čase) – používají se jak při vymezování (například pokud se projekt týká vybudování dalšího pavilonu školy, tak trendovou analýzou prokazuje, že z trendu počtu dětí předškolního věku je zřejmé, že zvýšit kapacitu školy bude potřeba), tak při realizaci projektu,
- » komparativní analýzy (hodnocení vybraného jevu mezi srovnatelnými projekty nebo institucemi), benchmarking, benchlearning – například zvažujeme budovat parkoviště na sídlišti a z komparace je zřejmé, kolik aut a obyvatel na každém sídlišti připadá na jedno parkovací místo,
- » finanční analýzy projektu – jsou popsány v nástroji ke zdravému finančnímu řízení, jsou nezbytné pro návrh rozpočtu projektu,
- » analýza 3E (hospodárnost, efektivnost, účelnost) – jsou popsány v nástroji ke zdravému finančnímu řízení, též stručně v části 3.5 a příklady jsou v kapitole 8,
- » analýzy k návratnosti investice / projektu – problematika je vysvětlena v části 3.6 a příklad je v kapitole 8,
- » analýzy ve vazbě na termíny projektu (vizualizace například pomocí Ganttova diagramu – příklad v kapitole 8) – metody, techniky a nástroje řízení času jsou popsány v samostatném nástroji,
- » SWOT analýza projektu – je popsána v samostatném nástroji, příklad v kapitole 8,
- » analýzy rizik projektu – jsou popsány v samostatném nástroji, příklad v kapitole 8,
- » analýzy příležitostí projektu – jsou popsány v samostatném nástroji,
- » analýza cílových skupin projektu – je popsána v nástroji ke komunikaci,
- » analýzy ve vazbě na kritickou cestu projektu (Metoda kritické cesty – zkratka CPM, anglicky Critical Path Method) – je krátce popsáno v části 3.7,
- » analýza nákladů a přínosů projektu (CBA analýza, Cost-benefit Analysis) a ostatní nákladově výstupové metody – jsou popsány v nástroji ke zdravému finančnímu řízení,
- » metody a nástroje k získávání dat včetně jejich „dolování“, statistické hodnocení dat – jsou popsány v samostatném nástroji,
- » analýzy k hledání nebo vizualizaci příčin problémů (lze využít Ishikawův diagram – příklad pro neplnění termínů je v části 5.2 a k překračování výdajů v části 6.7),
- » analýza funkce projektu, obsahu projektu nebo struktury projektu – lze požit běžné analýzy funkce, obsahu nebo struktury, trojimperativ projektu, logický rámec projektu (více viz část 3.8), WBS (dekompozice činností projektu) a podobně.



3.4 Kritéria rozhodování při řízení projektů

Kromě klíčového rozhodnutí, zda projekt schválit nebo neschválit, se v rámci přípravy a realizaci projektů provádí mnoho dílčích důležitých rozhodnutí a tisíce drobných rozhodnutí. Pro úspěšnou realizaci projektu je nezbytné stanovit kritéria pro „správná“ rozhodnutí. Každé (také i drobné) rozhodnutí ovlivňuje splnění cílů nebo plnění stanovených úkolů v rámci projektu, a to buď kladně (je-li částečně nebo zcela správné) nebo záporně (je-li rozhodnutí částečně nebo zcela chybné). Najít (rozpoznat a přijmout) správná rozhodnutí je často nesnadné. Obvykle vybíráme z více variant. Ty se v daném okamžiku rozhodování mohou jevit srovnatelné (stejně špatné / dobré). V případě rozhodování půjde tedy o řešení otázky: „Jak poznat v dané věci nebo situaci, co je správné rozhodnutí?“ Můžeme říci, že správné rozhodnutí naplňuje 3 následující kritéria, která platí současně. Správné rozhodnutí:

- 1) Je zákonné, je tedy v souladu s právními předpisy (zákony) a také v souladu s interními předpisy a pokyny nadřízených. Zákony mají přednost před vnitřními předpisy a pokyny nadřízených. Při rozhodování to znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nezákonné nebo v rozporu s vnitřními předpisy. U vnitřních předpisů a pokynů nadřízených je třeba vyhodnotit, zda by nebylo možné kvůli realizaci projektu předpisy nebo pokyny změnit.
- 2) Je morální. Při projektovém řízení (též při finančním nebo strategickém řízení) vycházíme z minimálního doporučení¹³, že morální je to, co splní současně následující 3 znaky:
 - » Neškodit vědomě (úmyslně) jiným lidem, společnosti nebo přírodě.
 - » Dodržovat platná (závazná) pravidla – zákony, interní směrnice, smluvní závazky.
 - » Nést plnou odpovědnost za každé rozhodnutí nebo činnost, a to včetně případných nežádoucích negativních následků z nich plynoucích (včetně náhrady škody nebo trestně právní odpovědnosti).Při rozhodování to znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nemorální. Samozřejmě to v některých případech a situacích vyžaduje osobní odvalu a integritu osob, které rozhodnutí přijímají. Řada i jinak úctyhodných lidí se v konkrétní pracovní situaci řídí heslem „účel světí prostředky“ (např. porušují předpisy), což v dlouhodobějším kontextu obvykle vede k velkým problémům.
- 3) Vede účinně k dosažení cílů projektu nebo případně ke splnění zadaného úkolu v rámci činností na projektu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje).

3.5 Prověřování (analýza) hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti projektů

Prověřování kritérií 3E (zkratka pro hospodárnost, efektivnost, účelnost) se dle zákona o finanční kontrole musí provádět u každého plánovaného nebo připravovaného nakládání s veřejnými prostředky – tedy také u výdajů a příjmů, které vznikají v rámci přípravy nebo realizace projektu. Pojmy vymezuje následující tabulka, která kromě definic též uvádí příklady způsobu prověření.

¹³ Samozřejmě je možné uplatňovat komplexnější přístupy – například křesťanské Desatero, pokud člověk věří v Boha. Inspirovat nás mohou též významné osobnosti, například citát T. G. Masaryka „Nebát se, nelhat a nekrást!“, citát V. Havla „Pravda a láska musí zvítězit nad lží a nenávistí.“, citát T. Baří „Příčinou krize je morální bída. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku.“

Tab. 4 Vymezení a příklady prověřování 3E

	Vymezení dle zákona o finanční kontrole	Příklady prověřování
Hospodárnost	Hospodárností se rozumí takové použití prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů.	Příklady: (1) nejnižší nabídková cena (používá se nejčastěji) (2) náklady životního cyklu (3) ekonomická výhodnost
Efektivnost	Efektivností se rozumí takové použití prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.	Příklady: (1) hodnocení rozsahu – například nákladová efektivnost (celková cena / počet jednotek) (2) hodnocení přínosu (výše úspory, návratnost...) (3) efektivnost ve vazbě na kvalitu, kvalitativní parametry (znaky kvality, časový faktor atd.)
Účelnost	Účelností se rozumí takové použití prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.	Příklady: (1) soulad s cíli (strategií) nebo posláním, (2) prokazatelné vyhodnocení potřebnosti výdajů a soulad s cíli odvozených od vzniklé potřeby (např. pomocí analýzy)

Zdroj: Půček, Páleníková (2022a)

V souladu se zákonem o finanční kontrole probíhá prověření 3E v rámci předběžné kontroly, konkrétně v její první fázi. Zákon uvádí, že se provádí před vznikem závazku, tedy nejpozději před podpisem smlouvy k realizaci projektu (například u stavebního projektu s dodavatelem stavby). Nicméně je vhodné 3E prověřit při přípravě a plánování projektu – pokud by se to neprovedlo a následně by projekt musel být zastaven až těsně před podpisem smlouvy z důvodu nehospodárnosti nebo neefektivnosti nebo neúčelnosti, šlo by o velký problém, který by mohl pro zapojené osoby skončit náhradou škody.

3.6 Analýzy k návratnosti investice (projektu)

1) Doba návratnosti projektu (Pay Back) je doba, za kterou se vrátí vložená investice. Pokud se čistý výnos v jednotlivých letech mění, lze postupovat kumulativním načítáním částek za jednotlivé roky do dosažení hodnoty nákladu na investici. Investiční projekt je možné považovat za přijatelný, pokud je splněno kritérium, že doba návratnosti je menší nebo rovna době jeho životnosti. Při vzájemném porovnávání projektů by měl být zvolen ten projekt, jehož hodnota doby návratnosti je nejnižší. Výpočet je možné provést též v kalkulátoru pro hodnocení ekonomické efektivnosti investic¹⁴.

¹⁴ Postup výpočtu pro investice lze najít například na odkazu: <https://stavba.tzb-info.cz/2786-vypoctova-pomucka-ekonomicka-efektivnost-investic-ii> Respektive kalkulátor pro výpočet na: <https://stavba.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/110-financni-kalkulator-pro-hodnoceni-ekonomicke-efektivnosti-investic>



Prostá doba návratnosti udává počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované příjmy vyrovnaly investici, tedy dobu, za kterou se investice bude vracet.

Pro výpočet prosté doby návratnosti PB použít vztah:

$$PB = \frac{I}{CF},$$

kde I je velikost investičních výdajů, CF je roční Cash flow (například může jít o průměrnou roční úsporu z realizace projektu do zateplení budovy; případně o zisk z projektu plynoucí).

V případě, že se roční hotovostní tok mění, je doba návratnosti dána tím rokem, ve kterém je součet hotovostních toků roven nebo vyšší než výše investice.

Reálná doba návratnosti je tedy doba, za kterou se investice splatí z diskontovaných peněžních příjmů. Reálná doba návratnosti smazává nedostatek prosté doby návratnosti, že nebere v potaz časovou hodnotu peněz, ale naopak tím, že vliv času do hodnocení zahrnuje, je závislá na odhadu diskontní sazby, který je z pohledu rozhodování také problematický.

- 2) Metoda výnosnosti (rentability) projektu (ROI)** patří k nejznámějším způsobům měření ekonomických efektů, přičemž se zjišťuje rentabilita za celou dobu projektu. V případě metod výnosnosti projektu je kritériem pro rozhodování maximalizace zisků nebo výnosu. Výhodnější alternativa dosahuje větší rentability.

Výnosnost veřejného projektu je dána vztahem:

$$ROI = \frac{Zisk}{I} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{I},$$

kde ROI je výnosnost projektu, I je velikost investičních výdajů, Zisk je zisk, CF je roční Cash flow, t je časové období od 1 do n, n je životnost projektu.

Investiční projekt je možné považovat za přijatelný, pokud je splněno kritérium, že je výnosnost projektu kladná.

- 3) Čistá současná hodnota (Net Present Value, NPV)** projektu se zjistí tím způsobem, že se od diskontované hodnoty očekávaných výnosů investice odečte diskontovaná hodnota jejich očekávaných nákladů. Pro konstrukci čisté současné hodnoty je nutno nejdříve zavést pojem současné hodnoty.

Současná hodnota (Present Value, PV) vzroste v průběhu jednoho roku na budoucí hodnotu (Future value, FV) v závislosti na diskontní sazbě r, podle vztahu:

$FV = PV (1+r)^n$, kde n je počet let, po jejichž dobu plyne užitek z projektu.

Současná hodnota všech hotovostních toků plynoucích z projektu se pak vypočítá jako:

$$PV_t = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t},$$



kde CF_t je hotovostní tok v roce t , r je diskontní sazba, t je časové období od 1 do n , n je životnost projektu.

Čistá současná hodnota se pak vypočítá jako:

$$NPV = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} = CF_0 + PV = PV - I,$$

kde NPV je čistá současná hodnota projektu, PV je současná hodnota projektu.

Investiční projekt je možné považovat za přijatelný pokud je splněno kritérium, že ukazatel čisté současné hodnoty je nezáporný.

4) Vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return, IRR) vyjadřuje relativní výnosnost, kterou projekt během svého životního cyklu poskytuje. Je rovna takové diskontní sazbě, při které je NPV rovna nule. IRR tak splňuje následující rovnici:

$$0 = CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t},$$

Zatímco NPV se vychází z dané diskontní sazby, v případě IRR hledáme diskontní sazbu, která vyhovuje výše uvedené rovnici. Tuto rovnici ale nelze použít k přímému výpočtu IRR.

$$IRR = r_n + \frac{NPV_n}{NPV_n + NPV_v} (r_v - r_n),$$

kde NPV_n je čistá současná hodnota při nižší diskontní sazbě, NPV_v čistá současná hodnota při vyšší diskontní sazbě, r_n je nižší diskontní sazba (v %), r_v je vyšší diskontní sazba (v %).

Projekt lze považovat za přijatelný, pokud ukazatel IRR vyjadřuje vyšší nebo shodou diskontní sazbu, než je požadovaná minimální výnosnost investice (diskontní sazba r).

3.7 Analýzy ve vazbě na kritickou cestu projektu (metoda síťové analýzy)

V zahraniční literatuře a též v českých příručkách projektového řízení jsou zmiňovány metody síťové analýzy (Network Analysis), zejména metoda kritické cesty (Critical Path Method - CPM). Ty se používají k optimalizaci sítě vzájemně propojených a souvisejících prvků. Jsou velmi vhodné v situaci, kdy je řízeno více projektů a sdílí se omezené množství zdrojů (například specializované stroje, vybavení, vybrané nedostatkové profese a podobně) - je nutné pečlivě hlídat kapacitní problémy neboli „úzká místa“ v projektu¹⁵. Tyto metody mohou být užitečné také ve veřejném sektoru.

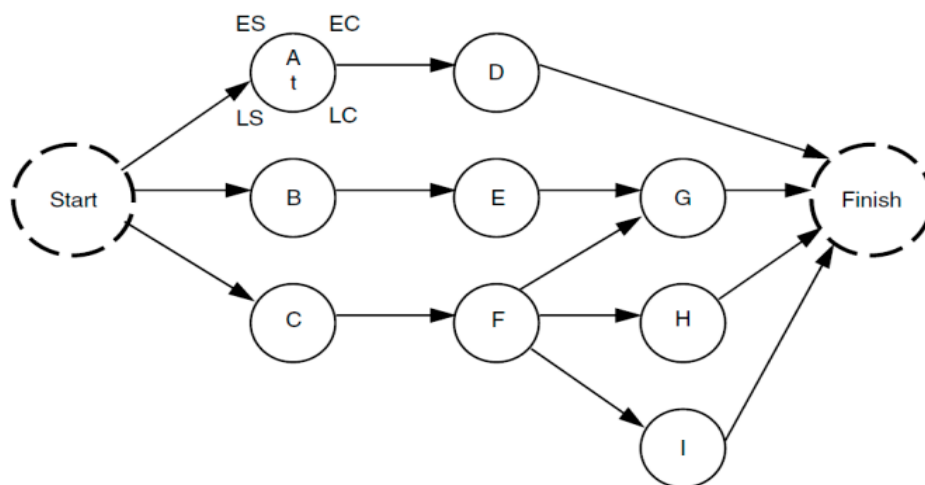
Metoda CPM patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy a slouží ke stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty. Kritickou cestou je časově nejdelší možná cesta z počátečního bodu grafu do jeho koncového bodu. Každá kritická cesta se skládá ze seznamu činností, které je za účelem

¹⁵ Více viz metoda TOC (teorie omezení), respektive její uplatnění v projektech (Critical Chain Project Management).

dokončení projektu nutné realizovat. Metoda se využívá u přímočarých projektů, kde lze délky trvání činností na základě minulých zkušeností odhadnout. Cílem metody je tak nalezení kritické cesty, aby zdroje v projektu byly efektivně alokovány právě na ty aktivity, které by mohly ohrozit časový harmonogram projektu. Znamená to, že termíny je nezbytné hlídat zejména na kritické cestě. Přitom je však třeba brát v úvahu, že kritická cesta se může v průběhu projektu měnit. Metoda dále napomáhá k lepší vizualizaci jednotlivých aktivit a tím k nalezení potencionálních slabých míst (Svozilová, 2016).

Kritické cesty se v literatuře vyobrazují nejčastěji v uzlově definovaném grafu. Začátky a konce projektových aktivit se zapisují mimo jednotlivé uzly. Příklad vyobrazení takového grafu je možné vidět na následujícím obrázku. V horní vnější části uzlů (v obrázku pro uzel označený jako A) jsou nejdříve možné začátky (označeno jako ES) a nejdříve možné konce (označeno jako EC) jednotlivých aktivit. V dolní části jsou nejpozději možné začátky (označeno jako LS) a nejpozději možné konce (označeno jako LC) aktivit. Ve středu uzlu je zapsán identifikátor (například A) a doba trvání (označeno u uzlu A jako t). V konkrétním příkladu by bylo nutné doplnit tyto údaje pro každý uzel. Z těchto údajů by pak bylo možné vypočítat kritickou cestu.

Obr. 8 Metoda CPM v uzlově definovaném grafu



Zdroj: Ravindran (2009)

K metodám síťové analýzy patří kromě CPM také například Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique), Metoda GERT (Graphical Evaluation and Review Technique), Metoda CCM (Critical Chain Method), Metoda MPM (Metra Potential Method).

3.8 Metoda logického rámce projektu

Další z metod, která je použitelná pro popis a analýzu projektu, je metoda logického rámce (LR - logframe). Logický rámec lze použít jako pomůcka při určení základních parametrů projektu. Je vhodná zejména pro velké nebo strategické projekty. Pokud projekt potřebujeme jednoduše komunikovat se zadavatelem (například radou obce), zainteresovanými aktéry nebo s veřejností, není k tomu logický rámec příliš vhodný. Jeho hlavní slabinou je skutečnost, že bez potřebného zaškolení obvykle není srozumitelný, nesnadno se vysvětluje. Strukturu logického rámce zachycuje následující tabulka.

Tab. 5 Logický rámec – struktura

Hierarchie cílů	Objektivně měřitelné indikátory	Zdroje ověření indikátorů	Rizika a předpoklady
Obecný záměr	dtto.	dtto	nevyplňuje se
Bezprostřední cíl	dtto.	dtto	Předpoklady (podmínky) za jakých bezprostřední cíl povede k naplnění záměru
Výstupy	dtto.	dtto	Předpoklady (podmínky) za jakých výstupy povedou k dosažení cílů
Klíčové aktivity	Vstupy	Časový rámec aktivit	Předpoklady (podmínky) za jakých aktivity povedou k vytvoření výstupů
Negativní vymezení co není obsahem projektu			Vnější podmínky

Zdroj: Wikipedie – Logický rámec, Doležal (2012)

3.9 Studie proveditelnosti

V případě komplexnějších projektů, které cílí na financování z dotačních zdrojů, může být vhodným krokem zpracování studie proveditelnosti projektu, která souhrnně popisuje projektový záměr ze všech realizačně významných hledisek. Studie proveditelnosti obsahuje systematicky uspořádané informace potřebné pro celkové vyhodnocení projektu. Má za úkol zhodnotit různé alternativy, posoudit uskutečnitelnost daného investičního projektu a poskytnout podklady pro rozhodnutí. Je nástrojem pro posouzení návrhu projektu zejména z ekonomického a technického hlediska. Cílem studie proveditelnosti je tedy ověřit, zda byla vybrána nejlepší možná varianta, zda byly dobře odhadnuty potřebné finanční prostředky na realizaci projektu, zda byla prokázána trvalá udržitelnost investice a byla identifikována rizika (CzechInvest 2022). Studie proveditelnosti by měla na základě různých kritérií vyhodnotit projekt v následujících oblastech:



- » technické řešení projektu
- » tržní analýza
- » finanční analýza
- » ekonomická analýza
- » analýza vlivu projektu na životní prostředí
- » analýza vlivu projektu na lidské zdroje a relevantní cílové skupiny

Při zpracování studie se vychází z údajů již zpracovávaného projektu či podnikatelského záměru a dalších informačních zdrojů (technický projekt, stavební a projektová dokumentace, studie EIA a další). Studie proveditelnosti vyžaduje zapojení odborníků z oblasti práva, životního prostředí, ekonomiky, finanční analýzy, marketingu, řízení jakosti a dalších dle zaměření projektu. Jednou ze základních podmínek při výběru projektů pro přidělení dotace je podmínka, že studie musí být zpracována na profesionální úrovni a musí obsahovat všechny požadované informace a části včetně příloh a dodatků (CzechInvest 2022).

Struktura studie proveditelnosti¹⁶, podrobnost a nákladnost zpracování jednotlivých témat nejsou z podstaty věci pro každý projekt stejné. Je třeba vždy důsledně respektovat logiku projektu a věnovat se nejvíce těm problémům, které jsou právě pro jeho realizovatelnost nejvýznamnější. Rozsah jednotlivých kapitol studie proveditelnosti je vždy závislý na charakteru projektu nebo specifickém požadavku konkrétního operačního programu. Rozsah studie proveditelnosti není závazně stanoven, obecně se pak pohybuje v rozmezí 50–80 stran bez příloh. Zpracovatelem Studie proveditelnosti musí být odborně způsobilá a nezávislá právnická či fyzická osoba (IPVS 2019).

3.10 Metody pro získávání dat potřebných pro projektové řízení

Pro úspěšné řízení projektů je nezbytné provést shromáždění a prověření informací, dat a poznatků (rozhodujeme na základě faktů), místních podmínek a nezbytných souvislostí. K získávání dat, informací a poznatků je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu. Postup je plně využitelný též pro projektové řízení.

16 Níže je uveden příklad osnovy uvedený v Metodické příručce Ministerstva pro místní rozvoj (2004):
Titulní stránka. 1. Obsah. 2. Úvodní informace. 3. Stručné vyhodnocení projektu. 4. Stručný popis podstaty projektu a jeho etap. 5. Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix. 6. Management projektu a řízení lidských zdrojů. 7. Technické a technologické řešení projektu. 8. Dopad projektu na životní prostředí. 9. Zajištění investičního majetku. 10. Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek). 11. Finanční plán a analýza projektu. 12. Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu. 13. Analýza a řízení rizik (citlivostní analýza). 14. Harmonogram projektu. 15. Závěrečné shrnující hodnocení projektu. Přílohy

4. Trojimperativ: Cíle projektu

4.1 Jak chápat cíle projektu, vymezení cílů projektu

Před tím, než dojde k analýzám a vymezení cíle projektu, je nezbytné odpovědět na otázku, **zda je projekt potřeba**. Jinak řečeno, zda bude to, co bude projektem vytvořeno, skutečně v budoucnu nezbytné a společensky potřebné. Zda nejsou jiné možnosti, které společenskou potřebu nebo poslání dané instituce uspokojí lépe s méně zdroji. Při těchto analýzách a úvahách je nezbytné brát v úvahu

- » omezení daná dostupnými zdroji (rozpočtem) v současnosti i budoucnosti,
- » omezení daná časem (i proto, že možnosti i společenská potřebnost se v čase mění).

Cíle projektu se mohou lišit dle typu projektu. Je samozřejmé možné uplatnit i jiné členění, než uvádí následující tabulka.

Tab. 6 Vybrané typy projektů ve veřejném sektoru a jejich cíle

Č.	Typ projektu	Popis a komentář ve vztahu k cílům projektu
1	Investice nebo velké opravy	Jde jak o stavební investice (opravy), tak investice týkající se pořízení IT či jiných technologií, techniky nebo vybavení a podobně. Většina z těchto projektů řeší konkrétní společenskou potřebu a nemá návratnost ve smyslu návratnosti z úspor například u zateplení budovy. Některé investice však návratnost mít mohou (například investice týkající se energetických úspor nebo ve vazbě na podnikatelské aktivity) – pak je vhodné návratnost počítat (viz část 3.6). Cíle projektu se obvykle týkají kvality a rozsahu investice a dále časových a finančních omezení.
2	Neinvestiční projekty	Neinvestičních projektů může být celá řada – mohou se týkat například tvorby strategie, pořádání různých akcí, školení nebo konferencí, zavádění změn (organizačních, změn legislativy atd.), stěhování kanceláří nebo celého úřadu, tvorba legislativy nebo předpisů, obměna internetových stránek, vydání publikace a podobně. Cíle projektu pak odpovídají zaměření projektu.
3	Dotační projekty	Dotační projekt je projekt, který je spolufinancován z veřejných zdrojů (zejména ze zdrojů EU, státu, samospráv) nebo případně ze zdrojů jiného donátora (například nadací atd.), jak je popsáno v kapitole 7. Může, ale nemusí jít o investici – to určuje v podmínkách donátor. Cíle projektu musí odpovídat požadavkům donátora a jsou obvykle stanoveny pomocí závazných indikátorů.
4	Partnerské projekty	Zde se nabízí celá řada možností – projekty několika obcí nebo měst, projekty realizované sdruženími obcí, projekty mezi krajem a obcemi, mezi státem a samosprávami, mezi státními institucemi, mezi institucemi z veřejného sektoru a neziskového sektoru, mezi institucemi z veřejného sektoru a ziskového sektoru (např. s vlastníky sítí, případně PPP projekty). Může jít jak o investice, tak o neinvestiční projekty. Může také jít o dotační projekty. Cíle projektu jsou pak závislé na typu projektu a musí vyhovovat všem zúčastněným.
5	Projekty podřízených organizací	Jde o projekty realizované zřízenými organizacemi nebo založenými společnostmi. U obcí jde například o projekty realizované příspěvkovými organizacemi nebo obchodními společnostmi založenými obcí. Cíle projektu jsou nastavovány podřízenou organizací v součinnosti s nadřízenou institucí.
6	Jiné projekty	Existují další možnosti dle zvyklostí dané instituce. Může jít též o projekty vědy a výzkumu financované z vlastních zdrojů a podobně. Cíle projektu pak odpovídají typu projektu.

Zdroj: autoři

Cíl projektu je očekávaný stav, který chceme v budoucnosti realizací projektu dosáhnout. Je to tedy popis budoucího stavu včetně měřitelných ukazatelů. Při vymezování cíle projektu by se mělo vyjasnit (a) komu bude projekt sloužit po dokončení (cílová skupina / skupiny), (b) kdo bude odpovědný za realizaci projektu, (c) kdo bude mít udržení výsledků projektu na starosti, (d) z jakých zdrojů bude projekt realizován. Pohled na



cíle projektu se u těchto čtyř skupin mohou lišit. Pro srozumitelnější vysvětlení je uveden příklad. Město chce realizovat projekt na vybudování školního hřiště v areálu základní školy. Cílovou skupinou jsou zejména žáci, jejich rodiče a učitelé dané ZŠ, pokud by hřiště bylo přístupné veřejnosti, tak také veřejnost (zde může být konflikt mezi zájmy dětí a učitelů a zájmy veřejnosti). Za realizaci projektu v tomto příkladu bude odpovědný odbor investic města (budou cíle projektu posuzovat v kontextu cílů jiných projektů a úkolů, které má odbor zajišťovat). Po dokončení investice převezme hřiště základní škola, v jejímž areálu se má hřiště vytvořit (lze očekávat, že bude chtít mít co největší rozsah a kvalitu hřiště, s co nejnižšími provozními výdaji po dokončení hřiště). Zdroje financování jsou z městského rozpočtu, případně částečně z dotace (pohled zastupitelů města na rozsah a kvalitu hřiště se může velmi lišit od požadavků školy).

Cíle projektu je třeba vymežit z hlediska:

- » Rozsahu (kvantita, počet).
- » Úrovně kvality (vymežit například pomocí znaků kvality vytvořeného produktu nebo poskytované služby, může jít též o kvalitativní požadavky na průběh realizace projektu – viz příklad níže).
- » Ostatních obsahových požadavků (například požadavky z hlediska šetrnosti k přírodě, nízkouhlíkové ekonomiky a podobně).
- » Z hlediska finančních cílů nebo zdrojů (ve vazbě na rozpočet, náklady, zdroje, dotace).
- » Z hlediska termínů (například termín dokončení, termíny realizace, rychlost realizace a podobně).

Pokud bychom si **vymezení vztáhli na konkrétní projekt**, tak například u projektu, kdy obec buduje parkoviště na sídlišti, je vymezení z hlediska rozsahu počet nových parkovacích míst a jako druhý ukazatel to může být velikost parkoviště (m²). Z hlediska kvality může jít například o šířku parkovacího místa (řidiči s velkými auty si na úzkost parkovacích pruhů často stěžují), může jít o kvalitu povrchu parkoviště, vhodnost umístění parkoviště na sídlišti nebo jeho dostupnost. Při samotném budování se požadavky na kvalitu mohou týkat omezení prachu, hlučnosti, organizování výstavby parkoviště tak, aby co nejméně komplikovala dopravu a podobně. Z hlediska ostatních obsahových požadavků může jít o to, zda bylo parkoviště realizováno na úkor zeleně, jak parkoviště nově se zelení počítá či nepočítá (například počet nově vysázených stromů), zda má nějaké negativní vlivy a podobně. Finanční cíle se obvykle týkají celkových výdajů, v tomto případě též výdajů na parkovací místo, a u projektů, u kterých je možná dotace, též výše dotace. Z hlediska termínů by šlo například o otevření parkoviště do konkrétního data, celková doba výstavby (obvykle lidem velmi záleží na tom, zda je území rozkopáno nebo jsou dopravní či jiná omezení 6 měsíců nebo jen 5), vhodnost období, kdy je stavba realizována nebo vhodnost období pro dopravní omezení, aby co nejméně výstavba obtěžovala obyvatele sídliště a podobně. Je patrně každému zřejmé, že výše uvedené má vliv jak na cenu parkoviště, tak na termíny realizace. Výše uvedené vymezení zejména v bodech 1 až 3 je zapracováno do stavebního projektu na parkoviště. Samozřejmě celé vymezení se pak musí promítnout do podmínek vyhlášené veřejné zakázky včetně smlouvy. Pokud se na cokoli zapomene nebo se při realizaci projektu vyžadují změny, může se to velmi negativně projevit jak do ceny, tak do rozsahu, kvality nebo termínů. Proto je při projektovém řízení kladen velký důraz na správné rozhodování (kritéria viz část 3.4).



Pro vymezování cílů projektu je nezbytné respektovat:

- » Při vymezování cílů projektu je nezbytné dodržovat souslednost: Cíle projektu > Cíle instituce > Poslání instituce > Společenská potřebnost (včetně dopadů na životní prostředí). Je tím myšleno, že cíle projektu mají být nastaveny tak, aby přispívaly k dosahování cílů instituce, ty mají vést k naplňování poslání instituce a společenské potřeby. Realizace projektu tak musí být společensky potřebná. Jde o odpověď na otázku, „Proč projekt realizuji?“. Pokud by cíle projektu byly vymezeny tak, že by nebyl společensky potřebný nebo nenaplňoval poslání instituce, neměl by být realizován. Též je vhodné z hlediska společenské potřeby vyhodnotit, že projekt nemá negativní vlivy převyšující přínosy.
- » Obdobně to platí také pro situaci, kdy by cíle projektu byly v rozporu s platnou legislativou nebo by byly nemorální. Taktéž by neměl být projekt realizován.
- » Cíle projektu musí být nastaveny tak, aby byl projekt v souladu s kritérii 3E (výdaje i příjmy projektu musí být hospodárné, efektivní, účelné). V praxi to mimo jiné znamená posuzovat projekt ve vazbě na omezené zdroje a ostatní společensky potřebné projekty nebo jiné výdaje. Je třeba brát v úvahu, že pokud by projekt nebyl v souladu s 3E, nesměl by být dle zákona o finanční kontrole realizován. Zákon též vyžaduje vyhodnocovat rizika – musí být zřejmé, že existující rizika je možné zvládnout.
- » Při vymezování cílů je vhodné použít pravidlo SMARTi. Cíle projektu mají být (1) Jasně definované (Specific) a srozumitelné pro ty, kterých se týkají. (2) Měřitelné (Measurable) – cíle projektu by měly mít určeny měřitelné ukazatele (indikátory), dle kterých lze vyhodnotit, zda byl / nebyl cíl dosažen. (3) Jsou stanoveny tak, aby byly akceptovatelné klíčovými hráči (Acceptable), tedy zejména těmi, kdo jsou za ně odpovědní, kteří na nich mají spolupracovat nebo jsou jimi nějak dotčeni. (4) Jsou realistické (respektive realizovatelné), a to jak z technického nebo věcného hlediska, ale také v omezeních daná zdroji a časem (Realistic), ale současně ambiciózní. (5) Jasně termínované (Timed). (6) Musí být v souladu s nadřazenými cíli (Integrated).
- » Příklady vymezování cílů projektu je možné najít v kapitole 8. Je běžné, že projekt nemá jeden cíl, ale má cílů několik. Nebo u některých projektů se stanovuje hlavní cíl projektu a k němu několik dílčích cílů. Obvykle to pak znamená, že k dosažení hlavního cíle projektu je potřeba dosáhnout několika dílčích cílů. Je třeba též uvést, že k dosažení cíle projektu vede obvykle splnění několika nebo i mnoha jednotlivých úkolů¹⁷.

17 Úkol může být dlouhodobý, ale obvykle mají úkoly spíše operativní (každodenní, rutinní) povahu. Úkol je možné chápat jako určitou aktivitu nebo kus práce, něco konkrétního, co má být vykonáno. Úkoly mohou být rutinní (dané například popisem práce, plynoucí z organizačního řádu dané instituce) nebo mohou být jednorázové (zadané například na poradě) nebo mohou být součástí konkrétního projektu.

Rekapitulace údajů nebo pojmů k problematice cílů

Následující tabulka údaje k nastavování cílů projektu rekapituluje.

Tab. 7 Hlavní údaje k nastavování cílů projektu

Oblast / pojem	Komentář
Vymezení pojmu „cíl“	Cíle jsou očekávané stavy, které chceme v budoucnosti dosáhnout.
Soulad s posláním a společenskou potřebou	Cíle projektu > Cíle instituce > Poslání instituce > Společenská potřeba (včetně dopadů na životní prostředí)
Soulad se zákonem o finanční kontrole	Zákonnost a naplnění kritérií 3E (hospodárnost, efektivnost, účelnost)
Oblasti vymezení cíle	<ol style="list-style-type: none"> (1) Rozsah (kvantita, počet). (2) Úroveň kvality (vymezit například pomocí znaků kvality). (3) Ostatní obsahové požadavky (například požadavky z hlediska šetrnosti k přírodě, nízkouhlíkové ekonomiky a podobně). (4) Finanční (ve vazbě na rozpočet, náklady, zdroje, dotace). (5) Časové (termíny, milníky).
Pravidlo SMARTi: požadavky na správně nastavený cíl, cíle jsou:	<ol style="list-style-type: none"> (1) Jasně definované (Specific), srozumitelné pro ty, kterých se týkají. (2) Měřitelné (Measurable), cíl by měl mít určeny měřitelné ukazatele, dle kterých lze vyhodnotit, zda byl či nebyl cíl dosažen. (3) Jsou stanoveny tak, aby byly akceptovatelné klíčovými hráči (Acceptable), tedy zejména těmi, kdo jsou za ně odpovědní, kteří na nich mají spolupracovat nebo jsou jimi nějak dotčeni. (4) Jsou realistické (respektive realizovatelné), a to jak z technického nebo věcného hlediska, ale také v omezeních daná zdroji a časem (Realistic), ale současně ambiciózní. (5) Jasně termínované (Timed). (6) Musí být v souladu s nadřazenými cíli (Integrated).

Zdroj: autoři

4.2 Průběžná kontrola cílů, vyhodnocení jejich dosažení

Dosahování cílů projektu probíhá v realizační fázi projektu. Cíle projektu je nezbytné dosahovat v souladu s předpisy a morálkou. Neplatí: „Účel světí prostředky!“. Je nezbytné mít **nastavený systém průběžné kontroly plnění cílů**. Například u stavebního projektu to při realizaci stavby probíhá na kontrolních dnech, kdy stavební dozor pečlivě kontroluje, zda práce probíhají v potřebné kvalitě a stanoveném postupu, zda jsou prováděny ve stanoveném pořadí a rozsahu v souladu s projektovou dokumentací, v souladu s harmonogramem

a podepsanou smlouvou. Tato kontrola na kontrolních dnech je též součástí průběžné finanční kontroly dle zákona. Systém kontroly plnění cílů je nezbytné nastavit u každého projektu. Pokud z kontroly vyplyne, že je splnění cílů ohroženo, je nezbytné navrhnout a přijmout adekvátní opatření. Příklad systému kontroly více projektů je uveden v kapitole 8.

Na konci realizační fáze je potřeba před úhradou výdajů projektu důsledně prověřit splnění všech cílů projektu, obvykle v rámci **závěrečného vyhodnocení projektu**. Taktéž je třeba cílům (jak z hlediska rozsahu, tak z hlediska kvality) věnovat potřebnou pozornost v rámci **reklamační lhůty** (u staveb může být sjednána na řadu let).

Během realizace projektu může nastat situace, kdy jsou nezbytné **změny v projektu**. Drobné změny si obvykle schvaluje projektový tým sám. Větší změny s dopadem na cíle, termíny a rozpočet obvykle schvaluje zadavatel projektu, u projektu financovaných z fondů EU poskytovatel dotace.

Následující tabulka uvádí, **co je potřeba realizovat z hlediska cílů** ve všech čtyřech fázích projektu (fáze viz část 3.2).

Tab. 8 Fáze projektu z hlediska cílů

Fáze projektu	Co se provádí v dané fázi ve vztahu k cílům
1. Plánování a příprava projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Provádění potřebných analýz, zjišťování očekávání zadavatele a cílových skupin, vyjednávání se zadavatelem z hlediska rozsahu a kvality. • Prověření vazby cílů projektu na cíle instituce, poslání a společenskou potřebu (účelnost projektu).
2. Schvalování projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Schválení cílů a indikátorů cílů. • U fondů EU předložení interně schváleného projektu do vhodné výzvy.
3. Realizace projektu včetně změn	<ul style="list-style-type: none"> • Dosáhnout cíle projektu (splnit indikátory projektu) v omezeních daných termíny a zdroji. • Provádět průběžné hodnocení plnění cílů. • Poskytovat součinnost při případných kontrolách. • Realizovat změny projektu, pokud jsou nezbytné. Pokud se změny týkají cílů, je obvykle vyžadováno schválení ze strany zadavatele nebo u dotací poskytovatele dotace.
4. Vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Předložení vyhodnocení projektu zadavateli. Případně evaluace (ex post) projektu z hlediska cílů – je-li vyžadována nebo je-li vhodná. • U projektů financovaných z fondů EU zajistit udržitelnost projektu. • Poskytovat součinnost při případných kontrolách. • V případě problémů týkající se rozsahu nebo kvality splnění cíle během reklamační lhůty – uplatnit reklamaci.

Zdroj: autoři

Při projektovém řízení je potřeba začít chápat projekt v potřebných souvislostech (kontext), je nezbytné **změnit zaužívaný postoj (přístup) k řešení problémů nebo prováděné činnosti**. Následující tabulka zachycuje příklady špatné a dobré praxe (přístupu, postoje) při projektovém řízení ve vazbě na cíle nebo obecně.

Tab. 9 Špatná / dobrá praxe (postoj) v projektovém řízení – příklady ve vazbě na cíle a obecně

Č.	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v projektovém řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v projektovém řízení
Ve vazbě na cíle			
1	Odpovědnost za cíle, termíny, rozpočet	Nejasné pravomoci a odpovědnosti	Jasně vymezeno, každý člen týmu nese odpovědnost dle svých pravomocí
2	Orientace na cíl (vazba na cíle instituce)	Jen na cíl projektu	Na cíl projektu ve vazbě na cíle instituce a její poslání
3	Přístup k plnění cílů projektu	Kontrola na konci každé etapy, na konci kalendářního roku a na konci projektu	Důsledná a průběžná kontrola všech cílů a indikátorů (nejen na konci etapy, roku nebo projektu), průběžné sledování plnění, přijímání opatření, je-li potřeba
Obecně			
1	Přístup a podklady pro rozhodování	Rozhodování na základě domněnek, dojmů	Rozhodování na základě analýz, faktů a zkušenosti. Využívání kritérií správného rozhodování (viz část 3.4)
2	Přístup k morálce a dodržování předpisů	Nejsou jasně vymezená pravidla jak chápat morálku, vedení instituce nejde příkladem. Platí heslo: „Účel svěť prostředky!“	Jasně vymezená pravidla, vymezení toho, co je považováno za morální (viz část 3.4), vedoucí zaměstnanci jdou příkladem
3	Chápání projektu a činností v projektu	Izolovaně (a to jak jednotlivých aktivit v projektu, tak zejména projektu vůči jiným projektům nebo instituci jako celku)	V potřebných souvislostech k činnostem instituce i ve vazbě na relevantní projekty
4	Odstraňování problémů	Řeší se zejména důsledky vzniklých problémů	Řeší se zejména příčiny vzniklých problémů (například pomocí Ishikawova diagramu – viz část 5.2)
5	Přístup k chybám	Hledání špatné praxe (chyb) a jejich trestání	Hledání dobré praxe a její odměnění; z nalezených chyb je třeba se poučit

Č.	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v projektovém řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v projektovém řízení
6	Důvěra / nedůvěra	Nedůvěra v projektovém týmu i obecně mezi zaměstnanci instituce	Díky jasně nastaveným pravidlům a odpovědnostem, správné komunikaci, řízení rizik a efektivní kontrole je v instituci možná důvěra
7	Rizika / příležitosti	Rizikům a ani příležitostem se nevěnuje náležitá pozornost, řeší se, až nastanou problémy; příležitosti nejsou využívány (respektive jsou vnímány jako práce navíc)	Systematický přístup – rizika jsou identifikována, hodnocena, snižována a monitorována; vhodné příležitosti jsou využívány
8	Přístup k motivaci projektových týmů	Nejsou jasně vymezeny cílové odměny; trestání neúspěchu	Předem a jasně stanovené cílové odměny a další motivační faktory; z neúspěchu je nezbytné se zejména poučit
9	Školení projektových týmů	Nejsou jasně vymezeny požadované kompetence (způsobilosti) a vzdělávací potřeba projektových týmů, školení neprobíhá	Jasně požadavky na kompetence projektových týmů (například provedením kompetenčního auditu), stanovení plánu školení a jeho realizace
10	Přístup k transparentnosti	Nejsou jasně definované postupy a pravidla, nezveřejňování relevantních informací, špatná komunikace s veřejností	Jasná pravidla a postupy, zveřejňování relevantních informací, správná komunikace s veřejností
11	Zapojování klíčových hráčů, veřejnosti	Nezájem o jejich zapojení, zlehčování potřebnosti je zapojovat	Zapojování v adekvátním rozsahu, správná komunikace, provádění analýz (například analýza cílových skupin – viz materiál ke komunikaci ¹⁸)

Zdroj: autoři

V části 5.1 je podobná tabulka ve vazbě na termíny a v části 6.4 ve vazbě na rozpočet.

¹⁸ Ke komunikaci je dostupný samostatný materiál na stránkách projektu: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/komunikace,-participace-a-marketing>



5. Trojimperativ: Termíny projektu

5.1 Jak stanovit jednotlivé termíny (milníky) a konečný termín realizace projektu

Optimální, respektive **správné nastavení harmonogramu a termínů** projektu je velmi náročná disciplína. Vyžaduje zkušenosti, schopnosti, dovednosti a současně dobrou

- » znalost platné legislativy (např. postupy a lhůty dle zákona o veřejných zakázkách),
- » znalost podmínek a termínů vztahující se k projektu (např. u stavebního projektu běžná rychlost realizace podobných staveb a možností na jejich urychlení, současná situace na trhu a odhad předpokládané situace v době realizace, u dotačních projektů znalost termínů výzev),
- » znalost vnitřních omezení (například rychlost vnitřních schvalovacích postupů, termíny zasedání orgánů¹⁹, které budou projekt schvalovat, rychlost zpracování právních a jiných dokumentů, časová kapacita, kterou máme my a další osoby na projekt vyčleněnu),
- » znalost a zkušenost s řízením projektů, řízením rizik, plánováním a řízením času.

Konečný termín realizace projektu by se vždy měl počítat odzadu. Je to myšleno tak, že pokud chceme mít projekt realizován do prosince 2025 (a nyní je listopad 2022), musíme od tohoto data, tedy prosince 2025 postupně odečítat jednotlivé lhůty realizace projektu. Pokud tak nepostupujeme, může se nám pak stát, že slíbíme zcela nereálný termín – například zjistíme, že pokud chceme konkrétní projekt dokončit kolaudací do prosince 2025, měli jsme začít již před rokem. Správnému nastavení termínů napomáhá jejich vizualizace – nejčastěji pomocí Ganttova diagramu (příklad je v kapitole 8). **U stavebního projektu existují obvykle následující etapy (lhůty, milníky projektu):**

- » lhůta pro přípravu a schválení záměru projektu včetně zajištění financování.
- » lhůta na soutěž na projektanta,
- » lhůta na zpracování projektové dokumentace ve všech stupních (pro územní řízení - je-li potřeba, pro stavební povolení, pro zhotovení stavby),
- » lhůta na majetkové vypořádání (u některých projektů může jít např. o nákup pozemků),
- » lhůta na přípravu a realizaci veřejné zakázky²⁰ (je třeba brát v úvahu, že může dojít k opakování veřejné soutěže, u nadlimitních a podlimitních zakázek též může dojít k odvolání), někdy se soutěží též technický dozor stavby a u větších staveb též koordinátor bezpečnosti práce,
- » lhůta na získání stavebního povolení (některé projekty vyžadují též předtím získat územní rozhodnutí nebo

¹⁹ Neznalost některých termínů, respektive neschopnost je dodržet, může vést k výrazným časovým ztrátám. Například pokud zastupitelstvo města zasedá každé 3 měsíce a bylo stanoveno, že projekt musí být v zastupitelstvu schválen, tak opoždění podkladů pro jednání zastupitelstva například o 14 dnů znamená v rámci lhůt v projektu posun o 3 měsíce do doby konání dalšího zastupitelstva (pokud nebude svoláno mimořádné zastupitelstvo).

²⁰ Je třeba brát v úvahu, že některé lhůty soutěže jsou nastaveny přímo v zákoně, není možné je zkrátit. Jiné můžeme nastavit – například to, jak dlouho veřejnou zakázku připravujeme. Řada institucí nemá na přípravu větších veřejných zakázek kapacitu nebo potřebné právní znalosti a zkušenosti. Řeší to tak, že si na přípravu zakázek vysoutěží právníka nebo administrátora veřejných zakázek. Obvykle též v takovém případě vyžadují, aby měl adekvátně nastavenou pojistku a v případě chyb v zadávací dokumentaci byl schopen hradit škodu.



- třeba též změnu územního plánu; u stavebního nebo územního řízení může dojít k odvolání),
- » lhůta na provedení stavby (podrobněji pak harmonogram stavby)²¹,
 - » lhůta pro převzetí do užívání (je důležité, aby bylo jasné, kdo bude mít udržení výsledku projektu na starosti a komu bude projekt sloužit) a lhůta na kolaudaci (podléhá-li projekt kolaudačnímu řízení),
 - » rezerva na nepředvídatelné události nebo rizika, která nelze zcela omezit (například odvolání u veřejné zakázky, odvolání u stavebního povolení a podobně),

A to uvádíme jen hlavní etapy (milníky), jednotlivé uvedené etapy se pak ještě vnitřně člení. Některé etapy se mohou částečně překrývat, u některých to však možné není (například stavba nesmí být zahájena dříve, než je pravomocné stavební povolení, taktéž nezačne dříve, dokud nedoběhne veřejná zakázka na dodavatele stavby). Vždy je třeba ověřit, zda jsou jednotlivé lhůty nastaveny reálně a je možné danou etapu ve stanoveném čase realizovat. Běžně se k jednotlivým etapám též přidává rezerva. Za dobrou praxi lze však považovat spíše přístup, kdy rezervy nejsou u jednotlivých etap, ale jsou sečteny a je jedna celková rezerva na konci projektu. Pokud totiž **rezervy** přičteme k jednotlivým etapám, v praxi to pak proběhne tak, že i když nejsou problémy, rezerva se vyčerpá. Řešit to lze i tak, že každá rezerva má samostatnou etapu (pak ji ten, kdo je za etapu odpovědný, nemůže čerpat bez souhlasu). Je třeba též vědět, že některé etapy v sobě skrývají významné riziko – například potřebujeme pro stavbu vykoupit pozemky a vlastníci je odmítnou prodat a je nutné jít cestou vyvlastnění (pokud to je u daného projektu ze zákona možné). Nebo se do veřejné zakázky nikdo nepřihlásí nebo přihlášení nesplňují kvalifikační požadavky a zakázku je nutné opakovat. Nebo dojde k odvolání u veřejné zakázky. K odvolání může dojít také u stavebního povolení. U stavebních prací se mohou objevit nepředvídatelné okolnosti, které stavbu zdrží nebo se ukáže, že projekt je v dané dílčí věci technicky nerealizovatelný (chyba projektu). Je důležité vědět, zda se s riziky v projektu počítá a jaká opatření jsou přijímána ke snížení nebo zvládnutí rizika nebo problémů. Plnění dílčích etap je nezbytné důsledně a pravidelně kontrolovat. Velmi náročné to pak je, pokud daná instituce realizuje současně mnoho projektů, což je u měst běžné. Příklad kontroly souběhu více projektů je v kapitole 8.

21 U stavebních projektů obvykle připravuje první verzi harmonogramu stavby projektant. Je samozřejmě nezbytné mu k tomu poskytnout všechny relevantní požadavky – o představě o délce stavby, o omezeních, která se budou stavby týkat a podobně. Požadavky na délku realizace a ostatní omezení z hlediska termínů je nutné promítnout do podmínek zadávací dokumentace veřejné zakázky. Konkrétní harmonogram pak připravuje firma, která stavbu realizuje. Je třeba brát v úvahu, že délka realizace stavby má vliv na cenu – příliš krátká doba realizace může například znamenat, že se stavba musí provádět na 2 nebo dokonce na 3 směny (tedy i v noci). Nebo se na zakázku s příliš krátkou dobou realizace nikdo nepřihlásí.

Následující tabulka uvádí, **co je potřeba řešit z hlediska termínů** ve všech čtyřech fázích projektu (fáze viz část 3.2).

Tab. 10 Fáze projektu z hlediska termínů

Fáze projektu	Co se provádí v dané fázi ve vztahu k termínům
1. Plánování a příprava projektu	<ul style="list-style-type: none"> Včasné provádění potřebných analýz, zjišťování očekávání zadavatele a cílových skupin, vyjednávání se zadavatelem z hlediska termínů (a to jak počátečního, konečného, tak délky realizace).
2. Schvalování projektu	<ul style="list-style-type: none"> Schválení termínů. U dotačních projektů (například financovaných z fondů EU) předložení interně schváleného projektu v termínu stanovém ve výzvě.
3. Realizace projektu včetně změn	<ul style="list-style-type: none"> Motivace týmu projektu a přijímání opatření, aby bylo dosaženo cíle projektu v daných termínech. Je-li to relevantní, realizace veřejných zakázek v daných termínech. Provádět průběžné hodnocení plnění termínů, a to jak průběžných, tak konečného termínu. Zpracovat a předložit v daných termínech průběžné, roční, konečné zprávy. V případě nedodržení termínů ze strany dodavatele, uplatnění sankce, pokud ji smlouva stanovuje. Realizovat změny projektu, pokud jsou nezbytné. Pokud se změny týkají klíčových termínů (zejména konečného termínu), je obvykle vyžadováno schválení ze strany zadavatele nebo u dotací poskytovatele dotace.
4. Vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu	<ul style="list-style-type: none"> Předložení vyhodnocení projektu zadavateli ve stanoveném termínu. Případně evaluace (ex post) projektu z hlediska termínů – je-li vyžadována nebo je-li vhodná. U projektů financovaných z fondů EU zajistit udržitelnost projektu. Poskytovat součinnost při případných kontrolách. V případě problémů týkající se rozsahu nebo kvality splnění cíle během reklamační lhůty – uplatnit reklamaci včas.

Zdroj: autoři

Při projektovém řízení je potřeba **změnit zaužívaný postoj (přístup) k řešení problémů nebo prováděné činnosti**. Následující tabulka zachycuje příklady špatné a dobré praxe (přístupu, postoje) při projektovém řízení **ve vazbě termíny**.

Tab. 11 Špatná / dobrá praxe (postoj) v projektovém řízení – příklady ve vazbě na termíny

Č.	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v projektovém řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v projektovém řízení
1	Odpovědnost za cíle, termíny, rozpočet	Nejasné pravomoci a odpovědnosti ve vztahu k termínům	Jasně vymezeno ve vztahu k termínům, každý člen týmu nese odpovědnost za dodržení termínů dle svých pravomocí
2	Vazba na důležité termíny instituce nebo jiných projektů	Projekty jsou připravovány izolovaně, bez znalosti termínových možností a omezení instituce nebo jiných relevantních projektů. Nejasné postupy v této věci	Projekty jsou připravovány ve vazbě na termíny instituce a jiných relevantních projektů (např. ve správném pořadí, ve vhodném načasování). V této věci jsou jasně nastavená pravidla
3	Přístup ke stanovení konečných termínů projektu	Konečný i průběžné termíny jsou stanoveny odhadem, může jít o nerealizovatelné termíny. Konečný termín se nestanovuje na počet měsíců, ale na konkrétní konečné datum – často se začne mnohem později, aniž by byl konečný termín upraven	Je zjištěna délka každé činnosti, je stanoveno, které činnosti mohou probíhat souběžně, je vypočítána délka trvání projektu na kritické cestě (viz část 3.7) například v měsících nebo týdnech. Konečný termín se vypočítá jako délka projektu od počátečního data a pokud se nezačne včas, je to řešeno
4	Rezervy času v projektu	Každá činnost má svoji časovou rezervu	Společná časová rezerva na konci projektu (případně konci milníku)
5	Opatření k dodržování termínů	Zejména zvyšování intenzity práce, přesčasy	Zejména odstraňování plýtvání časem, prostojů, ztrát, chyb a špatných rozhodnutí. Jsou hlídána zejména „úzká místa“ v projektu, respektive kritická cesta projektu (viz část 3.7)
6	Přístup ke kontrole termínů	Kontrola na konci každé etapy, na konci kalendářního roku a na konci projektu	Důsledná a průběžná kontrola všech termínů (nejen na konci etapy nebo roku), průběžné sledování plnění aktivit, přijímání opatření, je-li potřeba

Zdroj: autoři

V části 4.2 je podobná tabulka ve vazbě na cíle a obecně, v části 6.4 ve vazbě na rozpočet.



5.2 Neplnění termínů projektu (vizualizace příčin pomocí diagramu příčin a následku)

Při řízení projektů dochází často k situaci, kdy nejsou dodržovány termíny. Ve veřejném sektoru se to stává relativně často. Aby se tato situace trvale zlepšila, je třeba **identifikovat příčiny neplnění termínů**. K analýze a vizualizaci příčin neplnění termínů při projektovém řízení **lze využít Ishikawův diagram (Diagram příčin a následku)**²². Pomocí diagramu hledáme příčiny a „podpříčiny“ analyzovaného problému, v našem případě jde o problém „Neplnění termínů projektu“. Obvykle hlavních příčin bývá 5, maximálně 7. Postup, jak identifikovat příčiny a podpříčiny, respektive jak vytvořit diagram je možné shrnout do těchto kroků:

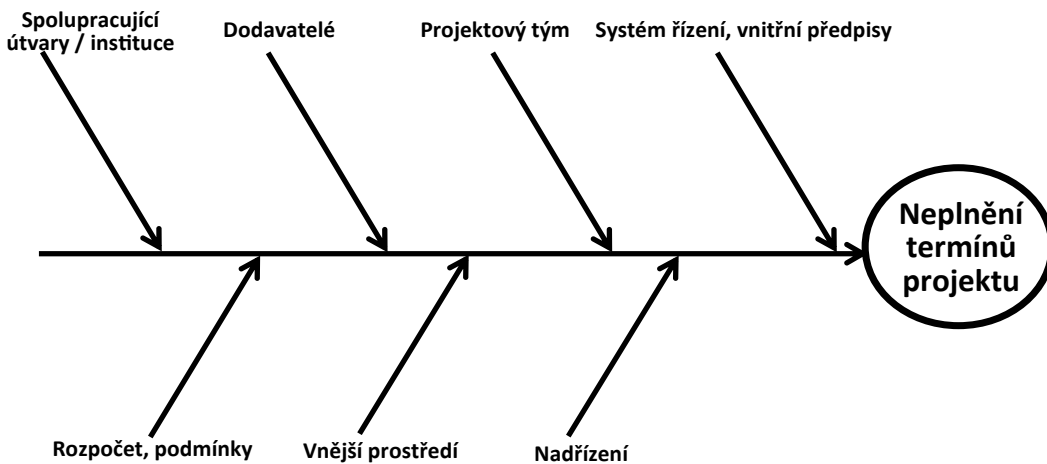
- (1) Shromáždíme potřebné informace a souvislosti k problému (neplnění termínu projektu).
- (2) Na základě brainstormingu, metody expertního odhadu či jiného postupu vybereme 5 až 7 příčin týkajících se řešeného projektu a zaneseme příčiny do diagramu.
- (3) Obdobně zpracujeme 2 až 5 podpříčin u každé příčiny a zaneseme je do diagramu.

Na následujících dvou obrázcích je zpracovaný příklad Ishikawova diagramu pro neplnění (nedodržování) termínů projektu. „Neplnění termínů projektu“ je problém (důsledek), pro který jsou hledány příčiny. Může tak být inspirací pro hledání příčin u konkrétního projektu. Jako hlavní příčiny neplnění termínů projektu byly v tomto příkladu identifikovány:

- (1) Nedostatky v systému řízení projektů, interní předpisy.
- (2) Projektový tým.
- (3) Přístup ze strany spolupracujících útvarů či institucí.
- (4) Přístup dodavatelů.
- (5) Rozpočet, zdroje a podmínky pro projekt.
- (6) Vnější prostředí.
- (7) Špatný přístup nadřízených k projektu.

22 Používá se jako nástroj pro hledání příčin problémů, v našem případě je za „problém“ považováno nedodržování termínů při strategické práci. Diagram je též označován jako diagram „rybí kost“. Vychází z principu „co zaseješ, to sklídíš!“. Jeho podstatou je grafická kauzální analýza zkoumaného problému, kdy hledáme jeho východiska (příčiny).

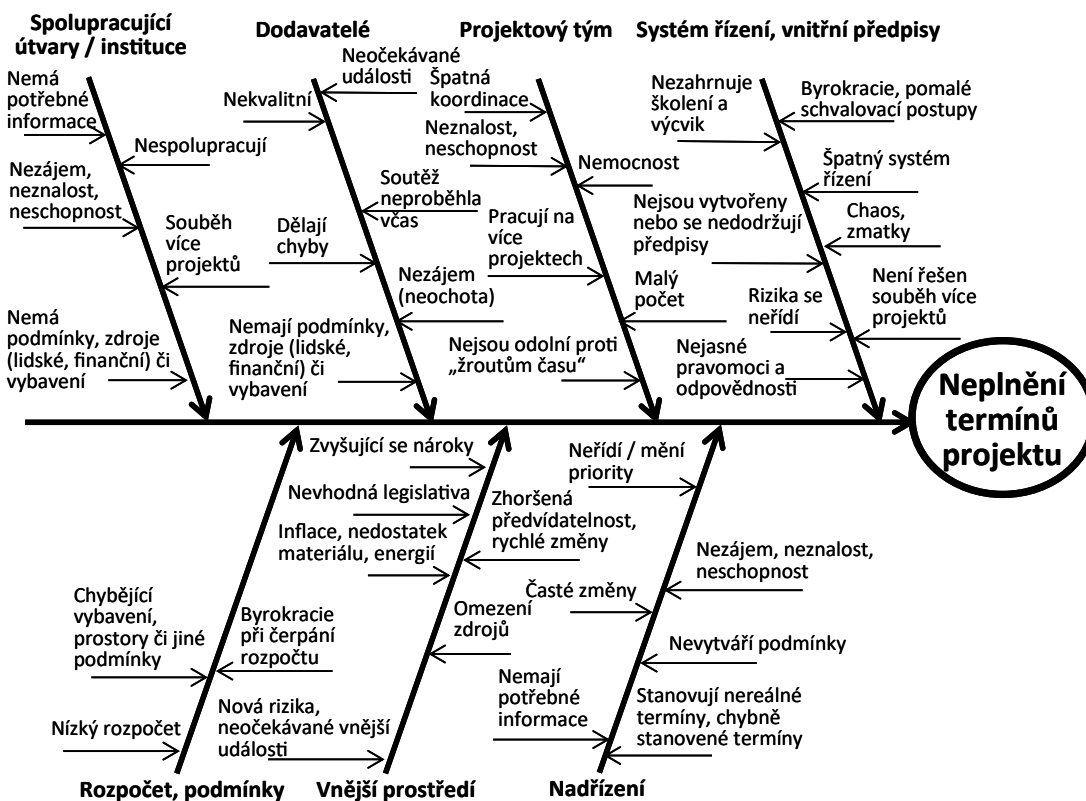
Obr. 9 Příklad pro hlavní příčiny neplnění termínů projektu



Zdroj: autoři

Na druhém obrázku jsou k příčinám identifikovány a vizualizovány podpříčiny.

Obr. 10 Příklad příčin a podpříčin neplnění termínů projektu



Zdroj: autoři



Z diagramu je patrně, že podpříčin je celá řada, a jde jen o příklad. Podpříčina „*Stanovují nereálné termíny, chybně stanovené termíny*“ byla v tomto konkrétním příkladu přiřazena k příčině „*Nadřizení*“, ale v konkrétním projektu by se mohla týkat také projektového týmu (chyba nebo nereálnost stanovaných termínů může vzniknout i u nich), dodavatelů nebo spolupracujících útvarů. Aby se chybě v konečném termínu předešlo, je vhodné znát délku projektu (například v týdnech) a konečný termín určit přičtením daného počtu týdnů od skutečného začátku projektu. Nereálný konečný termín často vzniká tím, že se určí konečný termín projektu a neupraví se v situaci, kdy projekt začne později. Ze zkušenosti z praxe plyne, že je vhodné počítat termín „odzadu“ – pokud mám závazně stanovený konečný termín (například může jít o termín výzvy u dotačního projektu – je nutné jej stihnout), pak musím od tohoto konečného termínu odečíst postupně všechny nutné aktivity a dopočítám se, kdy musí projekt začít.

Seznámení se s nejčastějšími příčinami a podpříčinami, které vedou k neplnění termínů, může být důležité pro úspěšné zvládnutí termínů projektu. V dalším kroku by pak byla přijímána opatření k vyřešení podpříčin, a to jak na úrovni projektového týmu, tak celé instituce.

5.3 Obecně k plánování a řízení času

Tato kapitola uvádí některé vybrané poznatky ve vztahu k plánování a řízení času obecně. Přičemž řízení času (Time management; efektivní využívání času) zahrnuje systematické plánování času, organizování času, vedení (a motivování podřízených, aby plnili termíny), kontroly času, současně též analýzu, správné rozhodování a jeho implementaci – a to tak, aby došlo k dosažení cílů nebo splnění daných úkolů ve stanoveném čase, přičemž platí, že se cíle nebo úkoly musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou.

Času, který máme v rámci řízení projektů k dispozici, je většinou mnohem méně, než je zapotřebí. Každé správné rozhodnutí nám pomáhá dosahovat projektové cíle nebo dílčí cíle nejen z hlediska stanovených parametrů (rozsahu, kvality) a zdrojů, ale též v daném termínu. Na efektivní využívání času je možné se dívat ze dvou hledisek:

- 1) Z hlediska nákladů (efektivní využití pracovní doby, intenzita práce). Využívá se zejména při procesním řízení, pro opakované činnosti. Je vhodné pro rutinní práci (např. výroba).
- 2) Z hlediska výsledků (plnění úkolů nebo dosahování cílů) - vhodné pro projektové řízení.

Pro plánování a řízení času je zpracován samostatný nástroj, který je k dispozici na stránkách projektu²³. Mimo jiné jsou v něm vysvětleny nástroje k plánování a organizování času:

- » Timeboxing
- » Uzavřené seznamy
- » Technika Pomodoro
- » Aplikace pravidla 60/20/20

²³ Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>

- » Klasifikace úkolů „ABC“ a plánování pracovního dne
- » Ganttův diagram

Taktéž nástroje k určování priorit - patří k nim například tyto metody:

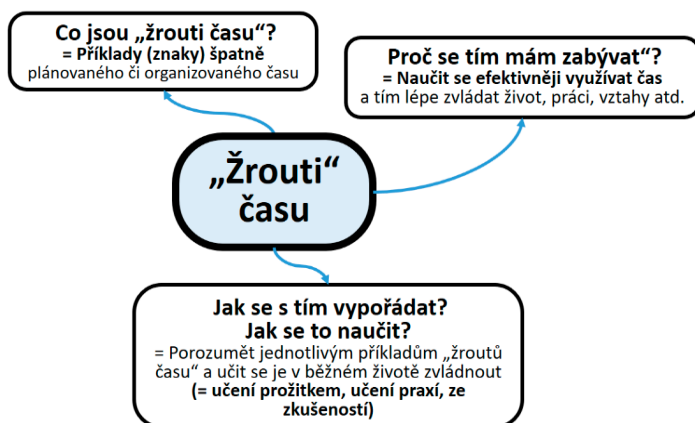
- » Eisenhowerův přístup
- » Paretovo pravidlo
- » Metoda „Mít vše hotovo“
- » Metoda „Snězte tu žábu!“

Příklady (znaky) špatně plánovaného nebo organizovaného času („žrouti času“):

Každý projektový manažer čelí denně mnoha problémům a situacím, které jej mohou, ale nemusí, připravit zbytečně o čas. Jde o příklady (znaky) špatně organizovaného času, které lze též nazvat „žrouty času“. Jejich nezvládnutí vede k časovým ztrátám, neefektivnímu využívání času. To, pokud se stupňuje, může vést k neplnění termínů projektu. Na následujícím obrázku (myšlenkové mapě) je zachyceno, co jsou „žrouti času“, proč je to důležité se jimi zabývat a jak se s nimi vypořádat.

Obr. 11 Co jsou „žrouti“ času a proč se tím zabývat

Myšlenková mapa – žrouti času



Zdroj: Půček, Strnadel, Misiáček (2022)

Na následujícím obrázku je zachyceno 20 názvů „žroutů času“, které jsou pak vysvětleny dále v textu. Fakticky nejde o úplný výčet, ale o příklady.

Tab. 12 Žrouti času

Název	Komentář
Přetížený program, práce o víkendu	Není čas na odpočinek a relaxaci. Pokud se to týká jen manažera, je to jeho věc – pokud však kvůli jeho špatným rozhodnutím takto musí pracovat podřízený, je to velká chyba.
Neplnění termínů	Chyba může být například v tom, že vedoucí neumí správně slíbit nebo stanovit termíny (nezná, kolik práce zabere času s ohledem na ostatní úkoly). Někteří vedoucí se řídí heslem: nikdo pro vás nemůže více udělat, než já vám mohu slíbit.
Povrchní řešení problémů	Řešení jen důsledků, neřešení příčin. Není čas problém pořádně analyzovat a vyřešit, za to je dost času jej řešit opakovaně. Případně též neochota problémy řešit.
Přemíra operativních úkolů	Například jde o neustálé „hašení“ vznikajících problémů, není čas úkoly dotahovat, hledat a řešit příčiny.
Málo času na důležité úkoly	Vedoucí nebo daný zaměstnanec se není schopen věnovat důležitým úkolům, řeší hlavně ty naléhavé. Může to být i tím, že není schopen přijímat správná rozhodnutí.
Malá frekvence delegovaných úkolů	Daný vedoucí trpí představou o své nenahraditelnosti – nikdo úkol nesplní lépe, než on. Neumí správně delegovat vhodné úkoly na své podřízené.
Chybí přehled o cílech a prioritách	Chybí schopnost určit správně priority – úkoly se plní ve špatném pořadí, upřednostňují se naléhavé úkoly před důležitými. To též může vést ke slibování nereálných termínů.
Časté chyby v rozhodování	Špatná rozhodnutí stojí mnoho času. Správné rozhodnutí je (a) zákonné (včetně respektování vnitřních předpisů), (b) morální, (c) účinně nás vede k dosažení cíle / úkolu.
Neschopnost odmítnout nový úkol	Zaměstnanec nebo vedoucí neumí říkat „ne“. Přijme úkol i v situaci, kdy by jej měl s ohledem na jiné důležité úkoly odmítnout.
Příliš času na poradách	Neefektivní porady, jejich délka, účast na zbytečných poradách nebo jednáních, kde daný člověk není zapotřebí – to jsou velcí „žrouti“ času.
Špatně uspořádané pracoviště, nepořádek	Ztrátové časy může též vytvářet vzdálenost důležitých zařízení (například kopírka je daleko na chodbě), špatně uspořádané pracoviště nebo nepořádek na stole nebo ve spisech (člověk stále něco musí hledat).
Zbytečné služební cesty, přesuny mezi pracovišti	Někteří zaměstnanci tráví čas rádi na služebních cestách. Mnoho věcí se však dá vyřídit telefonicky nebo přes on-line technologie. Problém též může být se ztrátovým časem při přesunu mezi pracovišti.
Nadbytečné poskytování informací	Například zpracovávání zpráv, které již nikdo nepotřebuje či nečte. Rozesílání e-mailů (například v kopii) kolegům, kteří informaci nepotřebují. Je dobře, když má instituce stanovená pravidla pro komunikaci.



Název	Komentář
Nedůvěra, špatná atmosféra na pracovišti	Nedůvěra nebo špatná atmosféra na pracovišti brání efektivní spolupráci, synergii a partnerství včetně efektivnímu využívání času. Nedůvěra je velmi ničivá emoce. Vedoucí zaměstnanci tomu mohou čelit správně nastaveným systémem kontroly a řízení rizik.
Prokrastinace (nezdravé odkládání úkolů / povinností)	Jde o tendenci odkládat plnění úkolů, zejména těch obtížných, na pozdější dobu, respektive na jindy. Dříve se tomu také říkalo lenost. Každý člověk občas odloží plnění nějakého úkolu, to je normální. Zde však jde o opakované odkládání (člověku se nechce).
Perfekcionismus	Jde o nutkání splnit každý úkol perfektně – tedy ve vyšším standardu, než je požadováno, což bere mnoho času. Pokud je člověk perfekcionista a má tuto schopnost pod kontrolou, tak mu může velmi efektivně pomáhat kvalitně plnit úkoly.
Nedorozumění, komunikační šumy	V úspěšných institucích jsou způsoby komunikace pečlivě nastaveny, to snižuje počet zmatků nebo nedorozumění v komunikaci. Taktéž se věnuje velká pozornost jasnému vymezení všech úkolů - aby lidé úkol nebo cíl pochopili, což urychluje jeho splnění.
Nezvládání negativních emocí	Zatímco pozitivní emoce (například radost, vnitřní klid) může motivaci a efektivní využití času výrazně zlepšit, negativní emoce (například zlost, naštvanost, nervozita, strach, panovačnost, ublíženost, nedůvěra, popichovačnost atd.) vedou ke ztrátám času. Často trvá několik minut (někdy i hodin), než se člověk z negativní emoce dostane. Během této doby se výrazně snižuje jeho koncentrace, je nepozorný, často dělá chyby. Každý člověk by se měl naučit prožívat pozitivní emoce, ale současně zvládat negativní emoce. Zvládání negativních emocí je velmi důležitá dovednost, ale je individuální. Co funguje jednomu člověku, nemusí fungovat jinému ²⁴ .
Stres	Některé lidi stres motivuje k vyššímu výkonu, ale pro většinu lidí je stres velmi negativní – zvyšuje se jejich nepozornost a chybovost, nemohou se soustředit, práci dělají déle, snižuje se pečlivost nebo kreativita potřebná k zvládnutí problémů a podobně.
Další špatné návyky z hlediska času	Pokud si v sobě vypěstujeme správné návyky (např. návyky vůdčích osobností dle Coveye ²⁵), budeme též efektivněji využívat čas. Špatné návyky vedou k časovým ztrátám.

Zdroj: autoři dle Půček, Strnadel, Misiáček (2022)

- 24 Představme si situaci, že se někdo snadno rozčílí. Jedna z cest je například naučit se „nenechat se vyprovokovat“, tedy najít v sobě „spouštěče“, které negativní emoci umožní do nás vstoupit. Následně je třeba tento spouštěč eliminovat (například někoho rozčiluje určitý způsob chování nebo konkrétní slova – je třeba si uvědomit, co nás rozčiluje, už to často pomáhá k tomu, abychom se nenechali vyprovokovat). Jiný člověk nalezne svůj „vnitřní klid“ pomocí cvičení (například jógy či Tai-Chi), meditace či víry v Boha. Někdo jiný musí negativní emoci „ze sebe dostat“ – jde si po práci zaběhat, zakřičet, bouchne do stolu atd. Nezvládání negativních emocí nás stojí mnoho času, vyplatí se naučit je zvládat. Někteří lidé jsou jako „zombí“ – „vysávají“ energii z lidí tak, že je potěší, když se jim podaří ostatní naštvat, ponížit je, ublížit jim, pomluvit je a podobně. Vůči vedoucím však často „nastavují vlídnou tvář“ a jsou až podlézaví. Pokud to můžete ovlivnit, vyhýbejte se těmto lidem (nechtějte je ve svém týmu), pokud se takto chová váš vedoucí, zvažte, zda chcete v takovém týmu pracovat.
- 25 Viz kniha „7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život“ nebo kniha „8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti“.

6. Trojimperativ: Rozpočet (náklady, zdroje) projektu

6.1 Úvod k rozpočtování

Jednou ze tří oblastí trojimperativu projektu je rozpočet projektu. Pokud rozpočet chceme správně sestavit, je třeba porozumět základům rozpočtování. Rozpočtování je druh finančního plánování a pojem rozpočtování přímo souvisí s pojmem hospodaření. Hospodaření ve veřejné správě²⁶ se týká nakládání s veřejnými prostředky (včetně majetku) dle schváleného rozpočtu a s prováděním dalších ekonomicko-správních činností (včetně rozpočtování, vedení účetnictví a daňových věcí). Hospodaření musí vždy probíhat dle schváleného rozpočtu, a to se týká též rozpočtu projektu. Rozpočtování je možné vymezit jako proces alokace (přidělení, vyčlenění) omezených zdrojů na vybrané činnosti, v našem případě jde o konkrétní projekt, a to na základě předpokládaných příjmů, disponibilních zdrojů nebo pomocí zadlužení. Proces rozpočtování můžeme popsat pomocí čtyř po sobě jdoucích fází. Výsledkem rozpočtování je rozpočet, v našem případě jde o rozpočet projektu. Rozpočet projektu musí být vždy součástí rozpočtu instituce, která projekt realizuje. Rozpočet instituce obsahuje plán příjmů a výdajů a dále financování vzniklého salda, nebo je-li to pro danou instituci relevantní (například pro příspěvkové organizace), tak místo plánu příjmů a výdajů obsahuje plán výnosů a nákladů.

Následující tabulka uvádí pojmy k rozpočtu a rozpočtování.

Tab. 13 Pojmy k rozpočtu a rozpočtování

Č.	Pojem	Vymezení
1	Rozpočtování	Rozpočtování je proces alokace (přidělení, vyčlenění) omezených zdrojů na vybrané činnosti, projekty, investice, cíle, veřejné politiky nebo instituce, a to na základě předpokládaných příjmů, disponibilních zdrojů nebo pomocí zadlužení. Rozpočtování můžeme popsat pomocí čtyř fází.
2	Rozpočtové fáze	(1) Příprava rozpočtu, (2) Projednání a schválení, (3) Hospodaření dle rozpočtu a případné změny, (4) Zpracování závěrečného účtu a jeho schválení.
3	Rozpočet	Rozpočet je finanční plán, jímž se řídí financování činnosti. Rozpočet obsahuje plán příjmů a výdajů a dále financování vzniklého salda, nebo případně plán výnosů a nákladů.

Zdroj: upraveno dle Půček, Linhartová (2022)

26 Hospodaření ve veřejné správě chápeme obecně jako ekonomicko-správní činnosti (respektive souhrn těchto činností), k nimž řadíme zejména: (1) rozpočtování, finanční analýzy a plánování, (2) účetní, daňové či další podobné správně-ekonomické činnosti (například evidence smluv, personální agenda atd.), (3) správa, opravy, údržba majetku či investování do majetku, (4) ekonomickou přípravu a realizaci veřejných projektů, veřejných zakázek, veřejných služeb nebo statků, (5) také veškeré další nakládání s veřejnými prostředky, dostupnými zdroji (finančními, lidskými atd.) a majetkem (například v obslužných činnostech jako je IT služby, právní služby, ostraha, úklid atd.). Zjednodušeně lze říci, že hospodaření ve veřejné správě souvisí s nakládáním s veřejnými prostředky (včetně majetku) dle schváleného rozpočtu a s prováděním dalších ekonomicko-správních činností (včetně rozpočtování, vedení účetnictví a daňových věcí).

Je nezbytné vědět, že pro tvorbu rozpočtu, jeho schvalování, hospodaření dle schváleného rozpočtu, jeho změny a předložení závěrečného účtu platí zákonem stanovená **rozpočtová pravidla**. Pro obce a kraje (a jejich organizace) jde o zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů²⁷. Pro stát (ministerstva, organizační složky státu, státní příspěvkové organizace atd.) platí zákon č. 218/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech (též je důležitý zákon č. 219/2000 Sb., o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích)²⁸.

Tato legislativa se zabývá tvorbou rozpočtu instituce (např. ministerstva, obce, kraje, příspěvkové organizace a podobně) nebo rozpočtu státu jako celku. Pro porozumění struktury rozpočtu je též významné znát **skladbu rozpočtu**. Ta je popsána ve vyhlášce č. 412 / 2021 o rozpočtové skladbě²⁹. V **databázi MONITOR**³⁰ jsou k dispozici data členěna dle druhového, odpovědnostního nebo odvětvového členění. Z hlediska přípravy projektů je důležité znát, **na jaké období se rozpočty připravují**, což uvádí následující tabulka.

Tab. 14 Sestavování rozpočtu státu, samospráv, EU

	Rozpočet je sestavován
stát	Na následující rok a dva další roky
obec / kraj	Na následující rok s využitím rozpočtového výhledu (výhled se sestavuje na 2-5 let)
EU	Na následující rok podle sedmiletého rozpočtového rámce

Zdroj: Půček, Linhartová (2022)

Rozpočet projektu musí být součástí rozpočtu instituce, jinak by nebylo možné projekt realizovat. Pro financování investičních projektů ze státního rozpočtu používá stát programové financování³¹. Pro **programové financování** využívá Ministerstvo financí „Informační systém programového financování“ (zkratka **ISPROFIN**). Programové financování je rozděleno na dvě samostatné části (1) Správa majetku ve vlastnictví státu³² – používá se zkratka SMVS (respektive SMVS / ISPROFIN). (2) Evidenční dotační systém – používá se zkratka EDS (respektive EDS / ISPROFIN).

Při sestavování rozpočtu projektu a při hospodaření s veřejnými prostředky dle schváleného rozpočtu je nezbytné **znát řadu zákonů**, zde uvádíme ty nejdůležitější z nich:

- » zákon o finanční kontrole (stanovuje mimo jiné závazné postupy prověřování, které musí být provedeny, před vznikem závazku – příklad prověření je v kapitole 8),

²⁷ Informace k územním rozpočtům a platné legislativě lze najít na: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocety>

²⁸ Informace ke státnímu rozpočtu a platné legislativě lze najít na: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet>

²⁹ Dostupná na odkazu: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Vyh_2021-412_o-rozpocetove-skladbe.pdf

³⁰ Dostupné na: <https://monitor.statnipokladna.cz/statni-sprava/rozpocet/>

³¹ **Programové financování** je nástrojem pro činnosti nezbytné při přípravě a řízení investic, které jsou spolufinancovány nebo plně hrazeny z finančních prostředků státního rozpočtu. Potřebné informace lze najít na: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/informacni-systemy/programove-financovani>

³² Více informací na: <https://isprofin.mfcr.cz/rispf/Home/About>



- » výše již byl zmíněn zákon o rozpočtových pravidlech (pro stát, jeho organizace, státní úřady, státní fondy) a zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (zejména pro obce, kraje),
- » zákon o veřejných zakázkách,
- » zákon o obcích, zákon o Hlavním městě Praha – týká se hospodaření obcí a jejich organizací,
- » zákon o krajích – týká se hospodaření krajů a jejich organizací,
- » pro státní instituce též zákon o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích,
- » případně též z hlediska omezených možností zadlužování zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, z hlediska daňových příjmů zákon o rozpočtovém určení daní,
- » zákony platné obecně, jako je například zákon o účetnictví, daňové zákony a podobně.

Problematika rozpočtování a zdravého finančního řízení při strategické práci je **popsána v samostatném nástroji**, který je dostupný na stránkách projektu³³.

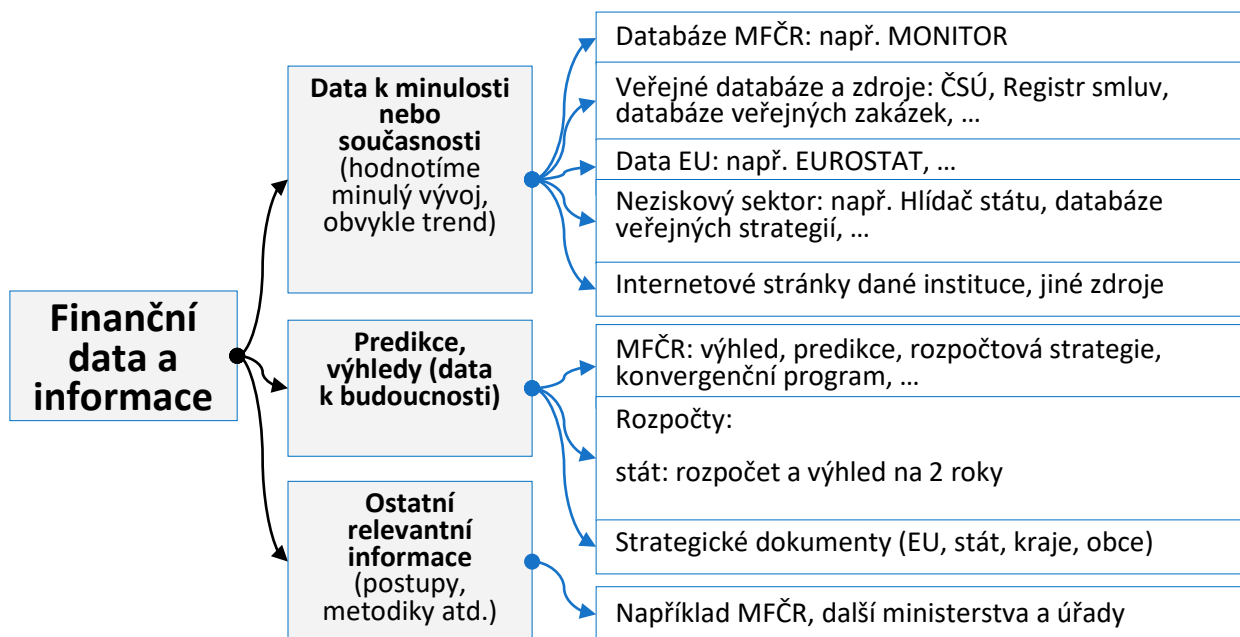
6.2 Kde získat informace a data pro přípravu rozpočtu projektu nebo finanční analýzy

Problematika získávání informací a dat včetně vhodných metod při strategické práci je popsána v samostatném nástroji, který je dostupný na stránkách projektu³⁴. Pro zpracování rozpočtu projektu a finanční analýzy projektu platí, že klíčovým zdrojem finančních dat nebo informací jsou: (1) Data z aktuálního rozpočtu a rozpočtového výhledu. (2) Data z účetnictví dané instituce – zejména informace k podobným nebo srovnatelným projektům. (3) Z hlediska předchozích let jsou důležitá data v závěrečném účtu – stát, kraj, obec mají povinnost závěrečný účet (stejně jako rozpočet) zveřejnit. Obvykle jsou důležité projekty a jejich financování v závěrečném účtu popsány. (4) Veřejně dostupná data v informačních systémech jednotlivých ministerstev a dalších institucí (například databáze MONITOR, registr smluv, databáze k veřejným zakázkám a podobně) – lze je použít pro finanční komparaci nebo benchmarking. Jiný pohled na členění zdrojů finančních informací a dat při strategické práci je dle toho, čeho se týkají. To zachycuje následující obrázek. Pak je můžeme členit na: (1) Data k současnosti nebo minulosti. Jde nám hlavně o údaje ke srovnatelným projektům. Ale také je důležité hodnotit, zda si daná instituce vůbec může s ohledem na zadluženost a jiné připravované projekty dovolit projekt realizovat. Též můžeme provádět komparaci nebo benchmarking se srovnatelnými institucemi a jejich projekty. To nám pomůže určit, zda je výše rozpočtu adekvátně nastavena. (2) Predikce, prognózy nebo výhledy (data k očekávanému vývoji, tedy k budoucnosti; můžeme též provádět vlastní predikce – například pomocí tvorby scénářů nebo nástrojů systémové dynamiky). Jde zejména o odhad budoucích příjmů instituce, případně též odhad růstu nákladů. To umožní určit, kolik bude v budoucnosti finančních prostředků na projekty. (3) Ostatní relevantní informace – například postupy, závazné ukazatele, návody, metodická doporučení a podobně.

33 Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

34 Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

Obr. 12 Finanční data a informace – minulost a současnost / predikce / ostatní informace



Zdroj: Půček, Linhartová (2022)

Při přípravě rozpočtu projektu potřebujeme jak hodnotit minulý vývoj, tak predikovat budoucnost. K tomu je vhodné též znát informace, které vymezují postupy (např. dané zákonem nebo jinými předpisy), závazné limity nebo ukazatele, návody, metodické doporučení atd.

6.3 Co brát v úvahu při zpracování rozpočtu projektu

Plán rozpočtu projektu musí vycházet z rozpočtu instituce, která projekt realizuje. Respektive musí být součástí rozpočtu této instituce. **Pro zpracování rozpočtu projektu je třeba:**

1. Získat **potřebná data a informace** pro provedení analýz a pro sestavení rozpočtu projektu. Kde získat data bylo uvedeno v předchozí podkapitole nebo podrobněji v nástroji pro zdravé finanční řízení nebo v nástroji pro získávání dat³⁵. Je třeba vždy vycházet z aktuálních dat, a pokud pracujete s rozpočty srovnatelných projektů, je vždy brát v úvahu, v jakém období byly realizovány a jak se od té doby změnila cenová hladina.
2. Provést **nezbytné finanční analýzy**, ze kterých vyplyne návrh rámce rozpočtu projektu a ověří se, zda je to s ohledem na omezené zdroje pro danou instituci realizovatelné. Stanovit orientační rozpočet je velmi obtížné – pro jeho sestavení obvykle ještě není zpracována potřebná dokumentace. První odhad rozpočtu tak může být velmi nepřesný. Proto by u něj vždy mělo být uvedeno, kdo jej sestavil a na základě jakých údajů – velmi často to bývá expertní odhad na základě zkušeností, na základě porovnání obdobných projektů nebo to vyplývá ze zpracované studie k projektu. U stavebních projektů je zadání studie častý

³⁵ Oba texty a video návody k nim jsou dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>



postup, jak vymezit cíle (z hlediska rozsahu, kvality materiálů atd.) a jak vymezit orientačně rozpočet. Rada institucí věnuje přípravě projektů velkou pozornost a má na zpracování studií k projektům vyčleněno dostatek finančních prostředků. Přípravě projektů to velmi pomáhá. Může se však ale stát, že se zpracují studie na projekty, které se pak z různých důvodů nerealizují. Důležité je též vymezit, jak bude projekt financován – z vlastních zdrojů, pomocí úvěru, převážně z dotace a dofinancování z vlastních zdrojů atd.

3. Na rozpočet projektu **může mít vliv také**: (a) období, kdy je projekt realizován - například cena stavebních prací se v čase mění, (b) délka realizace projektu - příliš krátká doba realizace projektu může cenu navýšit (například z důvodu, že lidé budou muset pracovat na dvě směny, přes víkend atd.), naopak u některých projektů se může prodražovat každý den realizace projektu navíc (například může jít o náklady spojené s pronájmem náhradních prostor), (c) doba užívání výsledků projektu po jeho dokončení – u stavebních investic jde o životnost stavby (například kvalitnějšími materiály a postupy je možné životnost zvýšit, ale nese to zvýšené náklady), (d) výše provozních výdajů po dokončení projektu – například u investic lze budovu vytvořit jako energeticky pasivní nebo nízkonákladovou, to má ale vliv na výši investice.
4. Také je nezbytné v této fázi vymezit, jaké **dopady (příjmy, výdaje) bude mít projekt do běžného (provozního) rozpočtu po době jeho realizace (dokončení)**. Například projekty na zateplování budov, výměnu oken a podobně budou generovat úspory při vytápění a je možné u nich počítat návratnost. Většina projektů však bude běžné výdaje zvyšovat. Tyto informace by měly být známy při schvalování každého projektu.
5. Z provedených finančních analýz **může vyplynout, že projekt nebude realizován**, a to nejčastěji z těchto důvodů: (a) ukáže se, že navržený cíl projektu je pro danou instituci v navrženém termínu dokončení neúčelný, neefektivní nebo nevhodný (není v souladu s kritérii 3E) nebo nese příliš vysoká rizika, která není možné efektivně snížit, (b) kritéria 3E sice jsou splněna a rizika lze snížit, ale s ohledem na rozpočtová omezení není na realizaci projektu nebo na zajištění udržitelnosti výsledků projektu po jeho dokončení dostatek zdrojů, (c) projekt by kritéria 3E splnil, pokud by na něj byla získána dotace, (d) existují jiné výhodnější projekty nebo možnosti, kterým se dá při financování přednost – v takovém případě je možné využít pro porovnání projektů CBA analýzu nebo počítat náklady obětované příležitosti (příklad viz samostatný materiál k využívání příležitosti).
6. Zpracování rozpočtu projektu ve **stanovené míře podrobnosti** (jednotlivých dílčích činností, položek). Vždy je třeba respektovat stanovenou legislativu, vnitřní předpisy, strategické dokumenty, usnesení orgánů (u obce například rady nebo zastupitelstva), a dále možnosti instituce, a to jak z hlediska rozpočtu, rozpočtového výhledu, predikovaných budoucích příjmů a výdajů, ostatní schválené projekty.
7. U **stavebních projektů** rozpočet stavby obvykle sestavuje projektant dle **ceníku stavebních prací** (např. UNIKA, další je například cenová soustava dle ÚRS). Rozpočet stavebního projektu tak obvykle zahrnuje:
 - » Výdaje na zpracování stavební projektové dokumentace (často se náklady pohybují kolem 5 % stavebních prací). Někdy se pro vyjasnění záměru začíná studií. Stavební dokumentace má více stupňů (pro územní řízení, je-li zapotřebí; pro stavební povolení; pro provedení stavby).
 - » Výdaje na stavební dozor. Pohybuje se kolem 1 % stavebních prací. Některé instituce si stavební dozor zajišťují vlastními silami. Případně výdaje na koordinátora BOZP. (cca 0,5 % stavebních prací). Je to nezbytné u větších staveb.
8. Rozpočet na provedení stavby. Obvykle zpracuje projektant.
9. Výdaje na zajištění administrace nebo právních služeb veřejných zakázek. Některé instituce si to zajišťují sami, jiné (i s ohledem na možnost vyžadovat od zpracovatele pojistku) mají na to externí firmu.

10. Rozpočet ostatních projektů (například pořízení software, nákup vybavení, projekt týkající se přípravy veřejné zakázky na služby, příprava kulturní či jiné akce obcí a podobně) se **stanovuje obvykle pomocí průzkumu trhu**, expertním odhadem na základě zkušeností a obdobných projektů.

6.4 Co brát v úvahu v jednotlivých fázích projektového řízení z hlediska rozpočtu

Následující tabulka uvádí, **co je potřeba z hlediska rozpočtu projektu provádět** ve všech čtyřech fázích projektu (fáze viz část 3.2).

Tab. 15 Fáze projektu z hlediska rozpočtu

Fáze projektu	Co se provádí v dané fázi ve vztahu k rozpočtu projektu
1. Plánování a příprava projektu	Provádění potřebných analýz, zjišťování očekávání zadavatele a cílových skupin, vyjednávání se zadavatelem z hlediska zdrojů financování a rozpočtu celkem a v jednotlivých letech.
2. Schvalování projektu	Schválení způsobu (zdrojů financování) a rozpočtu projektu. U fondů EU předložení interně schváleného projektu do vhodné výzvy. Promítnutí rozpočtu schváleného projektu do rozpočtu instituce.
3. Realizace projektu včetně změn	Motivace týmu projektu a přijímání opatření, aby bylo dosaženo cíle projektu při nepřekročení rozpočtu. Je-li to relevantní, realizace veřejných zakázek v předpokládaných cenách stanovených rozpočtem. U konkrétních výdajů a příjmů zajistit finanční kontrolu dle zákona o finanční kontrole. Provádět průběžné, roční nebo konečné hodnocení plnění rozpočtu. Provádět průběžné, roční, konečné vyúčtování rozpočtu. Realizovat změny projektu, pokud jsou nezbytné. Pokud se změny týkají celkového rozpočtu (zvýšení výdajů nad plánovanou částku), je obvykle vyžadováno schválení ze strany zadavatele nebo u dotací poskytovatele dotace. Je-li to v projektu potřeba, hledání úspor v rozpočtu. V praxi se používá: (1) indexová metoda (všechny položky se sníží o daný index – například o 2 procenta), (2) „sekání“ nákladů u vybraných položek (vybrané položky se zcela zruší nebo sníží dle potřeby), (3) úspory cestou zvýšení účelnosti, efektivnosti nebo hospodárnosti, (4) úspory pomocí metody „štíhlé“ administrativy - viz samostatný materiál ke zdravému finančnímu řízení.
4. Vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu	Předložení vyhodnocení projektu zadavateli včetně finančního vyhodnocení. Případně evaluace (ex post) projektu z hlediska rozpočtu – je-li vyžadována nebo je-li vhodná. U dotačních projektů (financovaných z fondů EU) zajistit udržitelnost projektu – může být spojeno s konkrétními výdaji. Je-li to relevantní, zajistit financování provozních výdajů investice po její uvedení do užívání. Poskytovat součinnost při případných kontrolách z hlediska rozpočtu. V případě problémů týkající se rozsahu nebo kvality splnění cíle během reklamční lhůty – uplatnit reklamaci.

Zdroj: autoři

Při projektovém řízení je potřeba **změnit zaužívaný postoj (přístup) k řešení problémů nebo prováděné činnosti** – to se týká také rozpočtu a hospodaření dle schváleného rozpočtu projektu. Následující tabulka zachycuje příklady špatné a dobré praxe (přístupu, postoje) při projektovém řízení **ve vazbě na rozpočet**.

Tab. 16 Špatná / dobrá praxe (postoj) v projektovém řízení – příklady ve vazbě na rozpočet

Č.	Oč jde	Chybný postoj (přístup) / špatná praxe v projektovém řízení	Správný postoj (přístup) / dobrá praxe v projektovém řízení
1	Odpovědnost za cíle, termíny, rozpočet	Nejasné pravomoci a odpovědnosti ve vztahu k rozpočtu	Jasně vymezeno ve vztahu k rozpočtu, každý člen týmu nese odpovědnost dle svých pravomocí
2	Vazba na rozpočet instituce	Projekty jsou připravovány izolovaně, bez znalosti možností a omezení rozpočtu instituce. Nejasné postupy (pravidla)	Projekty jsou připravovány ve vazbě na rozpočet instituce a jeho možnosti. Jsou jasně nastavené postupy (pravidla)
3	Přístup ke stanovení rozpočtu projektu	Jednotlivé položky v rozpočtu nebo rozpočet projektu jako celek je stanoven odhadem. Není jasné, kdo rozpočet stanovil zrovna v této výši. Nejasné postupy (pravidla)	Jednotlivé položky rozpočtu jsou vypočítány (např. u stavebních projektů dle ceníku stavebních prací) nebo zjišťovány průzkumem trhu. Pokud je v rozpočtu rezerva, je jednoznačně stanovena. Pro tvorbu rozpočtu jsou stanovené postupy (pravidla)
4	Opatření k nepřekročení rozpočtu	Přijímání opatření v případě rizika překročení rozpočtu	Průběžné hledání úspor v projektu a přijímání opatření
5	Přístup ke kontrole dodržování rozpočtu	Kontrola na konci každé etapy, na konci kalendářního roku a na konci projektu. Nehlídí se „méně“ práce	Důsledná a průběžná kontrola rozpočtu (nejen na konci etapy nebo roku), hlídání „méně“ prací a kontrola „více prací“, přijímání opatření, je-li potřeba
6	Přístup k rizikům	Formální přístup (rizika se formálně vyhodnotí), opatření se přijímají v případě nutnosti	Průběžné sledování a vyhodnocování rizik, přijímání opatření ke snižování rizik
7	Přístup k finanční kontrole výdajů a příjmů dle zákona o finanční kontrole	Formální kontrola	Komplexní kontrola významných položek v rozpočtu, formální kontrola u výdajů s malým rizikem

Zdroj: autoři

V části 4.2 je podobná tabulka ve vazbě na cíle a obecně, v části 5.1 ve vazbě na termíny.



6.5 Hospodaření dle schváleného rozpočtu: transparentnost při veřejných zakázkách

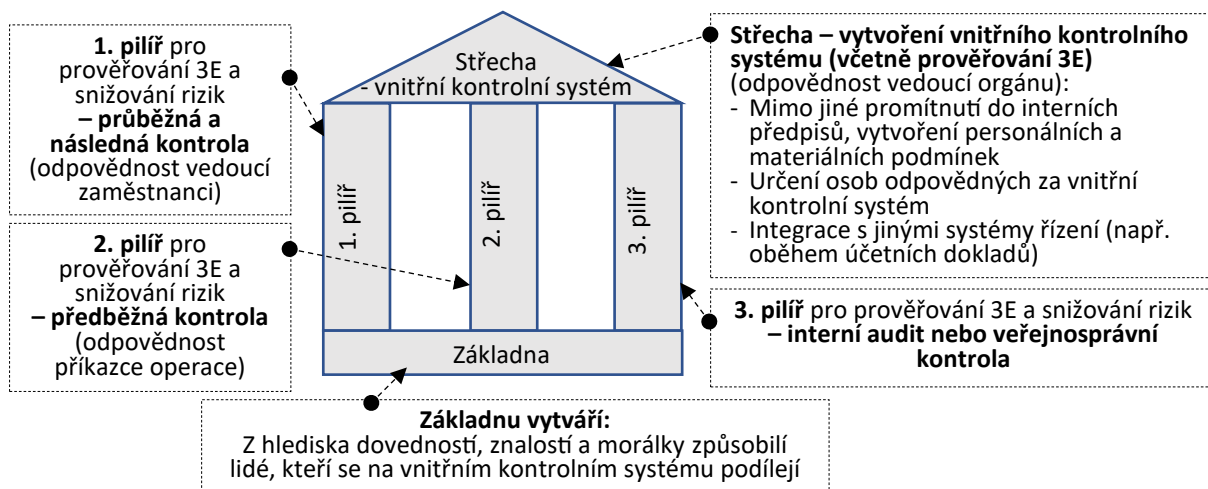
Poté, co byl projekt schválen, je třeba zajistit hospodaření s prostředky dle schváleného rozpočtu projektu. Řada projektů se týká investic nebo zahrnují služby. Pro projektového manažera je proto nezbytné při hospodaření s prostředky dle schváleného projektu **znát problematiku veřejných zakázek** obecně a pak také pravidla pro zadávání zakázek v instituci, kde pracuje. Postupy týkající se veřejných zakázek stanovuje zákon o veřejných zakázkách. Respektive je stanovuje pro podlimitní a nadlimitní zakázky. U zakázek malého rozsahu platí pouze obecné zásady a vše ostatní se řídí vnitřním předpisem dané instituce. V rámci projektů se velmi často plnění zajišťuje pomocí veřejných zakázek. **U veřejných zakázek je důležité:**

- » Zveřejnit pravidla (například směrnici) o zadávání veřejných zakázek a v rámci řízení projektů je dodržovat. Zásadní je, jak jsou nastaveny zakázky malého rozsahu – mimo jiné od jaké hranice se vše musí soutěžit v otevřeném řízení (u obcí to často je ve výši 500 až 700 tis. Kč). Obec / kraj / ministerstvo by mělo stanovit, že tyto postupy budou přiměřeně závazné také pro zřizované organizace (nejčastěji příspěvkové) a založené společnosti. V případě zásadních připomínek ze strany opozice, odborné veřejnosti, neziskových organizací či veřejnosti by pravidla měla být zpřísněna, aby působila protikorupčně.
- » Důležitý je transparentní postup při jmenování komisí (otevírání obálek, hodnocení nabídek). Otevírání obálek by mělo být neprodleně po ukončení lhůty pro podávání nabídek a měla by být možnost, aby se ti, kdo nabídky podali, mohli otevírání účastnit. Tento problém též je vyřešen, pokud jsou nabídky podávány přes k tomu určené systémy na veřejné zakázky. Vedení instituce by mělo přijmout závazek zveřejňovat také zadávání malých zakázek na internetu nebo prostřednictvím e-tržště.

6.6 Hospodaření: finanční kontrola projektů dle zákona o finanční kontrole

Každý projektový manažer nebo finanční manažer, který nakládá s finančními prostředky projektu, musí znát k tomu platnou legislativu. Zásadní zákon ve vazbě na řízení projektů je **zákon o finanční kontrole**. Zákon o finanční kontrole jasně popisuje problematiku 3E (hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti – pojmy byly vysvětleny v části 3.5). Tento zákon se vztahuje na každé nakládání s veřejnými prostředky (jak příjmy, tak výdaje), tedy i na nakládání s veřejnými prostředky v rámci projektů. Vnitřní kontrolní systém (včetně řízení rizik a prověření kritérií 3E) musí být dle zákona vytvořen v každé instituci veřejného sektoru. V souladu se zákonem o finanční kontrole tak musí být u každého výdaje nebo příjmu v rámci projektu zjišťována, vyhodnocována a minimalizována rizika, prověřena správnost operace ve vztahu k dodržení kritérií 3E (hospodárnosti, efektivnosti, účelnosti). Pro účinné prověření kritérií 3E je nezbytné, aby všichni vedoucí (a dle svých odpovědností všichni zaměstnanci) byli způsobilí prověřovat kritéria 3E z hlediska svých schopností, dovedností, znalostí a morálky. Prvky systému prověření 3E a rizik v rámci finanční kontroly jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obr. 13 Prvky systému prověření kritérií 3E v rámci vnitřního kontrolního systému



Zdroj: upraveno dle Půček, Páleníková (2022)

Role z hlediska prověření 3E u výdajů a příjmů v rámci projektů uvádí následující tabulka.

Tab. 17 Role při prověření kritérií 3E dle zákona o finanční kontrole

Pozice	Role (komentář, odkaz na zákon o finanční kontrole)
Vedoucí orgánu (například u příspěvkové organizace ředitel, u obce starosta)	<ul style="list-style-type: none"> • Odpovídá za vytvoření vnitřního kontrolního systému včetně prověření kritérií 3E (§ 25, odst. 1 zákona o finanční kontrole) – mimo jiné promítnutí do interních předpisů, vytvoření personálních a materiálních předpokladů • Určuje osoby odpovědné za vnitřní kontrolní systém • Integruje s účetními postupy (např. oběhem účetních dokladů)
Vedoucí zaměstnanec	<ul style="list-style-type: none"> • V rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností povinnost zajistit fungování vnitřního kontrolního systému (§ 25, odst. 4 zákona) • Má mimo jiné povinnost písemně oznámit vedoucímu orgánu, že je s veřejnými prostředky nakládáno neekonomicky, neefektivně a neúčelně (§ 27, odst. 3) • Zajišťuje průběžnou a následnou kontrolu (§ 27, odst. 1)
Vedoucí zaměstnanec v roli příkazce (např. projektový manažer je-li v roli vedoucího)	<ul style="list-style-type: none"> • Zajišťuje předběžnou kontrolu plánovaných a připravovaných operací (§ 26, odst. 1, pís. a) zákona o finanční kontrole), a to včetně problematiky prověření 3E • V praxi to znamená prověření kritérií 3E při každém nakládání s veřejnými prostředky (výdaj, příjem, jiné nakládání)
Zaměstnanec – projektový nebo finanční manažer	<ul style="list-style-type: none"> • Povinnosti plynou obvykle z vnitřních předpisů, popisu práce (rozsah pravomocí a odpovědností je povinen stanovit vedoucí orgánu) • Pečuje o svěřené hodnoty (například hmotná odpovědnost na základě smlouvy o hmotné odpovědnosti)
Auditor (interní audit)/ případně kontrolor	<ul style="list-style-type: none"> • Interní audit zahrnuje zejména audity výkonu, které zkoumají výběrovým způsobem hospodárnost, efektivnost a účelnost operací i přiměřenost a účinnost (funkčnost) vnitřního kontrolního systému (§ 28, odst. 4, pís. c) zákona o finanční kontrole) • Předkládá doporučení ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému a k přijetí opatření k nápravě nedostatků. Současně útvar zajišťuje konzultační činnost (§ 28, odst. 3 zákona o finanční kontrole)

Zdroj: autoři dle Půček, Páleníková (2022)

6.7 Překračování výdajů projektu (vizualizace příčin pomocí diagramu příčin a následku)

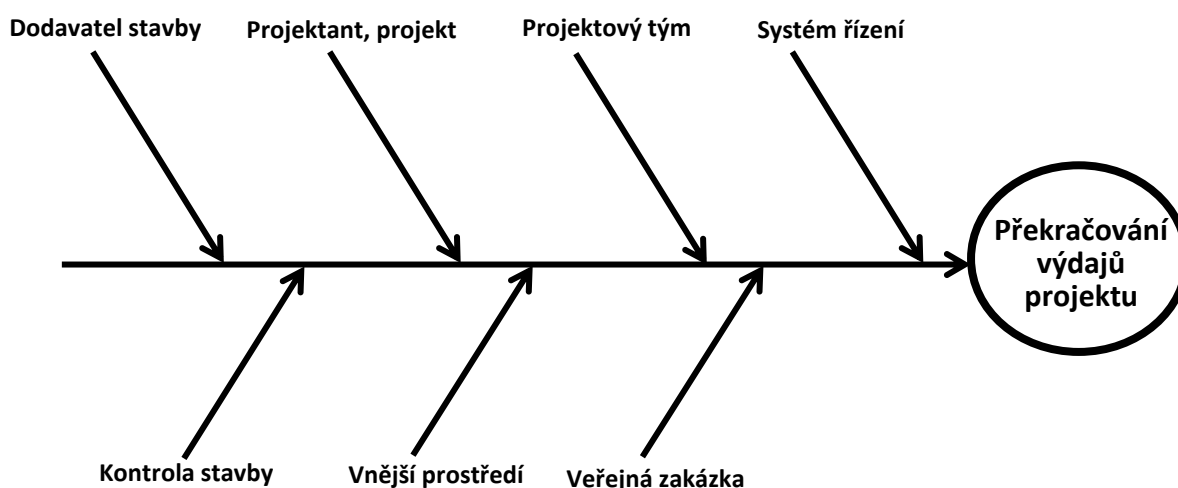
Při řízení projektů dochází k situaci, kdy došlo nebo hrozí překročení rozpočtu projektu. Ve veřejném sektoru se to stává relativně často. Aby k tomu nedocházelo, **je třeba identifikovat příčiny překračování rozpočtu**. K analýze a vizualizaci příčin lze využít Ishikawův diagram. V části 5.2 byly uvedeny základní informace o Ishikawovu diagramu. Ishikawův diagram je možné použít k hledání příčin každého problému – překračování výdajů projektu nevyjímaje.

Na následujících dvou obrázcích je zpracovaný **Ishikawův diagram pro problém: „Překračování výdajů**

stavebního projektu“. Na prvním obrázku jsou zobrazeny hlavní příčiny pro tento konkrétní příklad. Jako hlavní příčiny překračování výdajů byly v tomto příkladu identifikovány:

- (1) Nedostatky v systému řízení projektů, interní předpisy.
- (2) Projektový tým.
- (3) Přístup ze strany spolupracujících útvarů či institucí.
- (4) Přístup dodavatelů.
- (5) Rozpočet, zdroje a podmínky pro projekt.
- (6) Vnější prostředí.
- (7) Špatný přístup nadřízených k projektu.

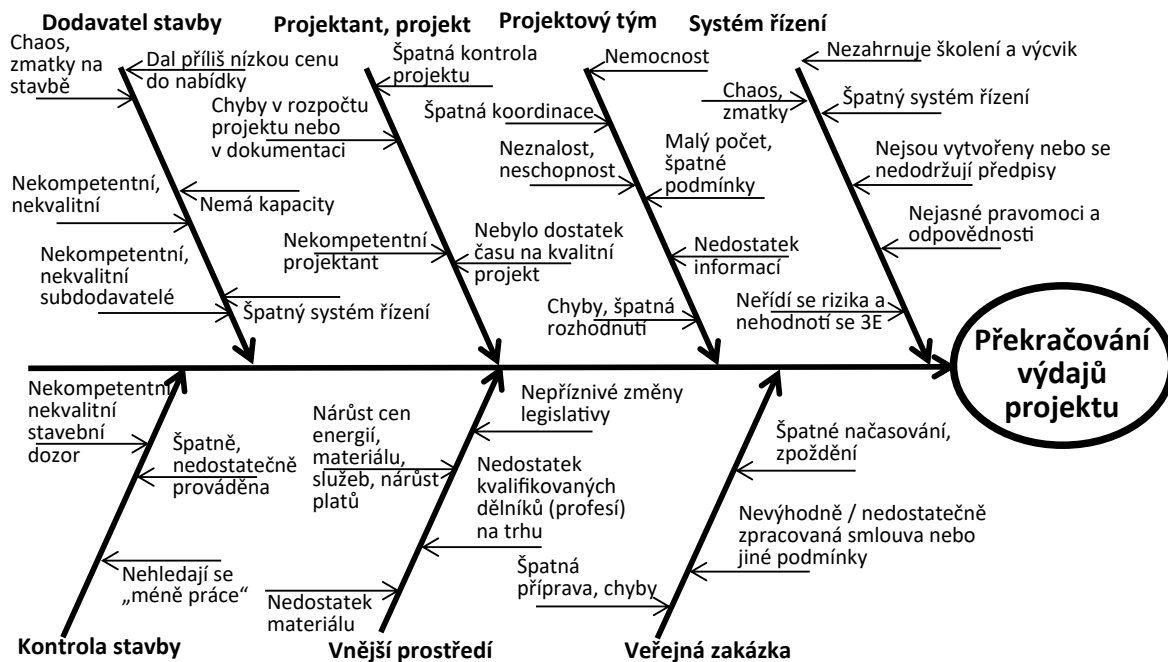
Obr. 14 Příklad pro hlavní příčiny překračování výdajů stavebního projektu



Zdroj: autoři

Na druhém obrázku jsou k příčinám identifikovány a vizualizovány podpříčiny pro konkrétní stavební projekt.

Obr. 15 Příklad pro podpříčiny překračování výdajů stavebního projektu



Zdroj: autoři

Jde o příklad a je zařazen proto, že seznámení se s nejčastějšími příčinami a podpříčinami, které vedou k překračování výdajů projektu, může být důležité pro úspěšnou realizaci projektu z hlediska rozpočtu. V dalším kroku by pak byla přijímána opatření k vyřešení podpříčin, a to jak na úrovni projektového týmu, tak celé instituce

7. Specifika dotačních projektů (dotačního managementu)

V posledních dvaceti letech vznikla ve veřejném sektoru, neziskovém sektoru i firmách nová profese – projektový manažer (případně též finanční manažer), a to kvůli projektům spolufinancovaným z fondů EU. Projektoví manažeři řídí investiční (takzvané „tvrdé“) nebo neinvestiční (takzvané „měkké“) projekty. Velké množství projektů je spolufinancováno z kohezní politiky nebo pro rozvoj venkova ze zemědělské politiky EU. Těmto projektům se obvykle říká „dotační projekty“ a řízení projektů spolufinancovaných z fondů EU se říká „dotační management“. Žel praxe ukazuje, že ne všechny dotační projekty lze chápat jako

- » Účelné. Účelnost lze prokázat tím, že projekt úspěšně naplnil společenskou potřebu a poslání žadatele (například obce). Je tedy skutečně potřebný, přinese užitek – hlavní motivací tak nebylo jen získání dotace.
- » Efektivní. Efektivnost se vztahuje například k tomu, že projekt zvýšil měřitelným způsobem výkonnost nebo produktivitu veřejných služeb či kvalitu života.
- » Hospodárné. Hospodárnost znamená, že cena projektu při dodržení všech cílů nebo parametru nepřesáhla cenu obvyklou, respektive nedošlo k nežádoucímu navýšování ceny veřejné zakázky (například z důvodu korupce, nevhodným postupům při soutěži a podobně).

Nenaplnění kritérií 3E v rámci realizace projektu je mimo jiné dáno tím, že řada projektů ve fázi plánování a přípravy neprošla prověřením 3E (více viz část 3.5, příklady v kapitole 8). Nebo se vše posuzovalo jen k výši spoluúčasti žadatele.

Vymezení pojmů ve vazbě na dotační management uvádí následující tabulka.

Tab. 18 Vymezení vybraných pojmů ve vazbě na dotační management

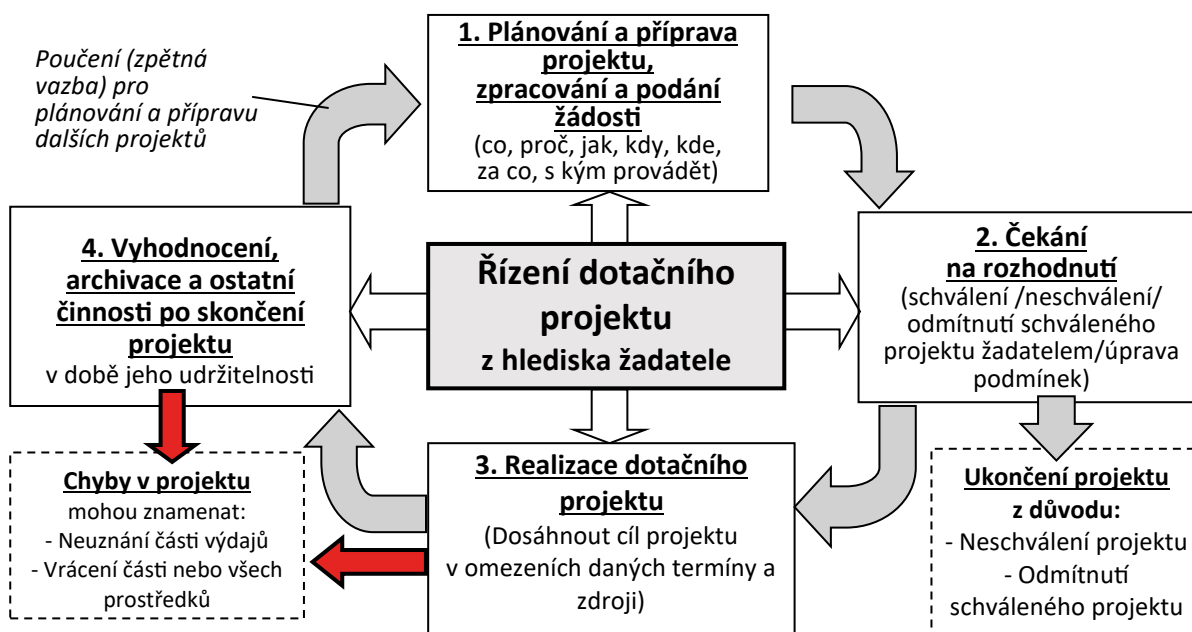
Pojem	Vymezení / Komentář
Dotační management	<p>Dotační management je plánování, organizování, vedení a kontrola dotačního projektu – tedy souboru aktivit, které je nutné provést tak, aby byly naplněny cíle, termíny, rozpočet. Dotační management zahrnuje systematické</p> <ul style="list-style-type: none"> • plánování projektových aktivit; jejich organizování a koordinování (včetně řízení odchylek, změn a rizik projektu); vedení projektového týmu a motivování sebe a všech zapojených osob včetně správné komunikace dovnitř projektu i ven; monitorování, reporting a kontrolu projektových aktivit, • současně též při realizaci dotačního projektu správné rozhodování (na základě analýzy možných variant, přijetí správného rozhodnutí a jeho implementaci, <p>to vše je nutné provádět tak, aby byl dosažen cíl dotačního projektu v omezeních daných termíny a zdroji, přičemž se cíle musí stanovovat a dosahovat v souladu s předpisy a morálkou.</p>
Dotační projekt	<p>Dotační projekt je projekt, který je spolufinancován z veřejných zdrojů (zejména ze zdrojů EU, státu, samospráv) nebo případně ze zdrojů jiného donátora (například nadací atd.)</p>

Zdroj: autoři

Lze uvést, že v dotačních projektech žadatelé mezi sebou soutěží o spolufinancování projektu ze strany EU, státu nebo jiného vyhlášovatele. V případě schválení projektu se úspěšní žadatelé stávají realizátory projektu. Dostávají se fakticky do role „dodavatelů“ požadovaných výstupů nebo výsledků (cíle projektu, které odpovídají cílům programu – hodnocené pomocí indikátorů) v požadovaném termínu a dohodnutém rozpočtu. V tomto smyslu si EU nebo stát u jednotlivých realizátorů projektů „nakupuje“ změny (výstupy, výsledky, dopady) v oblasti kvality života, životního prostředí, hospodářství a společnosti (např. podněcování růstu HDP, vytvořená pracovní místa, nové služby, potřebná infrastruktura, inovace atd.).

Jednotlivé fáze plánování a přípravy, čekání na rozhodnutí, realizace, vyhodnocení a následné kontroly dotačního projektu z hlediska žadatele jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obr. 16 Fáze dotačního projektu včetně důsledků chyb v projektu



Zdroj: autoři

Popis jednotlivých fází uvádí následující tabulka.

Tab. 19 Popis fází dotačního managementu

Fáze	Popis / Komentář
První fáze	První fáze se týká plánování a přípravy projektu, zpracování projektové žádosti a podání projektu. Žadatel tak obvykle reaguje na danou výzvu k podávání projektů a rozhodne se žádost dle stanovených podmínek zpracovat a ve stanoveném termínu podat. Zpracovat kvalitně žádost je velmi náročná práce, která obvykle probíhá pod velkým časovým tlakem. Žadatel tak snadno udělá chyby. Ty mohou vést k neschválení projektu nebo k velkým obtížím v realizační fázi projektu.
Druhá fáze	Ve druhé fázi čekáme na rozhodnutí o tom, zda náš projekt uspěl v konkurenci jiných a bude spolufinancován. V minulosti nebylo výjimkou, že se u žádostí předkládaných do fondů EU čekalo měsíce a někdy i více než rok. Tato fáze zahrnuje případné doplňování žádosti (jsme-li k tomu vyzváni), schválení nebo neschválení projektu, případně odmítnutí schváleného projektu ze strany žadatele (např. z důvodu krácení rozpočtu, změny monitorovacích parametrů, změny cílů obce z důvodu výsledků voleb atd.). V některých případech též probíhá vyjednávání o úpravě podmínek projektu. Fáze končí podpisem smlouvy o realizaci projektu (nebo obdobným aktem – např. rozhodnutím o projektu).
Třetí fáze	Třetí fáze je realizační. V rámci této fáze je třeba: (1) hlídat termíny (dodržet harmonogram), (2) sledovat náklady (dodržet rozpočet, obvykle zabezpečit oddělené účtování o projektu). (3) To všechno by bylo úplně k ničemu, pokud by projekt nesplnil stanovené cíle (často jsou v žádosti o projekt nazývány plánované výstupy/výsledky, které jsou číselně vyjádřeny pomocí indikátorů projektu). Projekt je tedy úspěšný, když jej realizujeme včas, za stanovené (nebo nižší) náklady a dosáhneme cíle projektu. To často bývá neskutečné – když stanovíme nesmyslné cíle, dosáhneme nesmyslných výsledků. Když špatně stanovíme náklady, tak se projekt neúměrně prodražuje (vícenáklady jsou obvykle neuznatelné a platíme je ze 100 %). Nereálný harmonogram nebo jeho špatné načasování může vést k neplnění termínů nebo monitorovacích parametrů nebo k prodražení projektu (případně až k vrácení dotace). Abychom se těmto problémům vyhnuli, musíme projekt řídit a nastavit si kontrolní mechanismy. Pokud je při projektovém řízení cokoli ohroženo, je třeba okamžitě přijímat opatření.
Čtvrtá fáze	Čtvrtá (podceňovaná) fáze zahrnuje vyhodnocení projektu, archivaci a následné kontroly. Po ukončení projektu se také musí zajistit udržitelnost projektu po stanovenou dobu a ve stanoveném rozsahu. Je třeba myslet na to, že i po mnoha letech na nás mohou přijít následné kontroly (např. ze strany poskytovatele, finančního úřadu). Existuje velké riziko, že pokud třeba i jen částečně nesplníme stanovené cíle (indikátory) nebo nedodržíme postupy dle příruček pro příjemce (např. při zadávání veřejných zakázek, publicitě projektu atd.) budeme peníze vracet. Proto je nezbytné všechny doklady projektu velmi pečlivě archivovat.

Zdroj: autoři



8. Příklady a případové studie

8.1 Příklady plánu projektu pomocí trojimperativu projektu

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká pěti plánů projektu pomocí trojimperativu projektu (cíle – termíny – rozpočet). Je nezbytné zdůraznit, že v této případové studii jsou zařazeny plány projektů (tedy jde o první fázi projektového řízení). Po schválení projektu by pak následovala jeho realizace. První projekt se týká přestavby budovy sboru dobrovolných hasičů v majetku obce. Druhý projekt se týká tvorby strategie. Třetí projekt se týká pořádání konference státní příspěvkovou organizací. Záměrně byl zvolen jeden projekt investiční a jeden neinvestiční. Čtvrtá případová studie se týká projektů využívajících veřejnou zakázku. Pátá případová se týká plánu projektu financovaného z fondů EU.

Popis případové studie:

Příklad 1 – Trojimperativ projektu přestavby budovy sboru dobrovolných hasičů

Součástí strategie obce je provést přestavbu budovy sboru dobrovolných hasičů. Trojimperativ projektu včetně jeho rozpočtu projektu je zpracován v následující tabulce.

Mezi **stanovené cíle** projektu patří realizace přestavby objektu dle projektové dokumentace, získání dotace na přestavbu, samotná přestavba musí být realizována v rámci rozpočtu a zrekonstruovaná budova musí být uvedena do provozu do konce září 2024.

Harmonogram realizace projektu je rozpracován do konkrétních termínů dílčích aktivit, v rámci kterých musí být tyto aktivity realizovány. Před samotným započítáním jakýchkoliv projektových činností je nutné schválení projektu zastupitelstvem města. Následuje výběr projektanta, zpracování projektové dokumentace a ostatní činnosti, které je nutné provést před samotnou realizací stavební činnosti. Konkrétní termíny jednotlivých aktivit obsahuje již zmíněná tabulka. Harmonogram aktivit je ukončen dne 30. 9. 2024, na kdy je plánováno samotné otevření zrekonstruované budovy.

Rozpočet je zpracován velmi jednoduše, zahrnuje výdaje na (a) Zpracování stavební projektové dokumentace (často se náklady pohybují kolem 5 % stavebních prací). Dokumentaci zpracoval projektant, který byl vybrán na základě veřejné zakázky. (b) Stavební dozor. Pohybuje se kolem 1 % stavebních prací. Zatím ještě neproběhla soutěž, proto jde o předpokládanou cenu. (c) Koordinátora BOZP. Do rozpočtu nebylo zahrnuto, obec si bude zajišťovat sama, běžně se počítá jako 0,5 % stavebních prací. (d) Stavební práce na provedení přestavby. Výši nákladů stanovil projektant s využitím sazebníku prací. Zatím ještě neproběhla soutěž, proto jde o předpokládanou cenu.

Rozpočet též zahrnuje tržby – v našem příkladu jde o dotaci ve výši 3 mil. Kč. Spolufinancování obce je ve výši 2 mil. Kč

Následující tabulka uvádí příklad plánu projektu pomocí trojimperativu projektu.

Tab. 20 Plán projektu pomocí trojimperativu projektu – přestavba budovy v majetku obce

Název a popis projektu: přestavba budovy v majetku obce - budova sboru dobrovolných hasičů		
(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) Rozpočet projektu:
1. Přestavět budovu dle projektové dokumentace	Schválení zastupitelstvem T: 30. 2. 2022 Výběr projektanta T: 30. 3. 2022 Vypracování projektové dokumentace T: 30. 8. 2022	Výdaje: Projektová dokumentace 250 000 Kč Stavební dozor 50 000 Kč
2. Získat dotaci ve výši 3 mil. Kč	Vyřízení dotací T: 30. 11. 2022 Stavební povolení T: 31. 1. 2023 Výběr stavebního dozoru T: 31. 1. 2023	Stavební práce 4 700 000 Kč Výdaje celkem 5 000 000 Kč
3. Nepřekročit celkové výdaje rozpočtu ve výši 5 mil. Kč	Výběr dodavatele stavby – veřejná soutěž T: 31. 2. 2023 Zahájení stavby T: 31. 3. 2023 Dokončení stavby T: 31. 7. 2024	Tržby: Dotace 3 000 000 Kč
4. Uvést do provozu (otevřít) budovu do 30. 9. 2024	Kolaudace T: 31. 8. 2024 Otevření budovy T: 30. 9. 2024	Rozdíl tržby – výdaje (spoluúčást obce) -2 000 000 Kč

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe:

- » Z hlediska termínů je nezbytné vždy prověřit, zda jsou termíny realizovatelné. V praxi se osvědčilo počítat termíny „odzadu“. V našem případě, pokud chci otevřít budovu k 30. 9. 2024, postupně odečítám nezbytnou délku pro jednotlivé činnosti až k termínu, kdy musím s projektem začít. Často se tak stane, že díky tomu zjistím, že konečný termín je nereálný, protože k jeho dosažení jsem měl začít například o 6 měsíců dříve.
- » U investičních projektů na stavební práce rozpočet stavebních prací zpracuje obvykle projektant. Orientačně lze říci, že náklady na projektovou dokumentaci tvoří cca 5 % ceny stavebních prací, náklady na stavební dozor cca 1 až 1,5 % ceny stavebních prací.

Příklad 2 – Trojimperativ projektu tvorby strategie

Plán projektu tvorby strategie pomocí trojimperativu projektu včetně termínů je zpracován v následující tabulce. Pokud je plán schválen, je potřeba při realizaci projektu dosáhnout stanovené cíle v daném termínu a rozpočtu. Z termínů je patrné, že zpracování strategie včetně schválení v zastupitelstvu bylo naplánováno na 12 měsíců.



Tab. 21 Plán projektu pomocí trojimperativu projektu pro tvorbu strategie

Název a popis projektu: Projekt tvorby strategie města... Strategie se vytváří na 10 let. Strategie bude zahrnovat (1) úvod, (2) analytickou část (socioekonomická analýza města, finanční analýza, šetření názorů obyvatel, šetření klíčových institucí, analýza rizik, analýza příležitostí, analýza cílových skupin, SWOT), (3) návrhovou část (vize, prioritní oblasti, cíle, ukazatele cílů, akční plán na následující 2 roky), (4) implementační pravidla, (5) závěr. Strategie bude vytvořena částečně vlastními silami a částečně externím zpracovatelem.		
(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) Rozpočet projektu:
1. Zpracovat strategii města na 10 let ve stanovené struktuře.	Schválení projektu tvorby strategie T: 15. 12. 2022	Výdaje: Externí zpracovatel strategie 300 000 Kč
2. Zpracovat akční plán na 2 roky provázaný s rozpočtem a výhledem.	Výběr externího zpracovatele T: 30. 01. 2023	
3. Pro měření plnění cílů strategie zpracovat 40 až 50 ukazatelů.	Seznámení orgánů, partnerů, veřejnosti s harmonogramem tvorby T: 28. 02. 2023	Výdaje celkem 300 000 Kč
4. Nepřekročit stanovené výdaje na tvorbu strategie.	Provedení proškolení T: 28. 02. 2023	
5. Schválit strategii v zastupitelstvu do 20. 12. 2023	Zahájení sběru podnětů od veřejnosti a partnerů T: 15. 03. 2023	
	Zpracování analytické části T: 30. 05. 2023	
	Projednání analýz v orgánech T: 30. 06. 2023	
	Zpracování návrhové části kromě akčního plánu T: 30. 07. 2023	
	Projednání návrhové části s veřejností, s partnery, v orgánech, úpravy T: 30. 09. 2023	
	Zpracování akčního plánu T: 30. 10. 2023	
	Schválení plánu v zastupitelstvu T: 20. 12. 2023	

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe:

- » Termíny v tabulce jsou uváděny jako konečné termíny dokončení aktivity, kromě „Zahájení sběru podnětů od veřejnosti a partnerů“, kde je uveden termín zahájení sběru.
- » Je možné u každé aktivity uvádět začátek i konec. Nebo využít též Ganttův diagram.
- » Při stanovování harmonogramu je vždy nezbytné ověřit jeho realitu. Mít rok na zpracování strategie včetně výběru zpracovatele, proškolení, zapojení veřejnosti, zpracování analýz, strategie a také akčního plánu, projednání a schválení v orgánech není skutečně mnoho.
- » Do výdajů v tomto projektu jsou uváděny externí výdaje na firmu, která strategii zpracuje. Je však nutné počítat také s existencí „vnitřních“ výdajů na zpracování, a to z hlediska časového fondu zapojených zaměstnanců, jejich služební cesty a podobně.



» Příklad 3 – Trojimperativ projektu uspořádání konference

Další příklad se týká uspořádání konference. Trojimperativ projektu je zpracován v následující tabulce. Cílem projektu je uspořádat konferenci, která nebude ztrátová, zúčastní se jí alespoň sto platících účastníků, z nichž bude alespoň pět ze zahraničí. Konkrétní termíny jednotlivých aktivit předcházejících samotnému konání konference jsou obsaženy v následující tabulce a jsou rozloženy do období prosinec až červen následujícího roku. Rozpočet je zpracován velmi jednoduše, zahrnuje náklady na pronájem sálu; obědy účastníků; cestovné, ubytování a jídlo pozvaných přednášejících; mzdy týmu; propagační materiály; ostatní náklady a rezervu. Účastnický poplatek představuje výnosy projektu. Rozpočet je koncipován jako vyrovnaný (výnosy pokryjí náklady).

Tab. 22 Plán projektu pomocí trojimperativu projektu – uspořádání konference

Název a popis projektu: Pořádání mezinárodní konference pro 100 účastníků (pořadatelem je státní příspěvková organizace)		
(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) Rozpočet projektu:
1. Uspořádat jednu konferenci – cílová hodnota: 1 konference	-zajištění prostor, první verze témat konference T: 15. 12. -domluvení klíčových přednášejících T: 20. 12.	Náklady na konferenci: 200 000 Kč -pronájem sálu 30 000 Kč -obědy účastníkům 20 000 Kč
2. Počet platících účastníků – cílová hodnota nejméně 100	-zveřejnění údajů o konferenci, první výzva pro přednášející T: 15. 1. -druhá výzva pro přednášející T: 30. 3.	-cestovné, ubytování, jídlo pozvaných ze zahraničí 40 000 Kč -mzdy týmu 60 000 Kč -propagační materiály 20 000 Kč -ostatní náklady a rezerva 30 000 Kč
3. Počet zahraničních vystupujících – cílová hodnota: nejméně 5 (z toho 2 pozvaní)	- zajištění obědů, ubytování T: 30. 4.	Výnosy konference účastnický poplatek (2000 Kč * 100) 200 000 Kč
4. Finanční ukazatele – cílová hodnota: konference nebude ztrátová	- zajištění propagačních materiálů T: 30. 5. - termín konference T: 15. 6.	Hospodářský výsledek konference: 0 Kč

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe:

- » U harmonogramu je nezbytné vždy ověřovat jeho realnost. Větší konference nebo obdobné akce se běžně plánují s větším předstihem – například rok dopředu.
- » U neinvestičních projektů se rozpočet stanovuje například na základě zkušeností dle obdobných projektů nebo na základě poptávkového řízení.
- » Projekt se týká konference, ale součástí strategie mohou být i jiné akce (například město pořádá festival, slavnosti nebo jiné akce). Rozpočet by pak vypadal obdobně.

Příklad 4 – Trojimperativ projektu dodávky služeb realizovaných veřejnou zakázkou

Projekt se týká realizace zakázky na ekologické úklidové služby. Předpokládaná cena byla stanovena ve výši 6 mil. Kč. Výběrové řízení musí být provedeno v souladu se zákonem o veřejných zakázkách. V uvedeném případě se konkrétně jedná o otevřené řízení v nadlimitním režimu. V dokumentaci byly nakonec stanoveny požadavky na aspekty odpovědného veřejného zadávání ve smyslu tzv. zvláštních podmínek plnění, a to: (a) zajištění zaměstnání nejméně dvou osob z celkového počtu pracovníků z řad dlouhodobě nezaměstnaných osob a (b) zajištění úklidu ekologicky šetrnými a zdravotně nezávadnými úklidovými prostředky a materiálem. Následující tabulka zachycuje plán projektu pomocí trojimperativ projektu.

Tab. 23 Plán projektu pomocí trojimperativu projektu – veřejná zakázka na úklidové práce

Název a popis projektu: Zajištění ekologického úklidu v objektech (Požadavek na ekologické úklidové postupy a požadavky na dodání prostředku a spotřebního materiálu s nižším dopadem na životní prostředí)		
(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) Rozpočet projektu:
1. Realizovat úklidové práce v prostorách	zpracování zadávací dokumentace T: 28. 2. 2020	Výdaje: Zpracování zadávací dokumentace 250 000 Kč
2. Zajištění zaměstnání nejméně dvou osob z celkového počtu pracovníků z řad dlouhodobě nezaměstnaných osob,	vyhlášení veřejné zakázky T: 1. 4. 2020	Předpokládaná hodnota zakázky 6 000 000 Kč
3. Zajištění úklidu ekologicky šetrnými a zdravotně nezávadnými úklidovými prostředky a materiálem	otevírání nabídek T: 1. 6. 2020 schválení výsledků výběrového řízení T: 30. 6. 2020 oznámení o výběru dodavatele T: 31. 7. 2020 počátek realizace úklidových služeb T: 1. 10. 2020	Výdaje celkem -6 250 000 Kč

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe z příkladu plynoucí:

- » V oblasti veřejných zakázek lze snadno podpořit celou řadu širších společenských zájmů (zaměstnávání dlouhodobě nezaměstnaných, dodržování férových pracovních podmínek, zapojení sociálních podniků, ekologicky šetrné varianty úklidu...).
- » V harmonogramu se nepočítalo s rezervou na případné odvolání k ÚOHS, což se u nadlimitní zakázky na služby může stát.

Příklad 5 – projekt využívající dotaci z fondů EU

Následující případová studie se týká zlepšení kvality vzdělávání na základní škole s využitím dotace z Integrovaného regionálního operačního programu. Hlavním cílem projektu bylo zvýšení kvality výuky prostřednictvím vybudování odborných učeben a vybavení nových odborných učeben základní školy. Základní škola v procesu přípravy projektu využila služeb poradenské společnosti, která škole pomohla se získáním dotace z prostředků EU. Plán projektu v podobě trojimperativu projektu zachycuje následující tabulka.

Tab. 24 Plán projektu pomocí trojimperativu projektu – rekonstrukce školy z fondů EU

Název a popis projektu: Rekonstrukce školy (vybudování a vybavení odborných učeben)		
(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) Rozpočet projektu:
1. Zvýšení kvality výuky 2. Vybudování odborných učeben 3. Vybavení nových odborných učeben 4. Modernizace stávajících učeben	uzavření smlouvy s poradenskou firmou T: 01. 02. 2017 podání žádosti o dotaci T: 15. 04. 2017 schválení zadávací dokumentace T: 15. 11. 2017 vyhlášení veřejné zakázky T: 01. 12. 2017 otevírání a hodnocení nabídek T: 01. 02. 2018 schválení výsledků výběrového řízení T: 01. 03. 2018 oznámení o výběru dodavatele T: 14. 04. 2018 počátek realizace přístavby T: 01. 06. 2018 učebny uvedeny do provozu T: 01. 02. 2019 žádost o proplacení dotace T: 01. 06. 2019	Výdaje: Projektová dokumentace, příprava žádosti o dotaci 600 000 Kč Stavební práce 39 400 000 Kč Výdaje celkem 40 000 000 Kč Výnosy: Dotace 34 000 000 Kč Rozdíl výnosy – výdaje (spoluúčást města) -6 000 000 Kč

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe z příkladu plynoucí:

- » Příprava žádostí na dotace z fondů EU obvykle probíhá pod velkým časovým tlakem, stejně tak i realizace dotačního projektu. Proto je nezbytné zahájit přípravu včas. V uvedeném harmonogramu je relativně mále času na přípravu žádosti na dotaci. V harmonogramu též prakticky nejsou žádné rezervy na mimořádné nebo nepředvídané události – a ty se v projektech žet dějí často.
- » Také u projektů financovaných z fondů EU je možné připravit plán projektu pomocí trojimperativu projektu.
- » Řada institucí připravuje a realizuje dotační projekty bez pomoci externích firem. Pokud má pro řízení projektů dostatek kompetentních lidí, je to vhodná cesta.

8.2 Příklad formuláře pro popis projektu (projektová fiše, projektový rámec)

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká příkladu popisu projektu pomocí projektového rámce (fiše) včetně cílů, termínů a zdrojů. Jde vlastně o rozpracování trojimperativu projektu (cíle – termíny – rozpočet) do podrobnější struktury.

Popis případové studie:

Důležitým krokem pro každý projekt je vyspecifikování zadání projektu. K tomu je vhodné v každé instituci standardizovat, co má popis obsahovat. Pokud si obec předem určí, v jaké podobě budou plánované projekty popsány, usnadní to projednávání a schvalování projektů. První příklad projektového rámce včetně termínů je uveden v následující tabulce.

Tab. 25 Vzor popisu projektu – fiše 1

POPIS PROJEKTU (PROJEKTOVÝ RÁMEC, FIŠE)		
A. Všeobecné informace		
1. Název projektu:		
2. Zaměření projektu:		
3. Umístění projektu:		
4. Celkový rozpočet:		
5. Doba trvání projektu:		
Začátek:	Konec:	Počet měsíců a let:
B. Předkladatel, partneři a tým projektu		
1. Plný název a úřední adresa předkladatele projektu (není-li jím obec):		
2. Přehled partnerů participujících na projektu:		
3. Koordinátor projektu a projektový tým:		
C. Cíle a popis projektu		
1. Cíl projektu		
1.1 Vazba na cíle a poslání obce (vyhodnocení účelnosti projektu):		
1.2 Cíle projektu:		
1.3 Indikátory pro plánované výstupy a výsledky projektu:		
1.4 Zdůvodnění projektu:		
2. Přehled cílových skupin:		
3. Aktivity a termíny projektu:		
4. Synergické efekty, příležitosti a rizika:		
5. Zajištění výstupů projektu po jeho ukončení (udržitelnost projektu):		



D. Rozpočet projektu, zdroje financování projektu a dopady do běžného rozpočtu

1. Rozpočet projektu a finanční zdroje (v Kč)

Rok	Příjmy projektu			Výdaje projektu		
	EU	Ze státního rozpočtu	Z rozpočtu obce	EU	Do státního rozpočet	Z rozpočtu obce
2023						
2024						
Celkem						

2. Dopady do běžného rozpočtu obce po realizaci projektu (v Kč)

Předpokládané snížení / navýšení běžného rozpočtu po realizaci projektu dle struktury nákladů a výnosů

Náklady (vybrané účty, kde se projevív změna)	Dopady do rozpočtu po ukončení projektu: navýšení / snížení		
	2024	2025	2026
č. účtu 501 (spotřeba materiálu)			
č. účtu 502 (spotřeba energie)			
č. účtu 504 (prodané zboží)			
č. účtu 511 (opravy a udržování)			
č. účtu 512 (cestovné)			
č. účtu 518 (ostatní služby)			
č. účtu 521 (mzdové náklady)			
č. účtu 524 až 528 (pojištění)			
Doplnit další čísla účtů dle potřeby			
celkem náklady			
Výnosy			
č. účtu 602 (výnosy z prodeje služeb)			
č. účtu 604 (výnosy z prodaného zboží)			
Doplnit další čísla účtů dle potřeby			
Celkem výnosy			
Rozdíl náklady – výnosy			

3. Vyhodnocení účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti projektu:

Zdroj: autoři

Pro malé projekty může být použit jednodušší popis projektu – viz následující tabulka.

Tab. 26 Vzor popisu projektu – fiše 2

Popis projektu	
Název projektu	
Cíl projektu	
Vazba na cíle obce / společenská potřeba	
Rozpočet projektu a způsob financování	
Termíny realizace	
Navrhovatel projektu	
Další důležité skutečnosti	
Zpracoval, datum, podpis	

Zdroj: autoři

K projektové fiši je však možné přistoupit také tak, že musí zahrnovat všechny potřebné informace. Následující oblasti a body projektové fiše jsou ze směrnice města Kopřivnice (2018):

- » Základní identifikace projektu. Zahrnuje 7 položek: Název projektu. Popis projektu. Cíl(e) projektu/hlavní přínosy. Zdůvodnění realizace. Varianty řešení a jejich dopad. Negativní dopady projektu. Uživatelé/cílová skupina.
- » Financování a harmonogram. Zahrnuje 8 položek: Časový plán přípravy projektu. Časový plán realizace projektu. Náklady projektu. Rozložení předpokládaných nákladů vynaložených v letech. Náklady provozu investice/využívání výstupů projektu. Zdroje financování (objem). Hodnocení investice (pouze pro investiční projekty). Nefinanční podpora projektu/zapojení externích zainteresovaných subjektů.
- » Výstupy projektu (popis celkového výstupu projektu). Zahrnuje 3 položky: Hlavní výstup(y) projektu – popis celkového výstupu projektu. Akceptační kritéria. Ukazatele/indikátory projektu.
- » Rizika a udržitelnost. Zahrnuje 3 položky: Hlavní rizika. Finanční udržitelnost projektu. Institucionální udržitelnost.

- » Organizační zajištění projektu. Zahrnuje 8 položek: Nositel projektu. Garant projektu. Manažer projektu. Hlavní uživatel(é). Hlavní dodavatel(é). Partner (partneři) projektu. Zodpovědný zástupce partnera projektu. Složení týmu.
- » Připravenost k realizaci. Zahrnuje 2 položky: Zpracované podklady. Podklady k dopracování.
- » Financování projektu (zajištění zdrojů). Zahrnuje 9 položek: Operační program/jiný zdroj prostředků. Prioritní osa. Oblast podpory. Podoblast podpory. Umístění a krajská příslušnost projektu. Jak tento cíl souvisí s cílem oblasti podpory? Vztah projektu k dalším plánovacím/programovým dokumentům. Jak přínosy/dopady projektu souvisí s cílem oblasti podpory? Výše podpory.
- » Ostatní zdroje - Vstupy projektu (popis a kvantifikace). Zahrnuje 3 položky: Materiální/fyzické zdroje. Lidské zdroje/vstupy. Předpoklady/podmínky realizace projektu.
- » Vazby na jiné projekty/získané poznatky. Zahrnuje 3 položky: Vazby na jiné realizované projekty. Vazby na jiné připravované projekty. Obdobné již realizované projekty, získané zkušenosti z předešlých projektů.
- » Vazba na strategické dokumenty města. Zahrnuje 3 položky: Soulad se strategií rozvoje města. Soulad s akčním plánem rozvoje města. Soulad s dalšími koncepčními dokumenty města.

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Předem stanovit, jak mají být projekty popsány, je v každém případě vhodný postup. Uvedený projektový rámec je rozpracováním trojimperativu projektu (cíle – termíny – rozpočet).
- » Jde samozřejmě o příklad, v konkrétních podmínkách je možné použít rozdílný formulář pro popis projektů.

8.3 Příklad pokynů pro zpracování logického rámce

Čeho se případová studie týká:

Případová studie se týká problematiky logického rámce. Logický rámec dává smysl zpracovat pro velké nebo významné projekty.

Popis případové studie:

Problematika logického rámce byla popsána v části 3. 8. Zde je zařazen vzor (pokyny) vyplnění, který se používal v rámci fondů EU.



Tab. 27 Co obsahují jednotlivá pole logického rámce

Logický rámec – projekt: (název)		Název programu: (název)	
Předkladatel projektu: (název)		Celkové náklady projektu (cena)	Celkové přijatelné náklady (cena)
Sloupec Intervenční (strom cílů)	Sloupec – Objektivně ověřitelné ukazatele	Sloupec – Zdroje informací k ověření	Sloupec – vnější Předpoklady /Rizika
Hlavní cíl(e) Důvod realizace Specifické cíle dané priority v programovém dokumentu	Měřitelné indikátory na úrovni hlavních cílů (počet, délka, obsah...) Způsoby, kterými lze měřit splnění cíle.	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (krajské statistiky, monitorovací zprávy...).	
Účel projektu Změna, kterou chceme dosáhnout projektem Jaké jsou operační cíle opatření, kterých bude projektem dosaženo	Měřitelné indikátory na úrovni výsledků – konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah...) Způsoby, kterými lze měřit splnění účelu.	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (monitorovací zprávy, statistiky obce, vlastní projekt)	Nezbytné vnější podmínky pro dosažení hlavního cíle mimo naši odpovědnost (zájem o danou aktivitu, volné pracovní síly)
Výstupy projektu Nezbytné k naplnění účelu projektu Co bude konkrétním výstupem projektu (co se postaví, opraví, nakoupí) Co bylo vytvořeno	Měřitelné indikátory na úrovni výstupů nezbytné pro zabezpečení účelu (počet, délka, obsah...) Způsoby, kterými lze měřit dosažení výstupů.	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (monitorovací zprávy, statistiky obce, vlastní projekt)	Předpoklady a rizika na úrovni výstupů podmiňující dosažení účelu (průběh realizace, finanční zdroje, dodavatel)



Logický rámec – projekt: (název)		Název programu: (název)	
Předkladatel projektu: (název)		Celkové náklady projektu (cena)	Celkové přijatelné náklady (cena)
Sloupec Intervenční (strom cílů)	Sloupec – Objektivně ověřitelné ukazatele	Sloupec – Zdroje informací k ověření	Sloupec – vnější Předpoklady /Rizika
Aktivity projektu Ke každému výstupu Jednotlivé činnosti, které jsou předmětem předkládaného projektu (logická a časová posloupnost) Jak bude projekt realizován 1... 2... 3... 1... 2... 3...	Výčet měřitelných vstupů nezbytných pro zabezpečení aktivit projektu (finanční zdroje, dokumentace, povolení, materiál, energie...) Jaký typ zdrojů projekt vyžaduje.	Časový rámec aktivit Ke každé aktivitě se uvede časový údaj, kdy daná aktivita bude zrealizována.	Předpoklady a rizika na úrovni vstupů (zajištění fin. zdrojů, vybrání kvalitního dodavatele...)
			Předběžné podmínky vnější i vnitřní předběžné podmínky (vyhlášení programu, vydání stavebního povolení, schválení zastupitelstvem...)

Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Autoři textu jsou toho názoru, že popis projektu pomocí logického rámce je možný, ale je využitelný spíše u velkých projektů nebo tam, kde je popis v této formě požadován.



8.4 Příklad vnitřního předpisu k projektovému řízení

Čeho se případová studie týká:

Řízení projektů je běžnou součástí strategické práce. V některých případech bývá projektový tým složen z členů z různých útvarů instituce, která projekt realizuje. Ve většině institucí je proto problematika projektového řízení standardizována pomocí vnitřního předpisu.

Popis případové studie:

Běžnou součástí projektového řízení v rámci organizací veřejné správy je existence vlastního vnitřního předpisu, nejčastěji v podobě směrnice, která napomáhá jednotnému přístupu k řízení projektů. Byť autoři textu mají k dispozici řadu vzorů vnitřních předpisů k projektovému řízení, chtěli do této případové studie zařadit pro inspiraci vzor, který je zdařilý a současně dostupný na internetu. Za tím účelem byla vybrána „Pravidla projektového řízení“ města Kopřivnice³⁶.

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Vnitřní předpisy projektového řízení mají za úkol zvýšit efektivitu systému projektového řízení jako celku a současně zkvalitnit činnost projektových týmů při řízení projektových aktivit v rámci dané organizace či celé obce.

8.5 Příklad kontroly více projektů na pravidelných poradách

Čeho se případová studie týká:

V každém městě je běžné, že současně běží více důležitých projektů. Může jít o projekty financované ze zdrojů EU nebo státu, taktéž o klíčové stavební projekty nebo další důležité projekty. Je třeba nastavit systém kontroly projektů – důležité je kontrolovat dodržování termínů, rozpočtu a dosažení cíle projektu (zejména rozsah, kvalita).

Popis případové studie:

V následující tabulce je zachycen způsob kontroly důležitých projektů města na pravidelných měsíčních (nebo dle zvyklostí týdenních) poradách. U sledovaných projektů je hlídán termín (jak dodržení konečného termínu, tak termínu dílčích aktivit nebo milníků), rozpočet (zejména výdaje – například u stavebních projektů mohou vznikat vícepráce), naplnění cíle projektu (a to jak z hlediska rozsahu, tak kvality – jde o výsledky projektu, které mohou být vyjádřeny v závazných ukazatelích). Tabulka pomocí 4 symbolů vysvětlených v posledním řádku umožňuje rychlou orientaci v tom, zda projekt probíhá v pořádku nebo zda je ohrožen.

³⁶ Dostupná na: https://www.dataplan.info/img_upload/a1032b64eccc80a628847d44281e3e2b/vnitri-smernice-pravidla-projektoveho-rizeni.pdf

Tab. 28 Příklad kontroly důležitých projektů

Zkrácený název projektu	Termín	Rozpočet	Cíl / výsledky / ukazatele
Dotační projekty			
1. Kanalizace	OK	O	O
2. Regenerace sídliště	!	OK	OK
3. Zateplení školy	!	!!	!!
4. Obnova parku	OK	O	O
Klíčové stavební projekty			
5. Obnova náměstí	!!	!	OK
6. Dětská hřiště	OK	OK	OK
7. Komunikace v ulici...	!!	OK	!
8. Parkoviště v ulici...	OK	OK	OK
9. Chodník v místní části...	!	!	OK
10. Chodník v ulici...	OK	O	O
Ostatní projekty			
11. Tvorba strategie města	O	OK	OK
Vysvětlivky: OK – Vše v pořádku, žádné problémy, které by se nedaly vyřešit O – V pořádku, problémy operativně řešíme ! – Ohroženo, nutno pečlivě sledovat a přijímat opatření (z hlediska termínů ohrožen dílčí termín) !! – Velký problém, nutný okamžitý zásah vedení (z hlediska termínů ohrožen konečný termín)			

Zdroj: autoři

Z tabulky například je patrné, že první projekt je v pořádku (respektive termíny zcela v pořádku, rozpočet a cíle bez problémů). Naopak třetí projekt je ve velkých problémech ve všech třech sledovaných oblastech – je ohrožen termín, současně je velký problém s rozpočtem (například může jít o významné vícepráce, které nebude možné krýt úsporami v jiných položkách) a je ohrožen cíl projektu (může jít například o nedodržení kvality). S ohledem na to, že jde o dotační projekt, mohlo by hrozit vrácení celé nebo části dotace. Z tabulky též plyne, že velké problémy s dodržáním konečného termínu má také projekt číslo 5 a 7. Naopak projekty č. 6 a 8 běží zcela bez problémů.

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Mít zavedený účinný systém sledování důležitých projektů (včetně hlídání termínů) je pro každou instituci velmi důležité. Systém může být elektronizován nebo k němu může postačit uvedená tabulka spojená s pravidelnými poradami a kontrolní činností.
- » Tabulka slouží k rychlé vizualizaci toho, které projekty běží dobře a které jsou ohroženy – k nim pak musí vedení instituce přijímat opatření tak, aby problémy byly odvráceny.
- » Aby to fungovalo, je třeba jednotlivé projektové manažery, respektive osoby odpovědné za projekty dostatečně proškolit a motivovat, aby problémy včas avizovali a řešili.

8.6 Příklad vyhodnocení rizik projektu – veřejná zakázka na stavební práce

Čeho se případová studie týká:

V rámci plánování a přípravy projektu může být vhodné zpracovat analýzu rizik projektu, tomu se tato studie věnuje.

Popis případové studie:

Jde o příklad zjištění a vyhodnocení rizik projektu – veřejné zakázky na stavební práce. Vyhodnocení bylo provedeno v souladu s metodikou uvedenou v nástroji k řízení rizik³⁷ dle místních podmínek instituce, která projekt realizuje. Jde o příklad. Rizika byla po jejich vyhodnocení seřazena podle významnosti (sloupec $V=P*D$). Z tabulky je patrné, že byla přijata opatření ke všem zjištěným rizikům.

Tab. 29 Příklad vyhodnocení rizik projektu - veřejná zakázka na stavební práce

Č.	Název rizika	Hodnocení			Opatření ke snížení rizika
		P	D	VP= P*D	
1.1	Nárůst cen mezi zpracováním projektu, vyhlášením zakázky a podáním nabídek	4	3	12	1. urychlit přípravu veřejné zakázky 2. ošetřit ve smlouvě
1.2	Nekvalitní dodavatel stavebních prací	3	4	12	1. zpřísnit kvalifikační předpoklady 2. kompetentní stavební dozor 3. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika 4. do hodnocení nabídek zahrnout kvalitativní ukazatel
1.3	Významné prodloužení veřejné zakázky z důvodu odvolání na ÚOHS	3	4	12	1. kvalitní a včasná příprava veřejné zakázky
1.4	Vícepráce mající dopad na cenu, potažmo na režim veřejné zakázky	4	3	12	1. kontrola projektové dokumentace 2. kompetentní stavební dozor 3. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika 4. zpřesnit smluvní podmínky

³⁷ Dostupná na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/analyza,-rizeni-a-registr-rizik>



Č.	Název rizika	Hodnocení			Opatření ke snížení rizika
1.5	Nedodržení termínů nebo lhůt ze strany dodavatele	3	3	9	1. kompetentní stavební dozor 2. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika 4. zpřesnit smluvní podmínky
1.6	Nedojde k včasnému vysoutěžení dodavatele	3	3	9	1. kvalitní a včasná příprava veřejné zakázky
1.7	Obtěžování okolí hlukem, prachem, zvýšenou dopravou	3	3	9	1. ošetřit ve smlouvě tak, aby byl rozsah předem minimalizován – riziko přenést na dodavatele
1.8	Riziko finanční korupce	2	4	8	1. otevřené výběrové řízení 2. kontrola (ověření) předpokládané ceny 3. příkazce a osoba podepisující smlouvu jsou rozdílné osoby
1.9	Selhání kontroly stavebních prací ze strany stavebního dozoru	2	4	8	1. kompetentní stavební dozor 2. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika
1.10	Nedojde k včasnému vysoutěžení stavebního dozoru nebo koordinátora bezpečnosti práce	2	4	8	1. kvalitní a včasná příprava veřejné zakázky, kvalitně zpracovaná zadávací dokumentace
1.11	Odchod / nemoc stavebního technika, který má u zadavatele stavbu na starosti	2	4	8	1. nastavit zastupitelnost mezi stavebními technikami 2. řešit motivovanost stavebních techniků
1.12	Porušení zákona či vnitřních předpisů při zadávání veřejných zakázek (například rozdělení zakázky)	3	2	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
1.13	Nedostatečně stanovené záruky	2	3	6	1. ošetřeno ve smlouvě
1.14	Chyby v projektu nekryté pojištěním s dopadem na kvalitu, rozsah nebo cenu	2	3	6	1. kontrola projektové dokumentace 2. ošetřit ve smlouvě s projektantem

Č.	Název rizika	Hodnocení			Opatření ke snížení rizika
1.15	Chyby při převěření nebo reklamaci stavebních prací, dodávek či služeb, které mohou vést k dodatečným výdajům	2	3	6	1. kompetentní stavební dozor 2. účast na kontrolních dnech a kontrola ze strany stavebního technika
1.16	Účetní rizika – například chyby v účtování nebo daňových záležitostech s dopadem do hospodaření	2	3	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
1.17	Rozpočtová rizika – chyby v odhadu příjmů, chyby v rozpočtování, chyby týkající se řešení schodků rozpočtu	2	3	6	1. zajistit kontrolu, proškolení a zastupitelnost
1.18	Riziko krádeže majetku nebo materiálu týkající se staveniště	3	1	3	1. ošetřit ve smlouvě – přenést na dodavatele
1.19	Poškození majetku ve vazbě na stavební činnost	3	1	3	1. ošetřit ve smlouvě – přenést na dodavatele
1.20	Úrazy na staveništi	2	1	2	1. kvalitní koordinátor bezpečnosti práce 2. trvat na dodržování

Zdroj: Půček, Páleníková (2022)

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Jde o konkrétní příklad týkající se veřejné zakázky na stavební práce. Jiná zakázka na stavební práce by patrně měla jiná rizika. Přesto může tato případová studie sloužit jako inspirace při identifikaci projektových rizik a jejich hodnocení.
- » Obdobně jako rizika je možné v rámci projektů hodnotit také příležitosti. Metodika hodnocení a příklady jsou v samostatném materiálu³⁸.

8.7 Příklad postupu předběžné finanční kontroly projektu (vývojový diagram)

Čeho se případová studie týká:

U každého výdaje v rámci projektu je nezbytné zkontrolovat v souladu se zákonem o finanční kontrole splnění kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti (kritéria 3E). Případová studie se týká prověření kritérií 3E (popsáno v části 3.5) a prověření rizik v rámci předběžné kontroly dle zákona o finanční kontrole. Při řízení projektů je

³⁸ Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/vyuzivani-prilezitosti>



důležité orientovat se v tom, jaké úkony v rámci finanční kontroly musí proběhnout před schválením každého závazku (například před podpisem smlouvy).

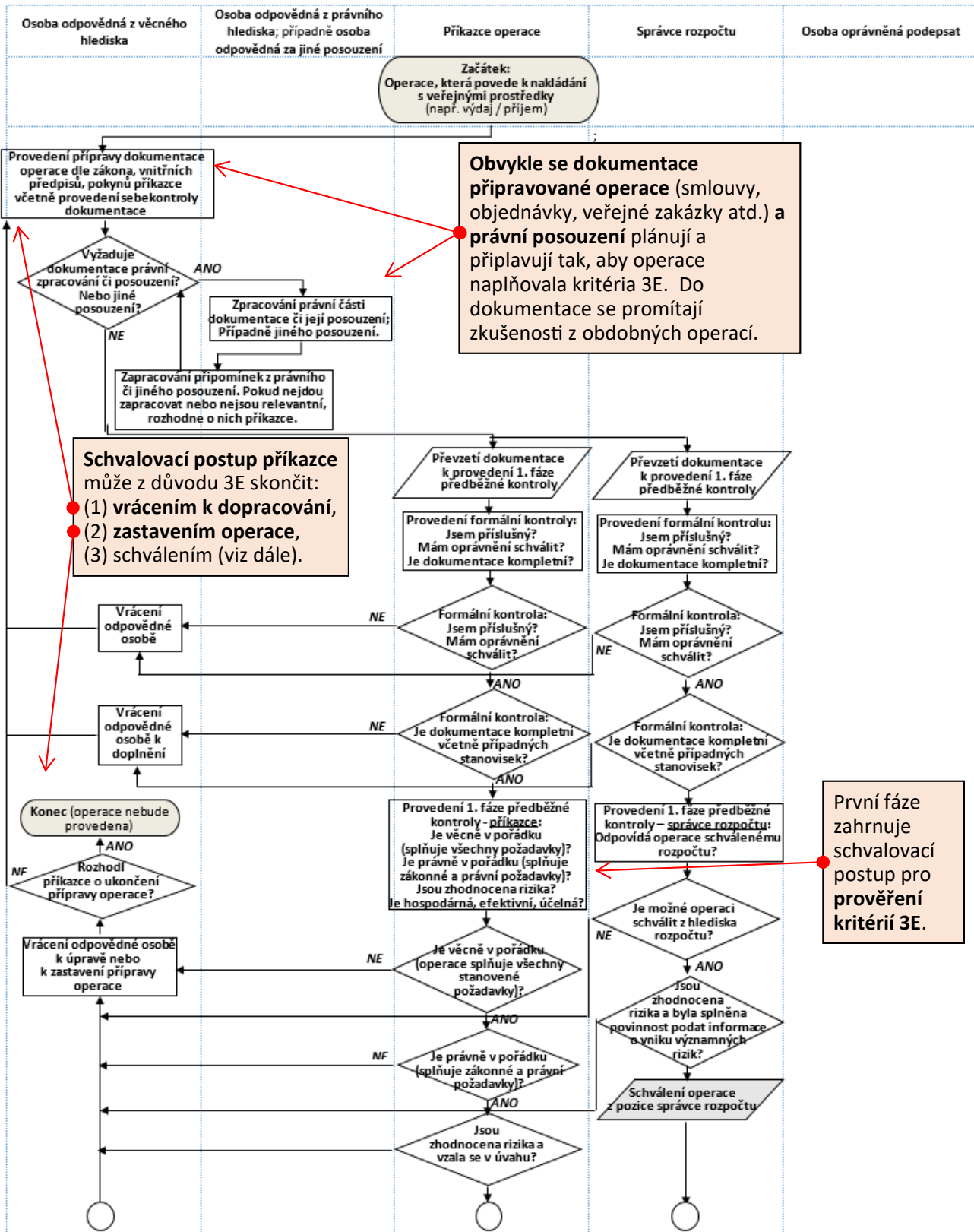
Popis případové studie:

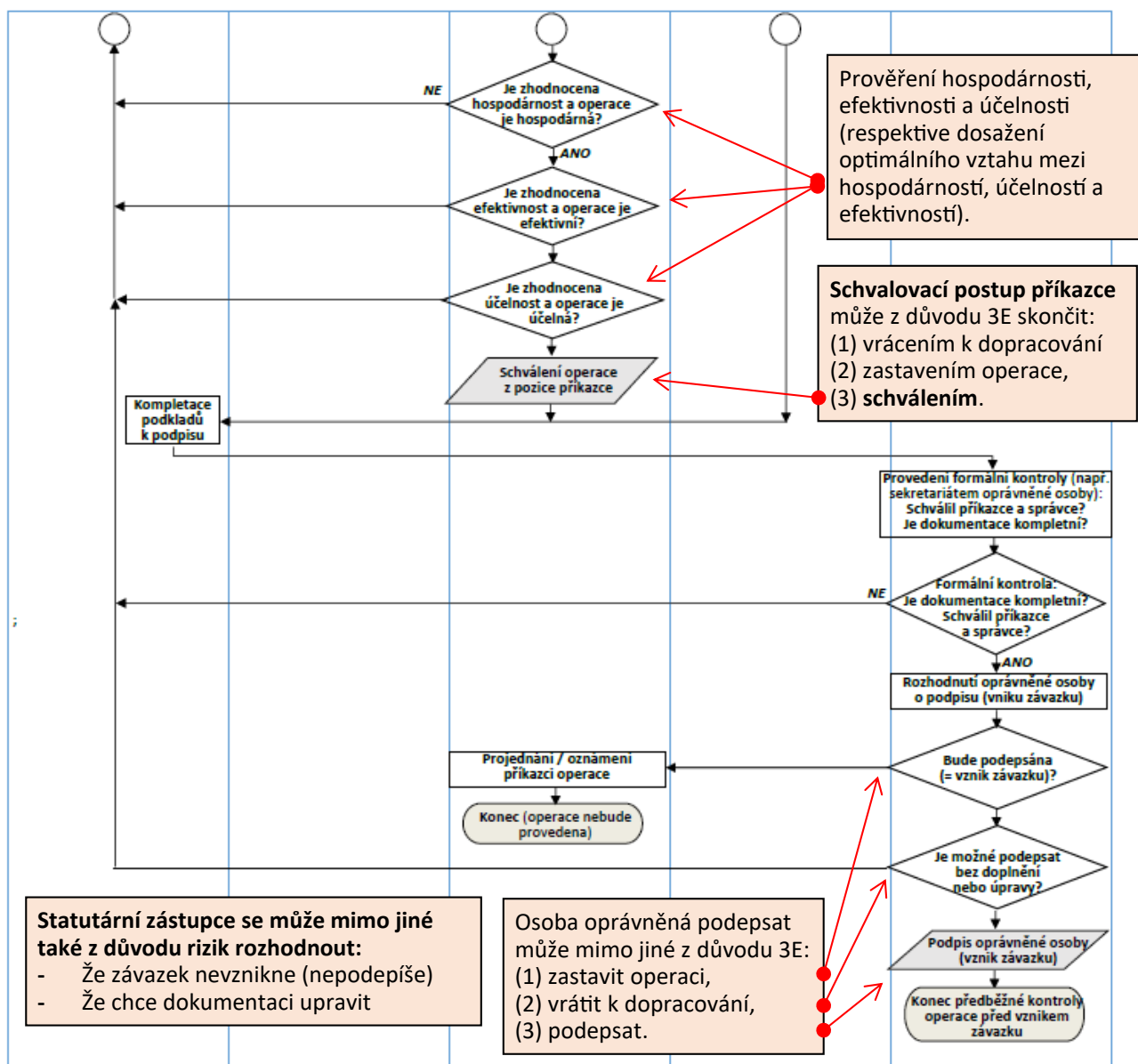
Předběžná kontrola probíhá u každé operace (výdaj, příjem nebo jiné nakládání s veřejnými prostředky) před vznikem závazku (první fáze) a před provedením úhrady (druhá fáze). Týká se tak každého výdaje v rámci projektového řízení. V běžné praxi v některých institucích probíhá jen formálně, což může znamenat, že se v konkrétním případě nikdo nezabývá (věcným) prověřením kritérií 3E nebo snížením rizik. Pro snadnější porozumění, jak probíhá celá předběžná kontrola, byl zařazen **příklad workflow (postupu) první fáze předběžné kontroly**. V příkladu je vyznačeno, kdy je nezbytné provést prověření kritérií 3E. Jde o příklad, respektive o dobrou praxi. Příklad se týká operace, u které závazek vzniká podpisem smlouvy (například může jít o projekt na stavební práce nebo dodávky). Do první fáze předběžné kontroly jsou v tomto příkladu zapojeni: (1) Osoba odpovědná z věcného hlediska za (a) přípravu dokumentace operace (smlouvy, objednávky, veřejné zakázky...), (b) realizaci operace. Obvykle to bývá podřízený pracovník příkazci operace. V menších institucích je to tatáž osoba jako příkazce operace. (2) Osoba odpovědná z právního hlediska. Může jít o interního právníka (zaměstnance), ale u menších institucí jde často o externího (smluvního) právníka na smlouvu. (3) Příkazce operace. Nese ze zákona o finanční kontrole odpovědnost za věcné posouzení, tedy za schvalovací postup operace³⁹. (4) Správce rozpočtu (ověřuje soulad s rozpočtem, hodnotí rozpočtová rizika atd.). (5) Osoba oprávněná podepsat (může jít současně o příkazce operace).

Obvykle se postupuje tak, že již při přípravě a právním posouzení je dokumentace (smlouva, veřejná zakázka atd.) navržena tak, aby odpovídala kritériím 3E a snižovala rizika. Finální posouzení dle zákona o finanční kontrole zajišťuje příkazce operace. Příklad workflow (postupu) první fáze předběžné kontroly, tedy před vznikem závazku, je na následujícím obrázku (na dvou stranách), a to ve formě vývojového diagramu. Jsou v něm komentáře z hlediska prověřování kritérií 3E. U rozhodovacích bloků (kosočtverce) je formulována otázka. Není-li v obrázku vyznačeno jinak, je odpověď „ANO“ ve vertikálním směru, odpověď „Ne“ v horizontálním směru.

³⁹ Dle § 11, odst. 2 prováděcí vyhlášky MFČR: „Schvalovacím postupem příkazce operace se prověří a) soulad připravované operace se stanovenými úkoly a schválenými záměry a cíli orgánu veřejné správy, b) správnost operace [§ 2 písm. l) zákona] zejména ve vztahu k 1. dodržení právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto právních předpisů, 2. dodržení kritérií stanovených pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy, c) přijetí opatření k vyloučení nebo zmírnění provozních, finančních, právních a jiných rizik, která se při uskutečňování připravované operace mohou vyskytnout, d) doložení připravované operace věcně správnými a úplnými podklady.“

Obr. 17 První fáze předběžné kontroly (před vznikem závazku) – komentáře k prověření 3E





Zdroj: Půček, Páleníková (2022)

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Z vývojového diagramu je patrný postup předběžné finanční kontroly před vznikem závazku. Ta musí proběhnout u každého výdaje, příjmu nebo jiného nakládání s veřejnými prostředky. Zákon o finanční kontrole uvádí, že se předběžná kontrola provádí u plánovaných a připravovaných operací.
- » Uvedený postup lze považovat za dobrou praxi u schvalovacího postupu smluv, veřejných zakázek a podobně. Jde o výdaje se středním nebo vyšším rizikem. Postup lze považovat za dobrou praxi. V konkrétní instituci může dle místních podmínek probíhat částečně odlišně.

8.8 SWOT analýza stavebního projektu

Čeho se případová studie týká:

V rámci plánování a přípravy projektu může být vhodné zpracovat SWOT analýzu projektu.

Popis případové studie:

Příklad je v následující tabulce. Příklad se týká důležitého stavebního projektu – výstavby parkoviště na sídlišti ve městě s nedostatkem parkovacích míst. Podobný projekt na parkoviště v jiné lokalitě a v jiném městě by měl jinak zpracovanou SWOT – dle místních podmínek. Významnost jednotlivých bodů je v rámci SWOT hodnocena pouze pořadím – ale z příkladu je patrné, že některé mají stejný význam.

Tab. 30 SWOT analýza stavebního projektu – parkoviště

	Klady	Zápory
Současnost	<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-4. Město má v rozpočtu prostředky na vybudování parkoviště 1.-4. Město vlastní všechny pozemky 1.-4. Město má platné stavební povolení 1.-4. Vhodná lokalita (umístění budoucího parkoviště) z hlediska dostupnosti a nákladů 5. Město má výborného stavebního technika, který bude zajišťovat stavební dozor 	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Parkoviště vznikne na úkor zeleně, dojde k vykácení vzrostlých stromů na sídlišti
Budoucnost	<p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Po vybudování parkoviště dojde ke zlepšení situace parkování – auta nebudou stát na nebezpečných místech na komunikacích 2. Soutěž dojde ke snížení předpokládané ceny parkoviště 	<p>Rizika (hrozby):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Protesty občanů, kteří jsou proti kácení stromů 2.-5. Veřejná zakázka – nevysoutěží se (například z důvodu ceny) 2.-5. Vysoutěžená firma bude nekompetentní v důsledku výběru podle nejnižší ceny – nízká kvalita odvedené práce (reklamace) 2.-5. Zdržení při výstavbě 2.-5. Vícenáklady při výstavbě 6.-8. Hluk, prach a další omezení pro obyvatele při výstavbě 6.-8. Rostoucí negativní vlivy dopravy v důsledku zvýšení počtu automobilů – nabídka jednoduššího parkování 6.-8. Kontraproduktivní činnost oproti snaze o posílení nízkoemisní, pěší a cyklodopravy, případně sdílení automobilů

Zdroj: Půček, Misaček, Křápek (2022)



Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » SWOT analýza je velmi efektivní nástroj používaný v rámci projektového řízení. Může sloužit nejen jako podklad pro přijímání opatření v konkrétním projektu, ale také pro porovnání více projektů (například z důvodu posouzení toho, který projekt přinese větší užitek).
- » Problematika SWOT analýzy je popsána v samostatném nástroji⁴⁰.

8.9 Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu

Čeho se případová studie týká:

Při plánování stavebního projektu je potřeba sestavit harmonogram projektu. Pro vizualizaci harmonogramu můžeme využít Ganttův diagram. Problematika fází dotačního projektu byla popsána v kapitole 7.

Popis případové studie:

V následující tabulce je harmonogram stavebního projektu „Zvýšení vzdělávací kapacity ZŠ a MŠ Ledčice“. Projekt byl spolufinancován ze zdrojů EU. Tento konkrétní projekt byl rozdělen na 4 fáze:

- » První se týká přípravy žádosti o dotaci včetně zpracování projektové dokumentace.
- » Druhá fáze je období čekání na rozhodnutí.
- » Třetí fáze je realizační, tedy soutěž na dodavatele a provedení stavby dle zpracované projektové dokumentace.
- » Čtvrtá fáze je ukončení projektu, uvedení do provozu a zajištění udržitelnosti.

40 Dostupný na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/swot-analyza>

Tab. 31 Příklad Ganttova diagramu – stavební projekt financovaný z dotace

Ganttův diagram k akci - Zvýšení vzdělávací kapacity ZŠ a MŠ Ledčice																																				
ROKY		2016						2017						2018						2019																
MĚSÍCE		Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec			
1. fáze dotačního projektu - Plánování, zpracování žádosti a podání žádosti																																				
Příprava záměru projektu a příprava projektových podkladů																																				
Mykologický průzkum, statický posudek																																				
Ideová studie a architektonická studie																																				
Zpracování projektové dokumentace ve stupni pro stavební povolení																																				
Vydání územního souhlasu																																				
Inženýrská činnost spojená se získáním stavebního povolení																																				
Vydání stavebního povolení																																				
Zpracování analýz nutných pro vytvoření rámce záměru																																				
Zpracování žádosti o poskytnutí dotace z MŠMT																																				
Vypracování dokumentace pro provedení stavby																																				
2. fáze dotačního projektu - Rozhodnutí o přidělení dotace																																				
Obdržení registrace a rozhodnutí o poskytnutí finančních prostředků																																				
Podepsání závazku vůči MŠMT o financování záměru obce Ledčice																																				
Změnová rozhodnutí																																				
3. fáze dotačního managementu - realizace - řízení a kontrola																																				
Sestavení projektového týmu																																				
Výběrového řízení na zhotovitele																																				
Podpis smlouvy se zhotovitelem																																				
Výběrové řízení na technický dozor investora																																				
Výběrové řízení na koordinátora BOZP																																				
Výběrové řízení na dodávku interiérového vybavení																																				
Vypracování dokumentace pro provedení stavby dodatečné úpravy																																				
Předání staveniště zhotoviteli a zahájení realizace																																				
Stavební technologická příprava																																				
Realizace stavby HSV																																				
Pomocné práce PSV																																				
Montáže																																				
Zkoušky a revize																																				
Vybavení budovy interiérovým vybavením																																				
Uklid stavby, odvezení techniky a zařízení																																				
Předání stavby bez nedodělků a vad																																				
Kolaudace MŠ a ZŠ																																				
4. Fáze dotačního managementu - Ukončení, doúčtování, vyhodnocení a následné kontroly																																				
Publikace a slavnostní zahájení provozu																																				
Kontrola úplnosti a jakosti díla																																				
Kontrola ze strany MŠMT																																				
Zpracování závazného vyhodnocení																																				
Provoz ZŠ a MŠ																																				
Archivace																																				
Udržitelnost projektu																																				

Zdroj: Veltruská (2020)



Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Z Ganttova diagramu jsou patrné všechny čtyři fáze dotačního projektu. Z diagramu je vidět, že se některé aktivity a fáze překrývají. Jde o praktický příklad z praxe.

8.10 Příklad výběru projektu dle ukazatelů návratnosti investice

Čeho se případová studie týká:

V rámci přípravy a plánování projektu je v některých případech vhodné provést analýzu návratnosti investice, tedy využít proměnných popsaných v části 3. 6. Následující případová studie je zaměřena na aplikaci těchto nástrojů při hodnocení tří variant projektu.

Popis případové studie:

Město má na výběr ze tří možných variant projektů, tedy projektu A, projektu B a projektu C. Jde o projekty, které vyžadují prvotní investici, mají každoroční náklady, ale také tržby – jde o příklad podnikatelské aktivity obce. Například obec zvažuje využívat reklamy na sloupech osvětlení, autobusových zastávkách a podobně. Prvotní investice tak souvisí s pořízením vybavení nebo úpravou sloupů či zastávek, aby bylo možné plochy pronajímat. Pro všechny varianty jsou předpokládány stejné roční náklady na mzdy ve výši 550 000 Kč a provozní náklady ve výši 250 000 Kč. Náklady na zpracování projektu činí 35 000 Kč, které bude muset zaplatit, ať již vybere kterýkoliv z projektů. Předpokládaná délka životnosti investice je shodná pro všechny zvažované projekty a pro zjednodušení byla stanovena na 5 let. Reálná finanční diskontní sazba činí 5 %. Informace o nákladovosti a výnosnosti všech projektů jsou obsaženy v tabulkách.



Tab. 32 Informace o projektech

Projekt A	CZK
Investiční náklady v 0. roce:	2 500 000
Roční náklady na mzdy od 1. roku:	550 000
Roční provozní náklady od 1. roku:	250 000
Náklady na projektu v 0. roce:	35 000
Výše ročních tržeb od 1. roku:	1 150 000
Projekt B	CZK
Investiční náklady v 0. roce:	2 900 000
Roční náklady na mzdy od 1. roku:	550 000
Roční provozní náklady od 1. roku:	250 000
Náklady na projektu v 0. roce:	35 000
Výše ročních tržeb od 1. roku:	1 400 000
Projekt C	CZK
Investiční náklady v 0. roce:	1 500 000
Roční náklady na mzdy od 1. roku:	550 000
Roční provozní náklady od 1. roku:	250 000
Náklady na projektu v 0. roce:	35 000
Výše ročních tržeb od 1. roku:	1 300 000
Trvání projektu:	5 let
Diskontní faktor:	0,05

Zdroj: autoři

Pro výběr nejvhodnějšího projektu byly vypočítány některé proměnné, které byly představeny v části 3. 6. Jedná se o Rentabilitu investice, Čistou současnou hodnotu, Vnitřní výnosové procento (IRR), Prostou dobu návratnosti a Reálnou dobu návratnosti. Kalkulace jednotlivých ukazatelů je obsahem přílohy č. 3. Následující tabulka obsahuje přehled uvedených indikátorů pro hodnocené projekty A, B a C.

Tab. 33 Ukazatele návratnosti investice

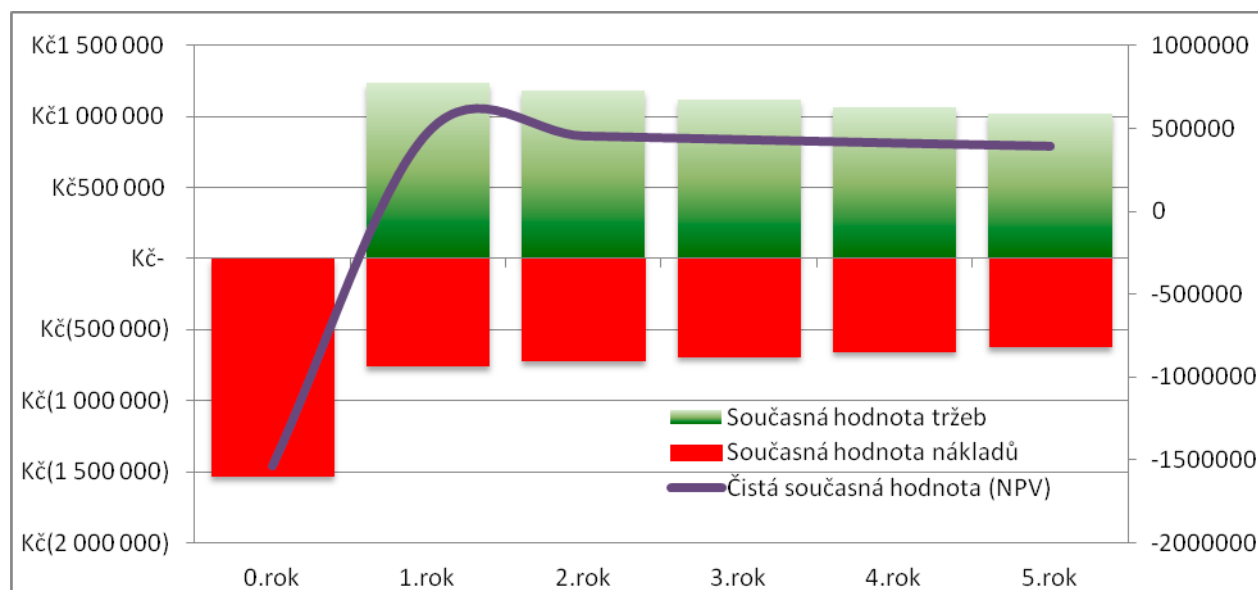
Ukazatele	Projekt A	Projekt B	Projekt C
Rentabilita investice	0,69	1,02	1,63
Čistá současná hodnota	- 1 019 683 Kč	- 337 314 Kč	629 738 Kč
IRR	- 11 %	1 %	13 %
Prostá doba návratnosti	7,24	4,89	3,07
Reálná doba návratnosti	7,61	5,14	3,22

Zdroj: autoři

Z tabulky je zřejmé, že pro město je jednoznačně nejvýhodnější přijmout projekt C, který dosahuje nejlepších hodnot u všech hodnotících indikátorů investice. Mimo jiné, na rozdíl od ostatních projektů, se vložená investice u projektu C navrátí ještě v průběhu životnosti projektu.

Komparace diskontovaných nákladů a užiteků v jednotlivých letech trvání projektu C graficky znázorňuje následující obrázek. Z grafického znázornění vývoje nákladů a benefitů je zřejmé, že současná hodnota přínosů projektu C převáží současnou hodnotu nákladů již v průběhu prvního roku realizace projektu.

Obr. 18 Komparace současné hodnoty nákladů a tržeb projektu C



Zdroj: autoři

Závěr / omezení / zkušenost nebo dobrá praxe ze studie plynoucí:

- » Ukazatele návratnosti investice představené v části 3.6 jsou vhodné u projektů, u kterých lze očekávat návratnost. Měly by se používat zejména v situaci, kdy obec zvažuje realizovat činnosti, které budou generovat úspory (například zateplení budovy) nebo příjmy (podnikatelská aktivita, pronájmy a podobně).

8.11 Digitální nástroje pro řízení projektů

Pro usnadnění organizace, komunikace a sdílení dat komplexnějších projektů lze využít řadu digitálních nástrojů, které v praxi využívá množství organizací soukromé i veřejné sféry. Zpravidla se jedná o různé komerční aplikace fungující formou online webové aplikace, desktopové aplikace a mobilních aplikací. Níže uvádíme informativní přehled výběru digitálních nástrojů projektového řízení. Mezi užitečné funkcionality pro praktické řízení projektu patří:

- » **Řízení úkolů** (řízení jednotlivých úkolů v rámci projektu, status, prioritizace, delegování úkolů, časové a finanční náklady, vzájemné vazby, upozornění, vizualizace, apod.)
- » **Řízení a sledování času** (Ganttův diagram, propojení s elektronickým kalendářem, rozvrhování a plánování činností v čase)
- » **Setkávání, online spolupráce a sdílení dat** (Možnost online schůzek projektového týmu, propojení s kalendáři členů projektového týmu, příprava agendy, sdílené datové úložiště projektové dokumentace)



Tab. 34 Srovnání výběru digitálních nástrojů projektového řízení

Název	Základní verze zdarma	Čeština	Webová aplikace	Mobilní aplikace	Desktop aplikace	Řízení úkolů	Řízení a sledování času	Online setkávání týmu
Asana	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Basecamp	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Easy Project		✓	✓	✓		✓		✓
Freelo	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
GoodDay	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jira	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Monday	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
MS Project		✓	✓		✓	✓	✓	
OpenProject	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Projektově.cz		✓	✓	✓		✓	✓	
TeamGantt	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Todoist	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Trello	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

Zdroj: autoři



9. Vybraná doporučení / omezení

Při práci s tímto textem je třeba brát v úvahu, že vše, co je v tomto textu uvedeno, platí do určité míry. A to zejména s ohledem na to, že vždy je třeba brát v úvahu konkrétní situaci a místní podmínky. Naučit se úspěšně připravovat a řídit projekty lze zejména pomocí „učení se praxí“ (je to třeba v praxi zkusit a učit se z vlastních chyb). Je třeba brát též v úvahu:

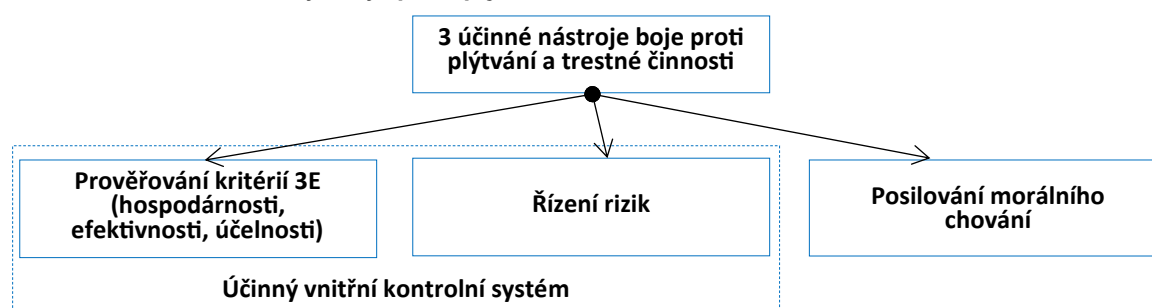
1. Úspěšné projektové řízení má vést k výsledku, kdy je dosaženo cíle (ideálně se zvládne více z hlediska rozsahu, kvality nebo jiných parametrů), současně v daném rozpočtu (ideálně s méně zdroji) a v omezeních daná časem (ideálně v kratších termínech). V reálných podmínkách však nastává situace, kdy je cíl splněn jen částečně nebo dojde k navýšení rozpočtu nebo k prodloužení termínu. Zvládnout více (z hlediska cíle) s méně zdroji a v kratším termínu je tak spíše výjimka, než běžný výsledek projektového řízení.
2. Řízení projektů je důležitá kompetence. Proto je nezbytné zajistit pro projektové a finanční manažery (případně pro další členy týmu) vhodné vzdělávání v potřebném rozsahu a kvalitě.
3. Velmi důležitou podmínkou úspěšné realizace projektů je motivace zadavatele projektů, projektových manažerů, finančních manažerů a projektového týmu projekt úspěšně zvládnout. Zadavatel by měl pro realizaci projektů vytvořit podmínky, včetně motivačních faktorů, například cílové odměny. Problémy v projektech jsou běžné, projektoví manažeři by měli mít podporu je řešit. Pokud jsou demotivováni strachem z neúspěchu (každý neúspěch je trestán), řeší se problémy v projektech obtížně.
4. Ve veřejném sektoru není výjimkou, že po volbách nastoupí nové vedení a často bez potřebné znalosti situace považuje schválené nebo dokonce i běžící projekty předchozího vedení za špatné. Dochází k jejich rušení. To je demotivační faktor pro projektové týmy, navíc může docházet k plýtvání (ztráta času a výdajů vynaložených na přípravu projektu).
5. Je velmi vhodné, pokud je řízení projektů v dané instituci vymezeno vnitřním předpisem. Mimo jiné i proto, že u některých projektů může být projektový tým složen z lidí z více útvarů. Pokud nejsou odpovědnosti a pravomoci jasně vymezeny, pak může docházet ke konfliktu mezi liniovým řízením a projektovým řízením.
6. Vnitřní předpis k projektovému řízení (příklad je v části 8.4) je též důležitý pro zlepšování (zefektivnění, optimalizaci) všech projektů prováděných danou institucí – k tomu lze použít nástroje procesního řízení (viz samostatný nástroj dostupný na stránkách projektu). Zlepšování systému řízení projektů se týká 3 faktorů, a to (a) lidí podílejících se na projektovém řízení (například zvyšovat jejich kompetentnost), (b) předpisů týkajících se projektového řízení a předpisů, které musí být též při projektovém řízení respektovány (například předpis k vnitřnímu kontrolnímu systému, předpis k zadávání veřejných zakázek atd.), (c) používané technologie (například zlepšování pomocí digitalizace – příklady digitálních nástrojů pro řízení projektů jsou v části 8.11). Zefektivnění pomocí digitalizace se nemusí týkat jen postupů řízení projektu, ale též například náhrady osobního jednání za jednání prostřednictvím vhodné online aplikace.
7. Trojimperativ projektu je relativně velmi jednoduchý nástroj pro projektové řízení. Ve fázi plánování projektu jde o nejen vymezení cíle projektu (z hlediska rozsahu, kvality, dalších aspektů), ale také provedení potřebných analýz:
 - » Zda je projekt vůbec potřeba (zda je společensky potřebný) a proč je nezbytné jej realizovat. Je třeba si klást například tyto otázky: Směřuje k naplnění poslání a cíle instituce? Je potřebný pro společnost? Respektive naplňuje společenskou potřebu? Nejsou jiné důležitější projekty nebo aktivity k financování?



- » V jakém rozsahu a kvalitě má být realizován. Je třeba si klást například tyto otázky: Nejsou požadavky na rozsah nebo kvalitu přehnané? Je rozsah / kvalita odůvodnitelná a podložená společenskou potřebou? Je rozsah / kvalita realizovatelná z hlediska disponibilních zdrojů?
 - » Je načasování vhodné (například z důvodu příležitosti čerpat na projekt dotace). Jak navrhnout termíny: Je třeba projekt začít řešit nebo je vhodnější jej zatím odložit? Budou v budoucnu možnosti projekt lépe profinancovat? Změní se nějak situace a proto je potřeba projekt realizovat nyní nebo naopak vyčkat?
 - » Další skupina otázek se nezbytně musí týkat rozpočtu projektu: Jaké jsou dostupné zdroje financování? Jak mají být vysoké výdaje, v jaké struktuře a v jakých letech? Může projekt generovat příjmy, a pokud ano, jaké? Jaké bude mít projekt dopady do provozního rozpočtu po uvedení investice do užívání?
8. Zaměstnanci, kteří se zabývají projektovým nebo strategickým řízením, pracují pod velkým tlakem. Připravit a zejména prosadit a realizovat kvalitní veřejnou strategii a na ni navazující projekty je velmi obtížné. Pro úspěšné řízení projektů je vhodné porozumět pojmům manažerské selhání a morální hazard. Stejně tak je důležité porozumět příčinám, které k manažerskému selhání a morálnímu hazardu vedou. **Manažerské selhání** lze vymezit jako důsledek „nesprávného rozhodnutí“. Nesprávné (chybné) rozhodnutí je protikladem správného rozhodnutí. Nesprávné rozhodnutí je manažerským selháním. Je to takový výsledek rozhodnutí, kdy dosažený stav je horší nežli stav původní (resp. stav vyjádřený v cíli). **Morální hazard** je takovým vědomým nesprávným rozhodnutím vedoucího nebo jiného zaměstnance, kdy negativní následky tohoto rozhodnutí dopadají na jiné aktéry než na tohoto zaměstnance. Morální hazard je průvodním rysem „nesprávného rozhodnutí“, respektive morální stránkou manažerského selhání. Je třeba uvést, že každé manažerské selhání však nemusí být zároveň morálním selháním. Příčiny (faktory) manažerského selhání byly popsány v textové části nástroje „Rozhodování a strategický přístup“⁴¹.
9. Zejména u projektů, u kterých je část činností zajištěna pomocí veřejných zakázek, existují příležitosti pro korupci, podvody a podobnou trestnou činnost. Proto je nezbytné klást při projektovém řízení velký **důraz na morální aspekt** (jak morálku chápat viz část 3.4).
10. Na úrovni konkrétní instituce obecně, ale také při projektovém řízení, existují **tři účinné nástroje boje proti plýtvání a trestné činnosti**:
- » Prvním opatřením je skutečně fungující systém finanční kontroly (zejména z hlediska kritérií 3E – účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti) při nakládání s veřejnými prostředky v rámci projektů.
 - » Druhým opatřením je řízení rizik (a využívání příležitostí).
 - » Třetím nástrojem je morální chování všech zapojených lidí, respektive posilování morálních aspektů v prováděných činnostech (např. etické kodexy a jejich dodržování; vymezení jak morálku chápat; vedoucí zaměstnanci jdou příkladem).

41 Text je dostupný na stránkách projektu na odkaze: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>

Obr. 19 Tři účinné nástroje boje proti plýtvání a trestné činnosti



Zdroj: Půček, Páleníková (2022)

11. Pro úspěšné řízení projektů je nezbytné přijímat **„správná“ rozhodnutí**. Nepomůže vám používat mezinárodní standard nebo trojimperativ projektu, pokud vám to současně nepomůže přijímat správná rozhodnutí. Schopnost rozhodovat se správně neboli přijímat správná rozhodnutí je jedno z největších „tajemství“ managementu, projektového řízení nevyjímaje. Každé (často i drobné) rozhodnutí může ovlivnit splnění cílů nebo má vliv na termíny nebo zdroje, a to buď kladně (je-li rozhodnutí částečně nebo zcela správné) nebo záporně (je-li částečně nebo zcela chybné). Kritéria byla popsána v části 3. 4.
12. K důležitým schopnostem a dovednostem při projektovém řízení patří **uplatňování (a) kritického myšlení (b) tvůrčího myšlení (c) systémového myšlení** – viz následující tabulka. Je třeba brát v úvahu, že realizace projektů je ze značné části tvůrčí činnost.

Tab. 35 Kritické, tvůrčí, systémové myšlení při projektovém řízení

Č.	Způsob myšlení	Využití při projektovém řízení
1	Kritické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> • Pro ověřování relevantnosti nebo pravdivosti informací a dalších poznatků týkající se řízení projektu a také pro jejich kritický rozbor. Je třeba brát v úvahu, že pravda je především logická a v tomto smyslu srozumitelná. • Pro předcházení informačním šumům a manipulačnímu jednání v rámci projektového týmu. • Pro hledání vhodných argumentů v dané věci pro a proti.
2	Tvůrčí myšlení (neboli kreativita, intuice)	<ul style="list-style-type: none"> • Pro generování nápadů nebo využívání inspirace při přípravě projektu. • Pro generování nápadů nebo využívání inspirace pro přijímání opatření, řešení problémů, překonávání překážek při řízení projektu. • Pro generování nápadů nebo využívání inspirace pro zlepšování systému řízení projektů.
3	Systémové myšlení	<ul style="list-style-type: none"> • Pro pochopení situace nebo okolností týkající se přípravy, schvalování nebo realizace projektu v potřebných souvislostech (chápat kontext). • Pro porozumění vzorců chování lidí (například členů projektového týmu, schvalovatelů projektu nebo dalších osob majících na úspěšnou realizaci vliv). • Případně pro matematické modelování, je-li to účelné.

Zdroj: autoři



10. Závěr

Veřejný sektor v praxi realizuje jak relativně drobné projekty, tak projekty velké, finančně i časově náročné, jejichž výstupy dopadají na širokou veřejnost. Koordinace mnoha projektů současně nebo řízení velkých projektů klade vysoké nároky na zkušenosti a erudici zúčastněných osob a vytváří na ně tlak v podobě vysoké míry zodpovědnosti za úspěšný průběh projektu a kvalitu jeho výstupů v omezeních daných zdroji i časem. V každém projektu i při pečlivém řízení, se objevuje mnoho problémů, je soustavně nutné překonávat překážky, snižovat rizika, využívat vhodné příležitosti, motivovat k překonávání překážek sebe i celý projektový tým. Připravovaným i realizovaným projektům je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost (bdělost), respektive věnovat se jim a kontrolovat prováděné činnosti. Je nezbytné chápat jednotlivé projektové činnosti v potřebných souvislostech, a to nejen ve vazbě na řešený projekt, ale také na ostatní probíhající projekty a činnosti dané instituce, její disponibilní zdroje a kapacitní a časové možnosti. Projektové řízení je sice vhodné standardizovat a postupy zakotvit do vnitřního předpisu, ale ve své podstatě jde o tvůrčí činnost. Projektoví manažeři a další zapojené osoby potřebují mít potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti včetně tvůrčího (kreativního, intuitivního) myšlení, které je potřebné ke generování nápadů a hledání inspirace k řešení potíží, překonávání překážek a zlepšování prováděných činností.

V rámci projektového řízení je důležitá též role vedení instituce, které by mělo vytvořit pro projektové řízení vhodné podmínky (odpovědnosti, pravomoci, motivační faktory atd.), nastavit kontrolní mechanismy a pravidla zakotvit do vnitřního předpisu. V některých institucích je zvykem, že jednotliví členové vedení mají na starosti své projekty (jsou v roli garanta nebo „sponzora“ projektu), respektive řídí soubor projektů (nazýváno také portfoliem projektů) dle svých pravomocí. Je pak třeba dát pozor na tzv. „resortismus“ – čili izolovaný pohled (dle svých pravomocí) na probíhající projekty jednotlivých členů vedení nebo upřednostňování svých projektů bez ohledu na celkovou užitečnost a účelnost.

Nastavit, úspěšně provádět a efektivně zlepšovat projektové řízení v dané instituci mohou jen osoby, které znají silné a slabé stránky dané instituce a současně silné a slabé stránky projektového řízení. Proto může být publikace materiálů ukazujících aplikaci nástrojů projektového řízení v praxi přínosem pro pracovníky zabývající se řízením projektů nebo strategickou prací. Cílem předkládaného textu bylo poskytnout těmto osobám přehledný materiál sumarizující základní principy a úskalí projektového řízení v praxi veřejného sektoru a poskytnout jim tak podklad, ze kterého mohou čerpat ve své praxi.

Nástroj (tento text a video přednáška) je dostupný na stránkách projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“⁴². Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci **Nástroje pro strategickou práci**.

42 Odkaz na projekt: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

Přílohy

Příloha č. 1: Prezentace – Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu

Příloha č. 2: Video přednáška – Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu

Příloha č. 3: Výpočty ukazatelů návratnosti investice k případové studii 8.10

Přílohy metodického nástroje jsou dostupné na „Portále strategické práce v ČR“

(www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci/Plánování a řízení projektů](#).





Použitá literatura

- ARMSTRONG, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. Kogan Page Publishers.
- BERNHARD, O. E. (1990) *In the Light of Truth*. Stuttgart: Stiftung Gralsbotschaft
- COVEY, S. R. (1989) *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma
- COVEY, S. R. (2005) *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press
- CzechInvest (2022): Online akademie pro starosty – Studie proveditelnosti. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Strategicky-rozvoj-obce/Studie-proveditelnosti>
- DOLEŽAL, J., LACKO B. A kol. (2016) *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009
- DRUCKER, P. F., MACIARIELLO, J. A. (2006) *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Management Press
- European Commission (2021). *PM² Project Management Methodology Guide 3. 0. 1. Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²)*. Brussels/Luxembourg, 139 s. Dostupné z: https://europa.eu/pm2/material_en
- GOLDRATT, E. M. (1999). *Kritický řetěz*. Praha: InterQuality
- GOLDRATT, E. M., COX J. (2001) *Cíl: proces trvalého zlepšování*, Praha: InterQuality.
- HUŠEK, Z., ŠUSTA M., PŮČEK, M. a kol. (2006) *Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru. Informační středisko podpory jakosti*, Praha. Dostupné: <http://www.npj.cz/informacni-centrum/nabidka-publikaci/>
- Institut pro veřejnou správu Praha (2019): *Dotační a investiční management*. Studijní příručka pro zastupitele obcí. Dostupné z: <http://www.zastupitelvkurzu.cz/wp-content/uploads/2019/09/Dota%C4%8Dn%C3%AD-investi%C4%8Dn%C3%AD-management-studijn%C3%AD-p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka.pdf>
- ISO 10006 (2019) *Management kvality - Směrnice pro management kvality v projektech*. Praha: Česká společnost pro jakost
- KOPŘIVNICE (2018) *Pravidla projektového řízení: Směrnice. 8/2018*. Kopřivnice: Městský úřad Kopřivnice. Dostupná z: https://www.dataplan.info/img_upload/a1032b64eccc80a628847d44281e3e2b/vnitri-smernice-pravidla-projektoveho-rizeni.pdf
- KOTTER, J. P. (2000) *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press.
- MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ R. (2015) *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- MIKE, R. (2017). *Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. Grada Publishing as.
- MMR (2004): *Studie proveditelnosti (Feasibility Study)*. Metodická příručka. 43 s. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti.pdf>
- MMR (2018) *Metodika přípravy veřejných strategií*. Praha: MMR, 2018. Dostupná z: https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plna-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf
- MMR-SROP (2004) *Metodika tvorby logického rámce*. Dostupná na stránkách www.kip.zcu.cz/kursy/CPEU/LogickyRamecSROP.doc.
- MPSV (2014) *Zajištění ekologického úklidu v objektech MPSV*. Dostupné na stránkách https://www.sovz.cz/wp-content/uploads/2022/09/sovz_case_studies_mpsv_uklid-003.pdf
- MVČR (2020) *Model CAF verze 2020*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. (2012) *Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer.
- OCHRANA, F., PŮČEK, J. M. A ŠPAČEK. *Veřejná správa*. (2015) Brno: ESF, Masarykova universita
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. (2011) *Efektivní zavádění a řízení změn. Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer
- PLAČEK, M., OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., & NEMEC, J. (2020). *Fiscal decentralization reforms: The impact on the efficiency of local governments in Central and Eastern Europe*. Springer Nature.
- PŮČEK Milan Jan, KRÁPEK Milan, MISIAČEK Radim (2022) *SWOT analýza v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>



- PŮČEK Milan Jan, KRÁPEK Milan. *Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
- PŮČEK Milan Jan, LINHARTOVÁ Veronika (2022) *Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategickou práci*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/zdrave-financni-rizeni>
- PŮČEK, J. M., OCHRANA, F., PLAČEK, M. (2021) *Museum Management. Opportunities and Threats for Successful Museums*. Springer Nature
- PŮČEK, M., J. (2020) *Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „Analýza rizik“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-rizik>
- PŮČEK, M., J. (2015) *Udržitelné finanční řízení*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_udrz.fin.rizeni.pdf
- PŮČEK, M., ŠPAČEK, D. (2014) Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. No. 41 E/2014. p. 146-169.
- PŮČEK, M., J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf
- PŮČEK, Milan Jan., KRÁPEK, Milan (2021) *Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/>
- PŮČEK, M. J., PÁLENÍKOVÁ, M., (2022) *Řízení rizik a využívání příležitostí jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
- PŮČEK, M., J., PÁLENÍKOVÁ, M., (2022) *Hospodárnost, efektivnost, účelnost (jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí)*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta
- RAVINDRAN, A. R. (2009) *Operations Research Applications*. Taylor & Francis Group.
- SENGE, P. M. (2009) *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press
- SIEBER, P. (2004) *Studie proveditelnosti. Metodická příručka*. Praha. Dostupné na: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti.pdf>
- SOUKUPOVÁ, J. (2006) *Metody hodnocení veřejných projektů*. Brno. Dostupné na: file:///D:/PROJEKT%20MMR/Projektov%C3%A9%20C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Studijni_text_MHVP_on-line.pdf
- SVOZILOVÁ, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. Grada Publishing a. s.
- VELTRUSKÁ, N. (2020). *Projektový management-na příkladu investičního projektu obce Ledčice* (diplomová práce), Praha: AMBIS.
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. (2013) *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press
- WIKIPEDIE (2023): *Logický rámec*. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Logick%C3%BD_r%C3%A1mcov%C3%BD_p%C5%99%C3%ADstup
- Zákony: Zákon o finanční kontrole; Trestní zákoník; Zákon o veřejných zakázkách; Zákon o rozpočtových pravidlech; Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; Zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti; Prováděcí vyhláška k zákonu o finanční kontrole č. 416/2004 Sb.
- Závěrečné práce studentů Ambis k problematice řízení rizik, příležitostí, hospodaření a řízení projektů, u kterých byl školitelem M. J. Půček. Seminární práce studentů Ambis. Projekty SIGA Ambis.
- Studijní opory, materiály a podklady Ambis vysoká škola.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1
www.verejne-strategie.cz
www.mmr.cz