



**Evaluace projektového prostředí u ZO
MMR a analýza dopadu vstupů na
Metodiku projektového řízení MMR
Výstupní zpráva - Analýza**



Manažerské shrnutí

Kontext

Tato „Výstupní zpráva – Analýza“ je plněním poptávky „Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu vstupů na Metodiku projektového řízení MMR“ v rámci projektu „Rozvoj PK MMR II. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726“.

Zjištění této Zprávy se opírají především o strukturované rozhovory se zástupci odborů MMR a ZO MMR (Centrum pro regionální rozvoj, agentura CzechTourism), klíčových z pohledu projektového řízení/realizace projektů. Dále se opírají o předanou písemnou dokumentaci, zvláště aktuální verzi Metodiky (jejíž prvotní verzi oba členové realizačního týmu Dodavatele připravovali v letech 2014 a 2015 spolu s pracovníky Odboru projektového řízení MMR). Tým Dodavatele vycházel ze své expertní znalosti v projektovém řízení, obecně uznávaných metodik a oborové praxe, s přihlédnutím k aktuálním trendům v této oblasti.

Klíčová zjištění a doporučení v oblasti aplikace existující Metodiky projektového řízení v MMR

Z provedené analýzy nevyplývají zjištění, která by měla vést na rozsáhlejší úpravu samotné Metodiky, resp. popsaných procesů, pro užití uvnitř MMR. Metodika odpovídá povaze realizovaných projektů a vzhledem k předpokládané rychlosti vývoje organizace MMR a jejich projektů, stejně jako k trendům v oblasti projektového řízení, Metodika ještě po několik let postačí ve stávající podobě.

Problémy MMR v realizaci projektů neplynou z chybného metodického prostředí (v oblasti proj. řízení), ale z organizační i personální nezkušenosti v oblasti řízení projektů mimo Odbor projektového řízení a až přehnaného zaměření a omezení úvah na spolufinancované projekty. Doporučení v oblasti projektového řízení tedy musí směřovat především ke změně organizační kultury a chápání projektového řízení; to jsou oblasti kde metodika a řídicí dokumentace/interní směrnice nemohou příliš změnit; jedná se o oblasti tzv. měkké a jsou primárně závislé na manažerských schopnostech a stylu vedení jednotlivých řídicích pracovníků MMR. I přesto lze několika dílčími změnami podpořit přijímání a pochopení Metodiky v rámci MMR.

Především je klíčové skutečně aplikovat již metodicky popsané procesy v oblasti sběru a využití zkušeností z praxe realizace projektů, tzn. vybudovat, zvláště v rámci Odboru projektového řízení bázi know-how, přizpůsobenou organizační realitě MMR.

Druhým zásadním doporučením je Metodiku doplnit o některé podpůrné materiály/přílohy, zvláště v oblasti vymezení rolí v projektových týmech, jejich úkolů a odpovědností. Mělo by se jednat o jakési pracovní pomůcky pro zaměstnance věcných i podpůrných odborů zapojených do realizace projektů; nejsilnější potřeba správného pochopení je u role Věcného Gestora.

Dílčím doporučením pak je osobně-profesní rozvoj (vybraných) projektových manažerů zapojením do profesních organizací projektového řízení, za účelem sdílení zkušeností z praxe v různých odvětvích.

Kompletní přehled doporučení je součástí hlavního textu této Výstupní zprávy.

Klíčová zjištění a doporučení v oblasti aplikace existující Metodiky projektového řízení do ZO MMR

Obě zkoumané ZO (Centrum pro regionální rozvoj ČR a Agentura CzechTourism) se významně od organizace MMR odlišují. Projekty CzT jsou spíše malé, obvykle hrazené z vlastního rozpočtu; samotná organizace je spíše dynamická. Projekty Centra jsou čistě administrativního typu, spolufinancované z OPTP, k úhradě provozních nákladů.

Vzhledem k zásadním odlišnostem prostředí ZO bude vhodné zavedení centrální metodiky omezit na celkový dohled – evidenci projektových záměrů a metodickou podporu/kontrolu. S CzT pak dále pracovat v rovině rozvoje znalostí projektového řízení (školení a konzultace – zvláště pro oblast spolufinancovaných projektů). U Centra není další rozvoj nutný s ohledem na povahu tamějších projektů – reálné projektové řízení nad rámec administrativy tam neprobíhá a není plánováno.



Metodika zpracování analýzy

Výběr organizačních jednotek pro pohovory

Vedle ZO byly k pohovorům vybrány odbory/oddělení, které buď realizují projekty (ze všech 3 kategorií dle úrovně zapojení OPŘ) nebo jsou klíčové pro realizaci projektů.

Záznamy z jednotlivých strukturovaných interview (přehled níže) byly revidovány i na straně zástupců MMR/ZO.

Organizační jednotka	Zástupci org. jednotky
Odbor projektového řízení	odstraněno s ohledem na GDPR
Agentura CzechTourism	
OPVZK - Oddělení administrace zakázek EU (OAZ 335)	
Centrum	
Odbor regionální politiky - Oddělení urbánní politiky	
Oddělení administrativní kapacity	
Odbor cestovního ruchu - Oddělení koncepce a spolupráce v cestovním ruchu	
Odbor správy monitorovacího systému Oddělení metodické podpory aplikací	

Referenční procesní model

Stav projektového řízení na jednotlivých odborech byl porovnán proti referenční mapě projektového řízení, která definuje kompletní množinu procesů projektového řízení.

Procesní mapa je sestavena na základě následujících standardů projektového řízení: PMBOK pátá edice / ISO 21500:2012, PRINCE2, Standard Deloitte pro řízení průběhu projektů.

Dále bylo hodnoceno využívání existující Metodiky projektového řízení, která se opírá o ISO 21500:2012.



Podrobný popis zjištění a doporučení

Přehled použitých zkratk a vymezení specifických pojmů použitých v hlavní části výstupní zprávy

Zkratka / pojem	Definice
Centrum	Centrum pro regionální rozvoj ČR
CzT	Agentura CzechTourism
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
ELIT	Elektronický nástroj podpory projektového řízení
FM	Finanční manažer
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
Metodika	Metodika projektového řízení ve znění z 1. 9. 2016
OP	Operační program
OPTP	Operační program technická pomoc
OPZVK	Odbor práva veřejných zakázek a koncesí
PK	Projektová kancelář
OPŘ	Odbor proj. řízení
PM	Projektový manažer
PMBOK	Project Management Body of Knowledge – sborník dobré praxe v oblasti projektového řízení
PŘ	Projektové řízení
PZ	Projektový záměr
ŘOPŘ	Ředitel(ka) Odboru projektového řízení („ředitel(ka) projektové kanceláře“)
SOP	Standardní operační postup
VZ	Veřejná zakázka
ZO	Zřizovaná organizace – Centrum a CzT

Zjištění a doporučení v oblasti řízení projektů

Kategorizace projektů

Zjištění	Doporučení
Většina projektů MMR má charakter „administrativních“ projektů – jedná se pouze o „schránky“ pro financování z operačních programů, nikoliv o typické projekty (dle definice v kap. 2.1 Metodiky). U těchto projektů je aplikace procedur	Vymezit kategorii projektů „Administrativní projekt“, na něž by se Metodika neaplikovala vůbec nebo v omezené míře, tj. ne v celém procesním rozsahu. O kategorizaci projektu jako „Administrativního“ by měl ovšem rozhodovat výhradně ŘOPŘ. Z první verze Metodiky je vhodné zachovat proces Projektového záměru a procesy související s evidencí VZ; v ostatních oblastech postupovat dle



Zjištění

projektového řízení nadbytečná a v praxi se od ní také ve velké míře (zcela pragmaticky) upouští.

Zařazení těchto projektů pod Metodiku však může být kontraproduktivní v budování správného chápání projektového řízení a jeho přínosů v organizaci.

Doporučení

pravidel příslušného operačního programu (což již nyní probíhá a pravidla OP mají přednost před pravidly Metodiky).

Dělení na Jednoduché a Komplexní projekty není při aktuálním rozložení portfolia projektů a vyspělosti projektového řízení v organizaci MMR nijak významně přínosné, resp. se nevyužívá (mj. i s ohledem na „administrativní“ charakter většiny projektů).

V rámci úprav Metodiky všechny procesy, postupy, dokumenty a další části Metodiky, které jsou povinné pro Komplexní projekty označit jako doporučené, dočasně zrušit kategorizaci Jednoduchý/Komplexní projekt (do doby změny struktury portfolia projektů) a zaměřit se na vynucení nutného minima aplikovaných procesů a dokumentace (tj. procesů a dokumentace povinných pro Jednoduché projekty)

Role

Zjištění

Role Věcného gestora se spojila s rolí Nositele projektu. Ačkoli mohou existovat projekty, kde tyto role zastává jedna osoba, je nutné stále tyto role metodicky považovat za oddělené.

Doporučení

Rozdělovat role Nositel projektu a Věcný gestor, povolit ovšem jejich výkon jednou osobou.

Upravit text Metodiky alespoň takto:

Kap. 2.8.6 Věcný gestor by neměl odpovídat za přípravu administrativních podkladů. Jedná se o roli věcnou, nikoliv podpůrnou a její zatěžování administrativou ohrožuje samotnou realizaci projektů. Podklady by si měl sám zajišťovat FM, ev. ve spolupráci s PM

Kap. 3.1.6 - "Věcný gestor" nejspíše nemá být uveden v druhé větě prvního odstavce i dalších - věty nedávají smysl. Obecně se ovšem zdá, že se zaměňuje role Nositele projektu, resp. role odboru realizujícího projekt a nositele projektu. Toto má dopad i do kap. 3.1.4

KLÍČOVÉ ZJIŠTĚNÍ/DOPORUČENÍ

Na projektech dochází k rozdílům ve vnímání odpovědnosti rolí, zvláště v roli Věcného gestora, proti odpovědnostem PM a OPŘ.

Součástí první verze Metodiky byly přílohy popisující činnosti jednotlivých rolí v „životních situacích projektu“ (např. činnosti Nositele ve fázi Projektového záměru či Věcného gestora při akceptaci výstupů dodavatele; jednalo se o součást Přílohy 2 „Detailní postupy...“).

Doporučujeme z těchto příloh vyjít (a v případě potřeby je rozšířit/mírně změnit strukturu) a využívat je pro vyjasnění očekávání v oblasti rolí (Věcný gestor atp.). Tyto přílohy by měly být živým dokumentem a rozšiřovat se dle zkušenosti (tj. v návaznosti na proces sběru poznatků z realizace projektů).

Ve jmenování do projektu se neuvádějí povinnosti dané role.

Přímo do listiny jmenování uvádět klíčové povinnosti dané role, ideálně i se specifickými povinnostmi/odpovědnostmi pro daný projekt. V případě, že se role u dané osoby sbíhají, vyjmenovat všechny povinnosti.

Základní výčet povinností/odpovědností je předmětem kap. 2.2 Metodiky, ev. může být součástí příloh doporučených výše.



Samotná realizace projektu

Zjištění	Doporučení
Pracovníci MMR mimo OPŘ obvykle neznají Metodiku ani principy projektového řízení. Tato neznalost ve fázi realizace projektů ústí v nepochopení/rozdíl v očekávání, příp. neefektivitu v realizaci.	<p>Na začátku projektu by PM měl proškolit projektový tým v procesech řízení a přístupu k realizaci projektu. Do té míry, kde se procesy a přístup dotýkají jednotlivých členů týmu – nemělo by se jednat o školení Metodiky.</p> <p>Mj. toto proškolení povede ke sladění chápání věcného přístupu k realizaci a včasnému odhalení případných mylných předpokladů/chybně zvolených postupů.</p> <p>Proškolení v rámci projektu je navíc efektivní – školí se pouze ti lidé, kteří projekty realizují a to pouze v rozsahu nutném pro jejich práci. Navíc lze předpokládat, že u většiny projektů, které jsou spíše „administrativní“ bude postačovat velmi krátké školení.</p>
Pracovníkům odborů zařazených do projektového týmu není v některých případech uvolněna dostatečná kapacita a projektové činnosti jsou pak prací navíc.	<p>V případě, že toto PM zjistí, musí zahájit komunikaci o uvolnění člena týmu z běžných liniových úkolů směrem k osobě, která člena týmu jmenovala (tedy typicky ředitel věcného odboru, který je právě z těchto důvodů typicky také členem řídicího výboru).</p>
Práci PM je třeba zaměřit na jádro PŘ, a to na řízení úkolů.	<p>PM (ev. Administrátor projektu) by tedy měli především vést pro tým snadno dostupný centrální přehled projektových úkolů (které plynou jak z projektového plánu, resp. harmonogramu, tak z jednání na všech úrovních realizace/řízení projektu) – to ukládá i Metodika v kap. 2.11. PM by měl zavést systém „early reminders“, tj. včasných upomínek konkrétní odpovědné osobě na blížící se termín (např. 14 dní před).</p> <p>Při dobré práci s úkoly bude snadnější odhalit problémy s nedostupností kapacit (více ve zjištění výše) apod.</p> <p>Pro úkoly plynoucí z projektového plánu (které jsou typicky větší) doporučujeme evidovat základní „akceptační kritéria“, neboli jasné, byť velmi stručné, vymezení toho, co znamená úkol naplnit (někdy nazýváno „Definition of done“).</p> <p>Pro komplexní aktivity doporučujeme sestavit akční plán, který definuje dílčí kroky vedoucí k dosažení potřebného cíle. Akční plán by se však neměl připravovat příliš dopředu, spíše až se aktivita přiblíží k termínu realizace – tím se nejlépe úkoly přizpůsobí aktuální projektové situaci. Tato činnost naplňuje také smysl dobré oborové praxe plánování ve vlnách („rolling wave planning“).</p>
Schvalování DPČ na úrovni Ministryně/Ministra vede ke zpoždění v realizaci souvisejících činností a ohrožuje i navenek dobré jméno MMR	<p>Ministryně/Ministr by měli delegovat pravomoc schvalování DPČ a DPP, vč. související agendy, na úroveň Ředitele odboru (kam je delegována odpovědnost a potřebné pravomoci nutné pro realizaci projektu), příp. Státního tajemníka či náměstků (o vhodné úrovni je nutné ještě v rámci MMR jednat).</p>
DPČ není možné sjednávat na dobu delší než 1 rok, což při realizaci delších projektů může vést ke ztrátě odborníků v projektu	<p>Pro členy projektových týmů zasmulvněných DPČ doporučujeme povolit uzavření Dohody pro celou délku projektu. MMR tímto nijak nezvyšuje rizika proti DPČ na 1 rok, protože daní pracovníci jsou hrazení z projektu po celou dobu dle objemu odpracovaných hodin (na základě výkazu práce). Pokud potřeba jejich zapojení pomine dříve, nedostanou zadání práce a následně tedy není, co jim hradit.</p>
Mechanismy přidělování odměn nepodporují PM při motivaci týmu	<p>Stávající mechanismy přidělování odměn, kde do rozhodování vstupují liniovní nadřízení daného člena týmu, je nutné nahradit přidělováním</p>



Zjištění

Doporučení

výhradně z rozhodnutí PM a Nositele projektu; příp. doplněného schválením ŘOPŘ.

Zjištění a doporučení v oblasti procesů projektové kanceláře

Zjištění

Doporučení

KLÍČOVÉ ZJIŠTĚNÍ/DOPORUČENÍ

V rámci projektů není veden Přehled užitečných poznatků. Organizace MMR, resp. OPŘ si tím významně komplikuje možnost poučení se z vývoje projektů i dopadů aplikace principů a kroků procesů projektového řízení v kontextu specifického prostředí MMR.

Ve specifickém prostředí MMR je navíc zavedení konceptů učit se organizace nevhodnější cestou k zavedení změny v chápání a výkonu projektového řízení, i přesto, že zavádění těchto konceptů by běžně bylo vhodné až při vyšší úrovni vyspělosti procesů – je nutné se adaptovat a zkoušet vhodné přístupy.

Zaměření na poznatky dále významně pomůže rozvoji know-how OPŘ (které by jinak muselo být rozšiřováno především nábořem zkušených PM, což ve státní správě a zvláště za stávající ekonomické situace není průchozí).

Ve všech projektech (Řízené/Monitorované/Evidované), vč. projektů „administrativních“ vyžadovat sběr užitečných poznatků (lessons learned), ve struktuře dle kap. 1.11 Přílohy 1. Tyto poznatky pak centralizovat ve znalostní bázi spravované OPŘ. Sběr v příslušné struktuře uložené Metodikou může být i výsledkem neformálních jednání (doporučeno) – po jednání jej může určený pracovník OPŘ sepsat (tj. nevyžadovat formální zprávy, ale zaznamenat výsledky diskuze).

Sebrané poznatky zpřístupnit PM, zvláště jako vstup do nových projektů (často slouží jako vstup do analýzy rizik).

Sběr poznatků posunout z fáze uzavření projektu již do doby jeho přípravy a realizace (která je často velmi krátká a chudá z pohledu kapacitní dotace PM). Sběr požadavků je vhodné provádět pravidelně, 1x za 2 měsíce, nejlépe na krátkém jednání celého týmu (tzv. Retrospektiva). V rámci zhodnocení se projektový tým může rozhodnout pro změnu fungování.

Sběr požadavků lze také posunout na úroveň schůzek PM (nejen z OPŘ) – zde plní funkci platformy pro sdílení zkušeností.

Na úrovni celého OPŘ je vhodné s intervalem 1x 6 měsíců zhodnotit sebrané poznatky a vyvodit z nich závěry formou jednoduchého a stručného akčního plánu. Zde je nutné varovat před snahou o změny v příliš mnoha oblastech. Při nastavení krátkého cyklu zpětné vazby (dle intervalů a kroků níže) je možné v relativně krátkém časovém úseku vyzkoušet řadu změn a přitom (protože jich je v daném čase málo) identifikovat jejich dopady a skutečný přínos.

V návaznosti na sběr poučení je vhodné pro opakující se činnosti zavést přístup kontrolních seznamů (checklist). Tento přístup se dlouhodobě osvědčuje jako jednoduchý, ale robustní nástroj řízení kvality procesů (vč. procesů PŘ).

Např. pro VZ je vhodné sestavit (třeba i časovaný) checklist kroků a náležitostí ve vztahu k OPVZK, vnitřním aktivitám v projektu, poskytovateli dotace (u spolufinancovaných projektů) atp. a doplňovat jej ze zkušeností („zapomněli jsme XY“, „tento krok musí nastat alespoň 2 měsíce před datem D“,...)

Dále je vhodné definovat checklist oblastí, které by měl projednávat ŘV, případně další pravidelná jednání řídicích úrovní projektu.

Jednotlivé checklisty by pak mohly být k dispozici všem PM v nástroji podpory proj. řízení ELIT.

PM Projektové kanceláře si stěžují na přílišné vytížení

Vzhledem k převážně „administrativní“ povaze projektů zvážit, jaké opakující se postupy by bylo možné popsat formou SOP (standardní operační postup) a tyto činnosti pak převést na méně zkušené členy Odboru ev. administrativní složky Odboru. Cílem je uvolnit kapacity PM k řízení složitějších projektů, metodické práci a zvyšování povědomí o



Zjištění	Doporučení
	PŘ v MMR a zvyšování jeho kvality (např. školením, konzultacemi nebo kontrolními dny na Evidovaných projektech).
Zvýšení povědomí o realizovaných projektech	Doporučujeme (nejlépe v nástroji ELIT) zpřístupnit přehled a krátké anotace projektů realizovaných MMR. Pokud toto již je zaměstnancům MMR dostupné, pak zvýšit povědomí. Lze předpokládat, že zvýšené povědomí o realizovaných spolufinancovaných projektech podpoří čerpání, pro projekty bez rozdílu pak může přinést vyšší využití výstupů projektů v MMR, ev. zapojení zainteresovaných osob.

Zjištění a doporučení v oblasti vzdělávání a profesního rozvoje

Zjištění	Doporučení
Pro PM v OPŘ bude přínosné srovnání s problémy a zkušenostmi z projektového řízení z jiných organizačních složek státu, a také z komerčního sektoru.	(Vybraní) PM by se měli účastnit setkání profesních sdružení v oblasti projektového řízení. Tato setkání jsou typicky neplacená a nevyžadují členství v příslušných profesních organizacích. Na těchto setkání by mohli PM především nabýt srovnání reality PM v komerčním sektoru, typické problémy (bez ohledu na sektor se stejné problémy často opakují) a možné způsoby jejich řešení. V neposlední řadě by také mohli celé profesi PŘ prospět zpětnou vazbou z oblasti veřejné správy, ev. se zkušenými profesionály konzultovat problémy svých projektů (při zachování potřebné míry utajení detailů) a získat tak čerstvý pohled. Dále doporučujeme pokračovat v plánovaném setkávání zástupců PK jednotlivých ministerstev, za účelem sdílení zkušeností.
Profesní vzdělávání by mělo být zaměřeno především prakticky, spíše než na samotné metodiky nebo získání certifikace	Nad rámec stávajícího plánu vzdělávání PM doporučujeme z případných externích školení využívat školení založená na „manažerských hrách“, tj. simulovaných projektech, na nichž účastníci realizují (plánují, dohledají...) simulovaný projekt. Jedná se o vhodnější formu (zvláště pro méně zkušené PM) pro získávání praktických dovedností než školení zaměřené čistě na metodiky nebo získání certifikace v oblasti PŘ.
Některé odbory MMR se potýkají s kritickým nedostatkem (dostatečně) zkušených PM, přičemž se nedaří obsazovat pozice výběrovými řízeními (nejspíše z důvodu rozporu mezi nabízenými podmínkami a požadavky)	PM je možné „vychovat“ z vybraných aktuálních pracovníků MMR se zájmem o projektové řízení a příslušným potenciálem. Případný program vzdělávání budoucích PM by mohl mít následující strukturu, za předpokladu, že bude realizovatelná s ohledem na Zákon o státní službě: <ul style="list-style-type: none">• iniciální školení v problematice PŘ běžných projektů (tj. ne-spolufinancovaných, nejlépe bez omezení na veřejnou/státní správu) – nejlépe jako externí školení v rozsahu alespoň 5 dní• školení problematiky PŘ spolufinancovaných projektů ve veřejné/státní správě, s přihlédnutím ke specifikům MMR – rozsah alespoň 2 dny• dočasné začlenění do OPŘ na pozici administrátora projektů (6 měsíců – 1 rok)<ul style="list-style-type: none">• toto začlenění jak pomůže danému budoucímu PM nabýt praktické zkušenosti, tak pomůže OPŘ v oblasti vytížení PM „administrativními“ spolufinancovanými projekty• řízení (menších) projektů v odborech s dohledem zkušeného PM z OPŘ (mentoring) po dobu 1 roku.



Zjištění

Doporučení

Tento postup lze použít také pro zapojení studentů/stážistů a budování budoucích PM z nich.

Zjištění a doporučení pro zavedení Metodiky do ZO

Zjištění	Doporučení
<p>Prostředí ZO jsou významně odlišná od MMR. Jednotnou detailní Metodiku tedy možné ani vhodné zavádět; vhodnějším přístupem je zajištění celkové koordinace a přehledu nad projekty při postupném rozvoji úrovně projektového řízení v ZO.</p> <p>CzT navíc plánuje zavést nástroj pro podporu projektového řízení, který by nejspíše bylo problematické propojit s ELIT.</p>	<p>Centrum i CzT zapojit do procesu Projektových Záměrů, jak je aktuálně definován Metodikou a podpořen elektronickým nástrojem ELIT.</p> <p>V rámci tohoto procesu může OPŘ především pomoci s identifikací vhodných zdrojů financování – u Centra jiných, než OPTP; u CzT obecně možností spolufinancování.</p> <p>Aktualizovaná Metodika by měla umožnit dosažení PM do klíčových realizovaných projektů ZO na základě zhodnocení ŘOPŘ.</p> <p>Dále by ŘOPŘ měl(a) mít právo vyžádat a zorganizovat Kontrolní den libovolného projektu ZO (dle Metodiky, kap. 2.15.2)</p> <p>Nad rámec procesu PZ, možnosti dosadit PM a konat Kontrolní den projektu nedoporučujeme uvalovat další pravidla pro realizaci projektů (a to ani do úrovně povinností pro „Jednoduché“ projekty).</p> <p>Využít existující reporting ZO a přidat jej k reportingu za MMR. Nedoporučujeme v ZO významně měnit strukturu/zvyklosti reportingu vedení ZO o realizovaných projektech.</p>
<p>Školení PM (a příp. dalších pracovníků; zvláště vedení) ZO</p>	<p>Školení ZO je vhodné především pro CzT, a to se zaměřením na základy PŘ (chápání pojmu projekt, klíčová dokumentace a její smysl, řízení úkolů, spolupráce s dodavateli – proces VZ i realizace VZ) a specifika spolufinancování. Dále je nutné seznámení s Metodikou v rozsahu aplikovaném na ZO, zvláště proces PZ a reporting. Při školení je nutno respektovat možnosti a specifika zvoleného nástroje projektového řízení.</p> <p>U Centra není významné proškolení potřeba, pokud nedojde k realizaci projektů jiného administrativně-provozního charakteru z hrazených prostředků OPTP.</p>

Následující tabulka navrhuje konkrétní úpravy jednotlivých kapitol Metodiky ve vztahu k ZO:

Kapitola	Návrh úprav
1 Úvod	<ul style="list-style-type: none"> Nemá vlastní text
1.1 Předmět metodiky projektového řízení	<ul style="list-style-type: none"> Metodika nyní bude platná i pro ZO Odkaz na závazná pravidla (RM na MMR) nutno zobecnit/rozšířit dle formy interních řídicí dokumentace ZO („směrnice“ apod.)
1.2 Základní myšlenky metodiky projektového řízení	<ul style="list-style-type: none"> Zmínit i další rozvoj, nejen projekt z r. 2014/15 Obecný popis o oblastech iniciace, realizace a správa portfolia a výkaznictví projektů je platný.



Kapitola	Návrh úprav
	<p>Díličí úpravy by jen měly zmínit ZO, nejen MMR (tento pojem by mohl někdo číst jako „MMR bez jeho ZO“)</p> <ul style="list-style-type: none">IT nástroj podpory bude povinný pro ZO v oblasti PZ a evidence projektů, dle rozhodnutí MMR možná i pro VZ a objednávky. Ne však pro samotné detailní řízení.
1.3 Jak pracovat s tímto dokumentem	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2 Proces řízení projektů	<ul style="list-style-type: none">Nemá vlastní text
2.1 Vymezení činnosti typu projekt	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.2 Organizační struktura projektu	<ul style="list-style-type: none">Celou sekci pro ZO vést pouze jako doporučení s výjimkami (níže); role jsou ovšem doporučenéPonechat povinnost určit Nositele projektu a PM, kteří budou kontaktními osobami OPŘ
2.2.1 Řídící úroveň projektu	<ul style="list-style-type: none">Vazbu na linii MMR rozšířit na linii ZO pro projekty ZO, odkazy na pozice typu „náměstek“ zpřesnit s ohledem na liniové pozice v ZOObdobně detaily odkazující na cíle MMR (nyní i cíle ZO, pro projekty ZO) apod.Činnosti Nositele rozšířit o komunikaci směrem k MMR (OPŘ) – v otázkách na této úrovni řízení
2.2.2 Operativní úroveň projektu	<ul style="list-style-type: none">činnosti směrem k Odboru komunikace platí jen pro projekty MMR, na ZO budou směrem k odpovídající organizační jednotcekde se hovoří o zaměstnanci MMR zobecnit na „MMR, resp. ZO“obdobně nutno upravit odkaz na organizační jednotku, která je v MMR „odbor“, v ZO může jít o jiné – v otázkách na této úrovni řízení a nižšíchČinnosti PM rozšířit o komunikaci směrem k MMR (OPŘ)
2.2.3 Realizační úroveň projektu	<ul style="list-style-type: none">Rozšířit „... na straně MMR, resp. ZO“
2.2.4 Role pro období udržitelnosti projektu	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.2.5 Zapojení dodavatelů do organizační struktury projektu	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.3 Organizační struktura projektové kanceláře	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.4 Životní cyklus projektu (Etapizace projektů)	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný



Kapitola	Návrh úprav
2.4.1 Předprojektová část - Vznik projektu	<ul style="list-style-type: none">• Obecné kroky a část PZ bez změn, bez změn může zůstat i hodnocení souladu se Strategii• Rozšířit „... zaměstnanec MMR, resp. ZO“• Návrh možností financování v principu stejný, ovšem pro ZO nebude spolupracovat OR a OPers., ale odpovídající org. jednotky ZO• Text kroku Kategorizace projektu je obecně platný s jednou výjimkou (více níže); změni se detaily kategorizace (v samostatné kapitole)• Posouzení: k diskusi uvnitř MMR: kdo bude schvalovat PZ ZO a arbitrovat rozpory – také Porada náměstků?
2.4.2 Projektová část – realizace projektu	<ul style="list-style-type: none">• Etapa zahájení - podepisování Žádosti o podporu bude probíhat dle interních směrnic ZO• Text ostatních etap zůstává platný
2.4.3 Část udržitelnosti projektu	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný, příp. pro CzT lze rozšířit o zmínku o existenci specifického oddělení zajišťujícího udržitelnost
2.5 Kategorizace projektů	<ul style="list-style-type: none">• Pro ZO by všechny projekty měly být Evidované, bez ohledu na jejich parametry, s výjimkami (více níže)
2.5.1 Výjimky v kategorizaci	<ul style="list-style-type: none">• Pro projekty ZO by o případném režimu projektu Monitorovaný nebo Řízený měla rozhodovat ŘOPŘ po dohodě se statutárem ZO
2.6 Řízení lidských zdrojů projektu	<ul style="list-style-type: none">• Celou sekci pro ZO vést pouze jako doporučení
2.6.1 Kapacitní plánování	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
2.6.2 Mechanismus zajištění lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none">• Koncept jmenování je stále platný, pro ZO se liší role („ředitel odboru v ŘV“,...)• Pro text o externistech neplatí odkaz na OPers, a odkaz na rozpočtování – toto je nutné přizpůsobit organizačním detailům ZO
2.7 Řízení projektových prací	<ul style="list-style-type: none">• Celou sekci pro ZO vést pouze jako doporučení
2.7.1 Vymezení rozsahu projektu	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
2.7.2 Harmonogram projektu	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
2.7.3 Směrný plán	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
2.8 Finanční řízení	<ul style="list-style-type: none">• Sekci po úpravách doporučujeme ponechat jako povinnou i pro ZO
2.8.1 Úvod	<ul style="list-style-type: none">• Rozšířit odkaz na vnitřní předpisy „MMR, resp. ZO“



Kapitola	Návrh úprav
2.8.2 Sestavení rozpočtu projektu	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.8.3 Aplikace principů 3E na úrovni jednotlivých nákupů	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný s výjimkou odkazu na odpovědné role: vzhledem k povinnosti ZO mít pouze Nositele a PM by měly být zodpovědnými osobami tyto dvě role (Nositel vzhledem ke své řídicí pozici, PM realizuje za provedení potřebných kroků/dokumentace, resp. deleguje na členy týmu)
2.8.4 Zajištění finančních prostředků pro projekt	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.8.5 Zpracování faktur	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO se postup řídí jejich řídicí dokumentací (text Metodiky je nutno tímto směrem rozšířit)
2.8.6 Zpracování podkladů pro platy a odměny DPP a DPČ	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO se postup řídí jejich řídicí dokumentací (text Metodiky je nutno tímto směrem rozšířit)
2.8.7 Zpracování ostatních účetních dokladů	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO se postup řídí jejich řídicí dokumentací (text Metodiky je nutno tímto směrem rozšířit)
2.8.8 Výčet rolí zapojených do finančního řízení projektů	<ul style="list-style-type: none">Příkazce a Správce – „MMR, resp. ZO“
2.9 Změnové řízení	<ul style="list-style-type: none">Celou sekci pro ZO vést pouze jako doporučení
2.9.1 Úvod	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.9.2 Zahájení procesu řízení změn	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.9.3 Analýza dopadů	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.9.4 Vyjádření klíčových osob, schválení	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný, až na výjimku odkazu na OLP (pro ZO je třeba odkázat jejich právní odd.)
2.9.5 Řízení implementace změn	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.10 Řízení vnějších rizik a problémů	<ul style="list-style-type: none">Celou sekci pro ZO vést pouze jako doporučení
2.10.1 Úvod	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný, odkaz na RM není na škodu ani pro ZO
2.10.2 Identifikace a evidence rizik a problémů	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný, kategorie rizik jsou aplikovatelné, i když pochází z RM. Pokud mají ZO svou vlastní povinnou kategorizaci, pak ji zde v metodice povolit.
2.10.3 Analýza rizik a problémů	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.10.4 Plánování reakce	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný



Kapitola	Návrh úprav
2.10.5 Sledování indikátorů rizik/problémů	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.10.6 Návrh opatření, reakce a uzavření rizika/problému	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2.11 Řízení úkolů	<ul style="list-style-type: none">Celou sekci pro ZO vést pouze jako doporučení
2.12 Zajištění dodávek, služeb a stavebních prací prostřednictvím Veřejných zakázek	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO jsou aplikovatelné pouze některé kapitoly – v zájmu čitelnosti doporučujeme rozdělit kapitolu na text pro MMR a text pro ZO (přičemž základem je existující text)V doporučeních níže rozlišujeme „Aplikovatelné“ kapitoly, tj. ty, které platí (po úpravách) pro ZO a „Doporučené“, tj. ZO je mohou využít, ale není to jejich povinnost. Jedna kapitola není aplikovatelná
2.12.1 Úvod	<ul style="list-style-type: none">APLIKOVATELNÉText zůstává platný, vyjma potřeby rozšířit odkaz na MMR i na ZO
2.12.2 Odpovědnosti	<ul style="list-style-type: none">DOPORUČENÉ<ul style="list-style-type: none">Pro ZO pouze doporučení (závisí na použití daných rolí)Nutno odlišit specifika MMR (OPVZK) a role uvnitř projektu
2.12.3 Veřejné zakázky z pohledu životního cyklu projektu	<ul style="list-style-type: none">APLIKOVATELNÉText zůstává platný, vyjma potřeby rozšířit odkaz na MMR i na ZO a odstranění povinnosti postupovat dle RM pro ZO
2.12.4 Vazba VZ a Plánu řízení projektu a další klíčové projektové dokumentace	<ul style="list-style-type: none">DOPORUČENÉText zůstává platný
2.12.5 Akceptační procedura	<ul style="list-style-type: none">DOPORUČENÉ<ul style="list-style-type: none">Pro ZO ponechat jako doporučení dobré praxe
2.12.6 Výčet rolí zapojených do zajištění VZ	<ul style="list-style-type: none">Není aplikovatelné pro ZO
2.13 Řízení komunikace na projektech	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO pouze doporučení, vyjma komunikace vně projektu – zde doporučujeme v zájmu čitelnosti pro ZO definovat vlastní kapitolu o reportingu (směrem k OPŘ/MMR, interní reporting je dán vnitřními předpisy ZO), stávající ponechat jen pro MMR
2.13.1 Řízení komunikace uvnitř projektu	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO vést pouze jako doporučení, text zůstává platný
2.13.2 Reporting vně projektu	<ul style="list-style-type: none">Rozdělit na stávající kapitolu pro MMR a novou pro ZO (více výše)
2.13.3 Obecné komunikační nástroje, procedury	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO vést pouze jako doporučení, navíc ZO nevyužívají IT nástroj, ev. mají vlastní



Kapitola	Návrh úprav
2.14 Řízení zainteresovaných stran	<ul style="list-style-type: none">• Celou sekci pro ZO vést pouze jako doporučení
2.14.1 Identifikace zainteresovaných stran	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
2.14.2 Doporučení k zapojení zainteresovaných stran do projektových struktur	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný, jen je třeba rozšířit ve stylu „MMR, resp. ZO“
2.15 Řízení kvality	<ul style="list-style-type: none">• Celou sekci pro ZO vést pouze jako doporučení
2.15.1 Předmět řízení kvality	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
2.15.2 Základní postupy a nástroje řízení kvality	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
2.16 Zajištění součinnosti při kontrolách a auditech	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
3 Procesy a pravidla projektové kanceláře	<ul style="list-style-type: none">• Celá sekce zůstává v platnosti, vyjma MMR zabírá nyní i projekty ZO. Tím, že projekty ZO jsou standardně Evidované k nim lze přistupovat stejně jako k Evidovaným projektům MMR (kde většina odpovědnosti zůstává v odborech a OPŘ zajišťuje ucelený reporting, metodickou podporu a má možnost do řízení vstoupit v případě nutnosti)
3.1 Působnost projektové kanceláře	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
3.1.1 Metodická podpora	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
3.1.2 Řízení portfolia projektů	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
3.1.3 Řízení projektů ze strany PK	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
3.1.4 Monitoring projektů	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
3.1.5 Evidence projektů – dělba odpovědnosti	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
3.1.6 Poskytnutí Projektového/Finančního manažera do odboru	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
3.1.7 Vazba projektového řízení na strategické plánování	<ul style="list-style-type: none">• Text zůstává platný
Příloha 1 Projektová dokumentace	<ul style="list-style-type: none">• Bez nutných úprav vzhledem k ZO (předpokládá se úprava s ohledem na doporučení zrušení dělby na Jednoduché/Komplexní projekty)



Kapitola	Návrh úprav
1 Proces a pravidla řízení dokumentace	<ul style="list-style-type: none">Jen část dokumentace pro ZO je v IT nástroji – jen dokumentace povinná. ZO nemají povinnost využívat jinak IT nástroj
1.1 Projektový záměr (Zadávací listina projektu)	<ul style="list-style-type: none">Povinné i pro ZO
1.2 Plán řízení projektu	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
1.3 Jmenovací listina	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
1.4 Registr změn, Požadavky na změnu	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
1.5 Registr úkolů	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
1.6 Registr rizik a problémů, Formulář hlášení rizika/problému	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
1.7 Předávací a akceptační protokoly – dodavatelé	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
1.8 Přebírací protokol - Vlastník výstupů projektu	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
1.9 Zpráva o stavu projektu (interní)	<ul style="list-style-type: none">Je vhodné vydefinovat Zprávu o stavu projektu (interní) specificky pro ZO (nejlépe s využitím již existujících Zpráv či hlášení v ZO)
1.10 Zápis z jednání	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
1.11 Přehled užitečných poznatků	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
1.12 Závěrečná zpráva projektu	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
2.1 Zpráva o stavu projektu (dodavatel)	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
3.1 Zpráva z kontrolního dne	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
3.2 Oponentní stanovisko	<ul style="list-style-type: none">Pro ZO doporučené
Příloha 2 Detailní postupy projektového řízení	<ul style="list-style-type: none">Nemá vlastní text
1 Úvod	<ul style="list-style-type: none">Text zůstává platný
2 Procesní diagram	<ul style="list-style-type: none">V zájmu čitelnosti doporučujeme zpracovat samostatné diagramy (výňatek z existujících) pro ZO – ZO se jistě týkají situace PZ
Příloha 3 Finanční řízení a pravidla 3E	<ul style="list-style-type: none">Obecně aplikovatelné i pro ZO, je ovšem třeba přizpůsobit rolím dle vnitřních předpisů ZO



Kapitola	Návrh úprav
	<ul style="list-style-type: none"> ○ např. objednávky ZO nebude podepisovat ŘOPŘ ○ dále není povinná role VG a FM – pro účely popisu procesů doporučujeme její činnosti přenést na PM, resp. v procesu ponechat rozkreslené (pro případ, že by byly role používány) s poznámkou, je činnosti případně zajistí PM
Příloha 4: Systém vzdělávání zaměstnanců MMR v oblasti projektového řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Celou sekci pro ZO vést pouze jako doporučení
1 Definice pozice Projektových manažerů	<ul style="list-style-type: none"> • Text zůstává platný
2 Vzdělávání v oblasti projektového řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Text zůstává platný, je třeba jen rozšířit ve stylu „MMR, resp.ZO“
Příloha 5: Vazba procesů dle ISO 21500:2012 na Metodiku projektového řízení	<ul style="list-style-type: none"> • Text zůstává platný

Potřebné konkrétní úpravy identifikované při analýze stávající Metodiky

V tabulce níže jsou shrnuty vesměs dílčí úpravy, které je třeba provést s ohledem na zachování konzistence a čitelnosti textu.

Místo	Změna
Kap. 2.4.2, Etapa zahájení	První věta předpokládá, že pro všechny projekty se připravuje proj. žádost, ale to je jen pro spolufinancované -> nutno upravit text, aby se toto pravidlo vztahovalo jen na spoluf. projekty
Kap. 2.4.2, Etapa zahájení	3 odrážky jsou mimo kontext, nejspíše se má jednat o checklist → upravit text, aby to bylo zřejmé
Kap. 2.4.2, Etapa zahájení + celý text Metodiky	Obecně části pro spoluf. projekty doporučujeme vytáhnout do rámečku, který oddělí obecná pravidla od pravidel pro spoluf. projekty
Kap. 2.8.3	Následná kontrola - vyhodnocení by mělo být součástí závěrečné Zprávy projektu a/nebo Poučení

Analýza Metodiky ve spojení s nástrojem ELIT

Elektronický nástroj podpory projektového řízení byl v přepracované podobě uveden do provozu 1. 8. 2017 (přičemž před ním od r. 2015 plnil jeho funkce jiný nástroj). Nástroj v tuto chvíli podporuje plně evidenci Projektových záměrů, Veřejných zakázek a objednávek, přičemž specifické činnosti zajišťují dedikované nástroje (pro VZ především NEN apod.).

V oblasti VZ a objednávek ELIT obsahuje i průvodní list výdaje, čímž významně usnadňuje podklady pro případné řídicí kontroly/audity.



V oblasti PZ do konce r. 2017 nástroj plně nahradí referátník, tj. veškeré schvalování do úrovně ministra/ministryně (technicky možné i pro tuto úroveň) bude prováděno v elektronické podobě. Atributy evidované u PZ, vč. možností provazby na VZ a následně na evidenci projektů (u schválených PZ) odpovídají Metodice v akt. znění.

Rozvoj nástroje ELIT plánovaný na r. 2018 pokryje zbývající oblasti požadované metodikou (jakou jsou evidence harmonogramu, změn a rizik, apod.)

Zjištění

KLÍČOVÉ ZJIŠTĚNÍ/DOPORUČENÍ

S ohledem na ostatní zjištění a s přihlédnutím k akt. stavu el. nástroje podpory projektového řízení ELIT, který již pokrývá klíčové funkcionality evidence PZ a VZ, resp. bude plně podporovat dokumentaci projektů v r. 2018, je vhodné nástroj zaměřit k přímé podpoře řízení.

Doporučení

Za účelem přímé podpory řízení doporučujeme ELIT rozšířit o funkcionality správy úkolů členů projektového týmu a funkcí pro správu dokumentů.

Doporučené hlavní funkce pro správu úkolů:

- Evidence členů proj. týmů (za účelem adresace úkolů; vzhledem k již plánovanému rozvoji v oblasti jmenovacích listin Dodavatel předpokládá, že toto bude k dispozici)
- Evidence samotných úkolů, alespoň s atributy Popis, Termín, Řešitel, Priorita, Poznámka
- Emailové notifikace na blížící se termín úkolu (technická základna pro emailové notifikace je již nyní v nástroji k dispozici a využívá se v jiných modulech)
- Přehled všech projektových úkolů pro PM, s možností filtrování (např. dle řešitele)
- Možnost exportu/ celkového přehledu všech úkolů, např. po termínu, napříč projekty (pro užití ŘOPŘ)

Doporučené další funkce pro správu úkolů:

- Podpora práce s životním cyklem úkolu (Nový, Zadán, Problém, Splněn)
- Podpora stručné komunikace nad úkolem (komentáře)

Doporučené funkce pro správu dokumentů:

- Správa dokumentů – ukládání do složek, řízení přístupu uživatelů
- Indikace schválených verzí dokumentů (nutná zvláště pro směrný plán)

Pozn. Do doby realizace funkcí pro správu dokumentů postačuje aktuálně zvolený přístup odkazování na sdílené disky.



Zjištění

Integrace na okolní systémy není ve všech případech možná nebo ekonomická

Doporučení

V rámci úprav Metodiky je třeba změkčit požadavek na 100% integraci, neboť není dosažitelný; přesto je vhodné (stranou od úprav Metodiky) identifikovat realistické integrace, které by zabránily dvojímu zadávání informací. Podle informací ŘOPŘ Outlé je toto již v plánu v rámci realizace funkcionalit detailní evidence projektů a reportingu směrem k vedení.



Příloha 1: Zápisy z jednání a strukturovaných pohovorů

V chronologickém pořadí

Zápis z jednání

úvodní jednání k projektu Rozvoj PK MMR II. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726/

VZ: Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu výstupů na Metodiku projektového řízení MMR

dne 25. 7. 2017

účastníci: odstraněno s ohledem na GDPR

- jednání zahájila R.O., která představila základní principy Evaluace Metodiky, blíže se zastavila zejména u zmapování řízení projektů na Centru a CzT a následné napojení na Metodiku – a to především s ohledem na zvolení vhodného metodického postupu i nezbytný reporting vedení ministerstva;
- zástupci dodavatele v nejbližších dnech zašlou možné termíny na osobní schůzky se zástupci Centra, CzT i vybraných odborů na MMR;
- zástupci dodavatele vnesli požadavek na vytvoření informačního dopisu za účelem kontaktování osob mimo projektovou kancelář - připraví MMR;
- diskuze o řešení správy Projektových záměrů ZO před zpřístupněním ELIT (nástroje pro podporu projektového řízení) – pův. metodika obsahuje dokumentovou šablonu, která dočasně může sloužit pro přípravu PZ (informace z PZ připravených užitím této šablony mohou být případně přeneseny do IT nástroje pracovníky PK)
- dohoda na pravidelných týdenních schůzkách, možnosti předat hotové výstupy dříve než 30. 10. 2017 (tento datum je považován za nejzazší možný termín);
- dohoda o způsobu hodnocení průběhu a stavu řízení (typových/vybraných reprezentativních) projektů: formou pohovorů s projektovými manažery, nikoliv studiem projektové dokumentace
- diskuse o současném posunu v interních dokumentech v klíčových oblastech pro Metodiku, vč. IT nástroje ELIT.

Termíny a úkoly:

- 1) schůzka s vybranými projektovými manažery z MMR 31/7/2017 ve 13 hodin AVI 2;
- 2) MMR zajistí informační dopis a zašle jej zástupcům Centra a CzT zapojeným do projektu;
- 3) MMR vyplní Identifikační formulář pro účely AML;
- 4) dodavatel zašle termíny určené pro schůzky se zaměstnanci MMR, CzT a Centra



Zápis z jednání

Strukturovaný pohovor s projektovými manažery odboru projektového řízení (v rámci projektu Rozvoj PK MMR II. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726, VZ: Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu výstupů na Metodiku projektového řízení MMR)

dne 31. 7. 2017

účastníci: odstraněno s ohledem na GDPR

Seznam použitých specifických zkratk

- LL – lessons learned, ponaučení
- mio – milion Kč
- OPers – odbor personální
- PK – projektová kancelář (OPŘ – Odbor projektového řízení)
- PM – projektový manažer
- PŘ – projektové řízení
- PZ – projektový záměr
- ŘO – řídicí orgán
- ŘPK – ředitelka odboru PK
- ŘV – řídicí výbor projektu
- VG – věcný gestor
- VZ – veřejná zakázka
- ŽoP – žádost o platbu

Dotazy na PM

Co vás trápí, co byste potřebovali, abyste svou práci mohli dělat lépe

Pochopení metodiky a PŘ obecně v organizaci MMR

- Zdá se, že metodiku pracovníci v odborech MMR nečetli anebo jí alespoň nepochopili - nevyjasněná očekávání ze všech stran; není správně pochopena role PM a projektového řízení obecně
- V organizaci MMR přetrvává tendence se držet vertikálního řízení, ne dle org. struktury sestaveného projektu vedeného PM
- Vymezení pojmu VG se oproti myšlence Metodiky posunulo; je spojeno s Nositelem projektu a spíše zastřešuje celý odbor
 - V některých případech je spojení vhodné, kdy Nositel projektu má hlubokou věcnou znalost
- Organizace MMR nepřijala projektové řízení jako přístup
- Doporučeno v metodice zpracovat povinnosti a popis služeb poskytovaných PK
 - řadu činností se totiž věcné odbory snaží zadat PK. To může být v pořádku, ale také to může navyšovat zbytečně administrativní činnosti.

Chápání odpovědností jednotlivých rolí

- Příklad z projektu: VG při dotazu ke klíčovým bodům VZ chce „přehodit“ odpovědnost na PK (s odvoláním na to, že jde o projekt Řízený PK)
- DOPORUČENO PM upřesnit, co je to „odpovědnost za věcnou stránku“ (dle metodiky), co by měl VG zpracovávat
 - Nejlépe taxativně vymezit, za co odpovídají pracovníci v jednotlivých rolích; za co odpovídá PK
 - Jde např. o dodržování termínů ze strany VG, které jim dá vedení projektu
 - VG nedodávají výstupy
 - Komunikace s VG (v některých případech)
- DOPORUČENO PM: sepsat cca v rozsahu A4, co bude pracovník v dané roli dělat: ve stylu „14 dní před ŽoP dostanu XY a budu mít povinnost dodat A a B“
- Doporučeno během diskuze: při zahájení projektu proškolit členy proj. týmu a ŘV v použitých proj. procesech a přístupu k realizaci projektu, vč. odpovědností jednotlivých rolí



Strategické řízení/aspekt PŘ

- Z metodiky byla vyřazena strategická část
 - PŘ se tím často redukuje na administrativu
 - Nehodnotí se, nebo jen formálně, strategický soulad činností
- Absence poučení – zvláště v 3E: nesbírají se data o zkušenostech a podle nich se neupravuje proces

Věcné problémy v realizaci

- Procesní neefektivita: užití několika nepropojených nebo naopak absentovaných systémů v rámci procesních kroků (v administrativní rovině)
 - Např. chybí (přístupný) datový sklad, který by umožnil zefektivnit agendu provozních nákladů
 - Řada činností se nakonec řeší mimo systémy v Excelu
- Objevují se situace, kdy na základě informací od týmu/VG není možné posoudit např. soulad s harmonogramem projektu
- Absentuje celkový popis projektu a způsobu jeho realizace
- Udržení kvalitních lidí
 - Demotivují se
 - Absentuje realistický plán rozvoje
 - Nebo se na dané pozici neudrží dostatečně dlouho
 - Fluktuační se dotýká i klíčových rolí, např. VG, kteří se mohou několikrát na projektu vyměnit
- k 3E doporučeno rozšířit sledování a vyhodnocování přínosů; akt. se sleduje soulad s formálními pravidly, resp. možnost prohlásit principy 3E za naplněné, nikoliv realizace plánovaných přínosů
 - Doporučeno, aby to – v souladu s oborovou praxí – byl interní audit
- VZ i ŽoP: nejasné metodické/procesní prostředí

VZ

- Doporučeno v metodice zpracovat procesy pro VZ

Vytížení PM, skladba činností PM v PK

- Pracovníků PK je pro daný objem úkolů málo; velký objem zvláště administrativních činností (PM realizují administrativu - cestovní výkazy atp., ne mnoho řízení)
- nedává prostor pro průběžné zlepšování
 - Objem běžné agendy brání i rozvoji PM v PK a optimalizaci procesů samotné PK (nezbývá čas na metodickou/koncepční činnost)
- PM někdy dublují práci odborníků, např. OPers a kontrola jejich podkladů
- Opakující se téma = přetížení projektových manažerů

Rozvoj a výměna zkušeností

- PM kvitují plánované setkávání PK ministerstev, pro výměnu zkušeností z praxe a doporučují, aby byli více zapojeni PM pro výměnu zkušeností na pracovní úrovni
 - Toto je širší problém sdílení zkušeností ve státní správě

Podpora řízení IT nástroji

- IT nástroj (ELIT): problém je s integrací, protože část dat je v ELIT, část NEN, ... => tedy zatím se může jednat spíše o komplikaci (duplicita vyplňování dat, klíčové údaje pro kontrolu a audit nejsou na jednom místě v požadované struktuře)
 - V další vlně proškolení osob v používání systému

Strategické řízení a optimalizace procesů PK

- PK nemá pozici Metodika ani Stratéga (viz původní verze metodiky); její absence brání optimalizaci procesů a úpravě proj. řízení k podpoře naplňování strateg. záměrů ministerstva a jeho sekcí



Projektové záměry

- PZ: praxe se odchyluje od Metodiky, např. kdy ministryně vyžaduje schválení, kde Metodika zakládá na informování

O projektech

Jak se daří identifikace činností realizovaných jako projekt? Objevují se činnosti, které si odbory realizují samy, zcela mimo režim?

- Rozhodování je spíše podle odpovědi na otázku „dá se to hradit z Evropských peněz?“, namísto kritérií
 - definice z Metodiky se nevyužívá
- Existují činnosti, které by měly být projekt a neřídí se tak

Jak velké projekty se realizují? (délkou, velikostí týmu, počtem dodavatelů)

- Většina činností je administrace projektů, z důvodu čerpání Evropských prostředků, tj. ne „skutečná“ projektová práce
- Pro projekty skutečně realizované: jednotky milionů Kč, chystá se jeden velký, 170 mio přes 3 roky; menší projekty (3-4 osoby) i větší (kolem 10 osob)

Struktura projektů: Řízené, Monitorované, Evidované - jaké je cca rozložení?

- Evidenci a Monitoring si vede Ředitelka PK, PM řeší Řízené projekty dle výše

Kategorizace projektů: Je rozložení projektů podle této kategorizace očekávané a odpovídá možnostem PK a aktuálním potřebám PK/MMR?

- Není relevantní, řeší se na úrovni dohody ředitelů odborů (PK a věcný odbor); lze předpokládat kategorizaci jako vstup do diskuze těchto ředitelů
 - V odborech typicky jsou zdroje pro řízení, z dob, kdy si projekty a činnosti projektového typu odbory zajišťovaly vlastními kapacitami
- Cca 3 projekty per PM

Lidé a role

Vymezení rolí (Nechybí nějaká, naopak používají se všechny, sedí jejich popis?)

- K pročištění rolí došlo v rámci úprav metodiky
- Klíčová role, kterou je třeba podchytit, je Specialista pro VZ – tato role se vyskytuje prakticky na všech projektech
 - Často ji zastává pracovník z odboru VZ (OPVZK)
 - VZMR a minitendry z DNS si ovšem řeší PK sama (u minitendrů snad s výjimkou první výzvy)
- Odbor VZ neposkytuje významnou podporu při realizaci

Jak se daří obsazovat pozice věcného gestora? Chápu svoji odbornou roli?

- Více v úvodu – chápání role problematické, získání kvalitních lidí do projektu je problémem
- Chybí kontrola kvality výstupů (zejména z pohledu užitečnosti pro cílovou skupinu/uživatele)

Obsazování lidí do projektů - daří se získávat potřebné kapacity? Pokud ne, v čem je problém? (systematizace,...)

- Problém získání kvalitních zkušených zdrojů – kvalitní pracovníci nejsou uvolňováni, je těžké zhodnotit kvalitu dostupných osob
 - Absentuje transparentnější pracovní zařazení/hodnocení zaměstnanců (Performance management) – toto je rozšíření problému liniového řízení

Připravuje se kapacitní plán? Jak se daří odhadovat pracnost?

- Ne, alespoň ne systematicky

Jsou někdy problémy se jmenováním či dohodou s liniovým vedoucím?

- PM nemůže určit, kdo bude na projektu pracovat, to určuje Věcný gestor
- Často se stává, že pracovníkům na projektech není dost uvolněna pracovní kapacita pro dostatečnou participaci na projektu



- Pro motivaci by se řešilo formou odměn, neboť nelze navyšovat úvazek na 1 FTE
- To je ovšem ohroženo (kráceno) systémem schvalování -> motivační efekt se ztrácí
- Do jmenování člena proj. týmu se neuvádí popisy činností
 - Doporučeno zavést i pravidla, kde je povinné klíčové role jmenovat

Připravuje se Přehled užitečných poznatků? Pokud ne, tak proč?

- Vytíženost PM administrativními činnostmi

Nábor externistů do projektů: Jak se daří? (PM i klíčoví členové týmu) (kap. 2.6.2 Metodiky na toto zakládá - spolupráce s HR oborem)

- Používá se - v řádu desítek osob ročně
- Proces zdržuje příprava a zvláště schvalování jednotlivých dohod (DPČ)
 - Nové dohody musí schvalovat ministryně i přesto, že pravomoc realizace projektu je delegována na Ředitelku PK
 - Zároveň je nutno často rozsáhle obhajovat nutnost DPČ

Procesy

Fungování ŘV: Schvaluje směrný plán?

- Na rovině PZ, ev. se využije z proj. žádosti na spolufinancovaných projektech
- Není sjednocena forma v rámci PK (Excel, MS Project,...)

Řízení změn: Jak probíhá? Daří se evidence, jak probíhá analýza dopadů, schvaluje změny ŘV? U Řízených projektů spolufinancovaných i změny pod limity dané pravidly financování (nepodstatné změny)?

- Ano, vždy u spolufin. projektů na úrovni podstatných změn
- Zde se nezdá být problém rozsahu jinde v tomto zápisu dokumentovaných

Hlášení rizik: Probíhá z týmů? Celkově, jak probíhá proces řízení rizik?

- Zjednodušeně na úrovni PM a v rámci PZ
 - Poplatné vytížení PM

Akceptace výstupů dodavatelů: Postupuje se dle metodiky, jaké jsou zkušenosti?

- Proces se drží

Sestavuje se formální zpráva o stavu projektu a z ní dále report do úrovně ministryně? Jak probíhá reporting do úrovně ministryně.

- Reportuje se strukturou dle Porady vedení, o tom, co se na projektu stalo
- Dále reporting směrem k ŘO, na spolufinancovaných projektech
- K reportingu do úrovně ministryně bez informací, připravuje ŘPK

Zkušenosti s předáváním do liniových struktur (udržitelnost)

- Předání spíše formální
- Problémem je udržení potřebného archivu – stávající systém (IT nástroj) toto nepodporuje

Činnosti PK

Kontrolní dny - realizují se? (zvláště u Monitorovaných projektů)

- Bez informací, zajišťuje ŘPK

Monitoring projektů: Jak funguje dohled nominovaným PM?

- Bez informací, zajišťuje ŘPK

Znalostní báze (Lessons learned) - existuje a je dostupná PM MMR?

- Nevede se historie projektů (např. pro znovuvyužití předchozích výstupů) => absentuje know-how management
- Přehled ponaučení se nepřipravuje (z důvodu času, ale také řada projektů nedošla do fáze ukončení)
 - TIP = LL na pravidelné bázi



Vzdělávání: Jak se průběžně vzdělávají členové PK? Účastní se aktivně činnosti v nějakých odborných organizacích?

- Pro každodenní činnosti (administrativní) není profesionální vzdělávání v oblasti PM relevantní, neboť většina PM neřeší skutečné PM procesy
- Min. 4 ročně školení + ev. individuální školení
- Všichni PM mají dle NSK Manažer projektu, někdo PRINCE2 či IPMA
 - Doporučení PM: umožnit další vzdělávání / certifikace
- Ze strany Dodavatele doporučeno zapojení PM do odborných organizací za účelem sdílení know-how, vč. know-how z komerčních projektů

Metodika

Objevují se kolize pravidel metodiky a pravidel spolufinancovaných projektů, nebo jiných pravidel?

Ano; problém je kolize identifikovat s ohledem na množství relevantních interních předpisů

Využití "kuchařky": Používá se?

- Vyřadilo se (bylo zčásti nerelevantní)
- Doporučeno mít shrnutí pro pozice připraveny k distribuci v případě potřeby



Zápis z jednání

**Strukturovaný pohovor se zástupci CzechTourism (v rámci projektu Rozvoj PK MMR II.
CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726/**

**VZ: Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu výstupů na Metodiku
projektového řízení MMR)**

dne 7. 8. 2017

účastníci: odstraněno s ohledem na GDPR

Seznam použitých zkratk

- CzT – CzechTourism
- ČSKS – Český systém kvality služeb
- IOP – Integrovaný operační program
- MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
- OPLZZ – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
- OPZ - Operační program Zaměstnanost
- PM – projektový manažer
- PŘ – projektové řízení
- VZ – veřejná zakázka

Dotazy

Jaké projekty realizuje CzT?

- Projekty primárně hrazené z vlastního rozpočtu, aktuálně je v přípravě pouze jeden spolufinancovaný projekt z OPZ
 - Příklady projektů: konference Fórum cestovního ruchu, ČSKS atp.
- CzT bere jako projekty ty, které jsou hrazené z evropských fondů, k ostatním primárně nepřistupuje jako k „projektům“ – bráno jako běžná agenda i přesto, že se o projekty jedná
- V udržitelnosti spoluf. projekty z IOP a OPLZZ
- Nyní realizované projekty jsou typicky menší (co do rozsahu projektového týmu i finanční náročnosti)
 - Obvykle projekt realizuje jeden člověk, za standardní liniové spolupráce kolegů z příslušných věcných oddělení (ad hoc, nejedná se o sestavení projektového týmu)
 - Výjimka je chystaný OPZ projekt, s předpokládaným rozsahem cca 180 mil. Kč
 - Několik dodavatelů

Existuje metodika / standardy pro realizaci projektů? Procesy PŘ

- Neexistuje oficiální a jednotná metodika
 - Pro dílčí činnosti se používají interní směrnice
- Řízení rizik (vč. rizik s dopadem na realizaci projektů) provádí interní audit na úrovni celé organizace
- V běhu je výběr a zavádění nástroje pro podporu proj. řízení a oběhu dokumentů Easy Project
- VZ postupují dle pravidel zákona a interních směrnic, v CzT je dedikované odd. VZ, které zakázky administruje
- Udržitelnost zajišťuje dedikované oddělení

Existuje pozice PM? Pokud ano, jak je definován a jaké kvalifikace mají pracovníci, kteří tuto roli zastávají?

- Není formálně definována, pouze v rámci popisu pracovní činnosti
- S ohledem na typy projektů je diskutabilní, zda by odborné vzdělání v oblasti proj. řízení (ev. zakončené certifikací) typicky 1 osoby realizující projekt mělo přínos
 - Vzdělávání/proškolení je vhodné pro osoby realizující komplexní projekty, resp. výše zmíněný 1 velký projekt OPZ v přípravě

Realizují se projekty spolufinancované, hrazené ze státního rozpočtu, z jiných zdrojů?

- Primárně vlastní financování, tj. finanční příspěvek od MMR, více výše



Existuje přehled všech projektů napříč CzT?

- Projekty v udržitelnosti financované z IOP – V roce 2016 byla vypracována Koncepce udržitelnosti, jejichž součástí jsou tzv. karty projektů (souhrn výstupů, financí, aktivit v udržitelnosti apod.)
- Aktuálně neexistuje, předpokládá se, že vznikne se zavedením nástroje pro podporu projektového řízení Easy Project
- Seznam by měl být předkládán do porady ředitelů
- Přehled projektových záměrů se nepřipravuje (významně systematicky), mj. i s ohledem na povahu realizovaných projektů
 - V plánu je ovšem přehled projektů k řešení předkládat do porady ředitelů
- Reporting ředitelce CzT probíhá cestou podkladů či ústní informace do porady ředitelů, zvláště při dosažení projektových milníků (stejně tak schvalování klíčových materiálů)

Problémy a potřeby v oblasti PŘ, přípravy a realizace projektů

- Organizace CzT je spíše agilní; případné metodiky je nutno ukládat jen v nezbytně nutné míře a je nutné zamezit nárůstu administrativní činnosti (kolečka podepisování, vynucené formáty a šablony)
 - Při typických projektech není nutné použít plnou sadu procesů projektového řízení; naopak její použití může být kontraproduktivní
- Pro určení, jaké činnosti jsou projektem a spadají tak pod metodiku PŘ zástupci CzT doporučují expertní rozhodnutí před aplikací přesných kritérií
- Obecným problémem je nedostatek zaměstnanců
- Sledování projektů po finanční stránce je složité – projekt je hrazen z více zakázek (např. společné služby jako je tisk) a zjistit, kolik přesně se celkově utratilo, může být zdlouhavé
 - to je komplikací zvláště pro aplikaci/hodnocení dle principů 3E
- Z CzT by na MMR měly materiály/dokumenty/formuláře předávány hlavně pro informaci, aby se předešlo zdržení ve schvalovacím kolečku, nebo CzT nezůstalo bez reakce
 - ideální cestou – která ovšem není hodnocena jako možná – je koncept „deemed acceptance“, tj. automatického schválení po uplynutí doby bez reakce



Zápis z jednání

Strukturovaný pohovor se zástupci OPVZK - Oddělení administrace zakázek EU (OAZ 335) (v rámci projektu Rozvoj PK MMR II. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726/

VZ: Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu výstupů na Metodiku projektového řízení MMR)

dne 7. 8. 2017

účastníci: odstraněno s ohledem na GDPR

Seznam použitých specifických zkratk

- MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
- OAZ - Oddělení administrace zakázek EU
- OPVZK – Odbor práva veřejných zakázek a koncesí
- RM – rozhodnutí ministra/ministryně
- VZ – veřejná zakázka
- VZMR – veřejná zakázka malého rozsahu
- ZD – zadávací dokumentace
- ZO – zřizovaná organizace
- ZZVZ – zákon o zadávání veřejných zakázek

Dotazy

Jaké služby poskytuje OPVZK ostatním org. jednotkám MMR? Jedná se o činnosti Administrátora VZ (vyjma VZMR) dle RM174/2013?

- RM stále platí, a stále je aplikovatelné (vyjma odkazu na starý zákon ve vymezení zkratk, což však jeho aplikovatelnosti nebrání)
- Věcná oddělení/odborní přípravy připravují předmět zakázky, požadavky na kvalifikaci, hodnocení a návrh smlouvy; OPVZK připravuje ZD
 - typicky následuje diskuze o kvalif. požadavcích, jejich přiměřenost předmětu atp. + diskuze nad kritérii hodnocení, zvláště nad kvalitativními kritérii a jejich správném nastavení
- k VZMR OPVZK poskytuje konzultace, u zakázek/objednávek nad 500 tis. Kč, nimž je připravován záměr, připodepisuje ředitel OPVZK referátník
- dle domluvy na úrovni ředitelů odborů lze rozšířit rozsah služeb pro vybranou VZ
- Sestavení plánu VZ: sběr plánovaných zakázek na další rok (ročně, na podzim) - primárním důvodem je posouzení rizika dělení zakázek
-

Poskytuje OPVZK nějaké služby ZO MMR, CzechTourism či Centrum regionálního rozvoje?

- ne, ZO VZ administrují samy
 - vyjma: VZ spadající pod RM o centralizovaném zadávání (existují určité komodity nakupované centrálně (MMR = centrální, ZO skrz MMR))

Pravidla pro přípravu a realizaci VZ – podle jaké metodiky/pokynů se řídí? Podle dostupných informací nedošlo ke změně RM z r. 2013 (174/2013), ale toto již není aplikovatelné.

Více výše

Jaké spatřujete hlavní problémy v přípravě a realizaci VZ?

- Vnímané problémy spočívají v rozdílnosti pohledu specialista na zakázky vs. věcný specialista, a to jak v oblasti znalosti ZZVZ a jeho aplikace, tak i potřeb
- u větších zakázek OPVZK poskytuje další konzultace
- existuje fáze VZ „Záměr VZ“ – ta nastává ještě před zpracováním ZD



Co by pracovníci OPVZK uvítali, aby lépe mohli pracovat?

- Někdy se příprava VZ zdržuje schvalovacím kolečkem; to je totiž na úrovni náměstků a končí až podpisem ministra/ministryně
- Někdy je problém získat včas z věcného odboru kompletní podklady v náležitě kvalitě
- Někdy naopak problém s kapacitou: přetížení administrátorů OPVZK
- Administrátoři z OPVZK si často stěžují, že věcné útvary dlouho nereagují na žádost o doplnění; a pak se ze strany věcných útvarů žádá urychlená realizace, protože se činnosti dostávají do skluzu proti plánu
 - Aby tomuto zabránili, administrátoři z odd. se snaží týdně komunikovat s věcnými útvary
 - Stejně tak na straně OPVZK probíhá týdenní zhodnocení a odbavení aktivit



Zápis z jednání

Strukturovaný pohovor se zástupci Centra (v rámci projektu Rozvoj PK MMR II. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726/

VZ: Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu výstupů na Metodiku projektového řízení MMR)

dne 9. 8. 2017

účastníci: odstraněno s ohledem na GDPR

Seznam použitých specifických zkratk

- Centrum – Centrum pro regionální rozvoj
- OP – Operační program
- DTT - Deloitte
- OPTP – Operační program technická pomoc
- IROP – Integrovaný regionální operační program
- Cíl2 – Operační programy přeshraniční spolupráce

Projekty realizované v Centru

- Centrum realizuje výhradně projekty z OP technické pomoci – úhrady provozních nákladů, cestovních nákladů, vzdělávání zaměstnanců apod.
 - nerealizují se žádné „typické projekty“ (ty už proběhly při budování Centra)

Postupy a metody řízení projektů

- Při realizaci projektů se postupuje dle pravidel OP a interních směrnic
 - Interní směrnice pro finanční řízení, oběh dokumentů apod. -> Centrum zašle seznam směrnic, DTT vybere několik klíčových k detailní analýze
- Projektové záměry se samostatně nepřipravují, projekty se vytvářejí na základě požadavků odborných oddělení
- Projektové žádosti – postupuje se podle pravidel jednotlivých operačních programů (OPTP, IROP, Cíl2), lokálně není zvláštní metodika – pravidla dávají jasné mantinely
- Reporting vedení Centra probíhá formou tabulky s názvy projektů se stavem („podáno“, „schváleno“ atp.) a tabulkou s přehledem čerpání
 - Centrum pošle ukázkou reportu
- Období udržitelnosti – vzhledem k povaze projektů se omezuje na základní (administrativní) aktivity jako jsou hlášení o udržitelnosti
- Oddělení financování a projektového řízení zajišťuje řízení všech projektů, v ostatních odděleních a odborech řízení projektů neprobíhá
- Jednotná metodika projektového řízení by byla aplikovatelná při realizaci jiných projektů než stávajících projektů z OPTP, IROP, Cíl2
 - V souvislosti s možností čerpání i jiných OP bylo doporučeno zavést přehled „projektových nápadů“

Termíny a úkoly:

1. Centrum zašle přehled interních směrnic
2. DTT vybere cca 3 směrnice k další analýze
3. V návaznosti na bod 2. Centrum zašle samotné směrnice

POZNÁMKA PO JEDNÁNÍ: všechny úkoly výše byly splněny; zjištění z diskuze i z revize vybraných směrnic jsou zapracována v hlavním textu.



Zápis z jednání

Strukturovaný pohovor se zástupci Odboru regionální politiky - Oddělení urbánní politiky

(v rámci projektu Rozvoj PK MMR II. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726/

VZ: Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu výstupů na Metodiku projektového řízení MMR)

dne 14. 8. 2017

účastníci: odstraněno s ohledem na GDPR

Seznam použitých specifických zkratk

- MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
- OPTP – operační program technická pomoc
- PK – Projektová kancelář – Odbor projektového řízení
- PM – projektový manažer
- PZ – projektový záměr
- VG – Věcný gestor
- VZ – veřejná zakázka

Dotazy

Jaké projekty jsou v Oddělení realizovány?

- Evidované (v Odboru), řízené (v Oddělení) – spolufinancované z OPTP
- MEDUIN, MEDUIN2 – projekty zaměřené expertně/personálně (hodnotitelé, experti)
 - (PM Veronika Janošková z PK – projekt je Řízený PK)
 - Odbor je Nositelem i VG
- Řízení ve 3 úrovních dle metodiky: Řídící výbor probíhá, dále pracovní schůzky
- Mgr. Kubeš Metodiku využil při nastavení projektu, bez indikace problémů

Projekty řízené v rámci odboru/odd. – daří se dodat včas? Jsou ještě nějaké jiné problémy než včasné dodání (VZ, spolupráce s jinými odbory, dodávky dodavatelů,...)?

- Specifické pro projekt MEDUIN a MEDUIN2: DPČ - proces prodlužuje jejich schvalování na úrovni ministryně, vhodnější by bylo pověřit úroveň ředitele odboru
- VZ – jsou plánovány, v projektech se ještě nerealizovaly
 - Zkušenosti s VZ v odboru jsou, spolupráce s OPVZK
 - Realizace VZ je poměrně zdlouhavá, mít právníka na Odboru by mohlo urychlit realizaci
- Reporting:
 - Odd. informuje PM o stavu, ale nereviduje finální report
 - Závěrečná zpráva – tu odbor připomínkuje (mj. i nechával překládat a reportoval na monitorovacím výboru OPTP (pro EK) pro projekt z minulého prog. období)
- Změny (doplnění projektu): v rámci jednání ŘV nebo projektového týmu
- Zaměření monitoringu projektu: ve vztahu na indikátory projektu a stavu jejich plnění (počty seminářů, počet vyhodnocených strategií)
- PZ: PK byla prostředníkem – tzn. byl použit standardní nástroj, ale pracovníci Odd. s ním nepracovali přímo
- Udržitelnost: webová prezentace - předává se do odd. IT; archivace dokumentace (výstupy, zápisy z WS/seminářů)

Projekty řízené v rámci odboru/odd. – daří se dodat včas? Jsou ještě nějaké jiné problémy než včasné dodání (VZ, spolupráce s jinými odbory, dodávky dodavatelů,...)?

- Bez informací, mimo odd. Mgr. Kubeše



Jak probíhá spolupráce odboru/odd. s PK?

- Více výše

Co by pracovníci Odboru/Oddělení uvítali, aby lépe mohli realizovat projekty?

- VZ – více výše
- Delegování kompetenci k DPP/DPČ viz výše
- (Úspory času v administrativě výkazů práce (timesheetů) – ale zde nejspíše nelze vymyslet vhodnější způsob)

Výhled

- Doporučeno zlepšit informovanost jednotlivých odborů o tom, o jakých projektech se uvažuje / na kterých se na MMR pracuje – bylo by možné snáze se zapojit do projektových týmů mimo odbor a zároveň identifikovat nové projekty, které posunou MMR dál atp.
 - Např. formou pravidelného půldenního setkání cca 2 x ročně
 - Toto již probíhá lokálně na odboru
 - Mj. by takováto činnost pomohla podpořit čerpání
 - Otázkou je následně schopnost organizace MMR realizovat z toho plynoucí projekty (s ohledem na počet školených PM apod.)
- Realizovat více projektů napříč odbory
- Zapojení do / vedení projektů by mělo být zohledněno v pravidelných odměnách; toto by mělo mít oporu v RM, jako motivaci (protože věcní gestoři na odborech vykonávají tyto činnosti typicky nad rámec své běžné agendy)



Zápis z jednání

Strukturovaný pohovor se zástupci Oddělení administrativní kapacity

(v rámci projektu Rozvoj PK MMR II. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726/

VZ: Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu výstupů na Metodiku projektového řízení MMR)

dne 15. 8. 2017

účastníci: odstraněno s ohledem na GDPR

Seznam použitých specifických zkratk

- Centrum – Centrum pro regionální rozvoj
- ELIT – nástroj pro podporu projektového řízení
- MF – Ministerstvo financí
- MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
- NOK – Národní orgán pro koordinaci
- OPTP – operační program technická pomoc
- PK – Projektová kancelář – Odbor projektového řízení
- PZ – Projektový záměr
- RM – rozhodnutí ministra/ministryně
- ROP – Regionální operační program
- VZ – veřejná zakázka

Dotazy

Jaké projekty jsou v Oddělení realizovány?

- 3 projekty – všechny zcela v gesci odd. (projekty „Evidované“)
 - Administrativní 1 – mzdy
 - Další 2 projekty na vzdělávání:
 - Systém vzdělávání, naplňující usnesení Vlády – pro všechny zaměstnance kolem strukturálních fondů, cca 5000 osob (pro celou implementační strukturu – ŘO a zprostředkující subjekty, horiz. instituce (MF- audit. Orgán, MMR - NOK aj.) + se mohou účastnit ROPy – období 2007-2013)
 - Specifické vzdělávání – co se nepokryje výše (specifické pro osoby z NOK)
- 2 nadlimitní VZ v rámci Systému vzdělávání
- Vše výše z OPTP

Projekty řízené v rámci odd. – daří se dodat včas? Jsou ještě nějaké jiné problémy než včasné dodání (VZ, spolupráce s jinými odbory, dodávky dodavatelů,...)?

- Více výše

Jak probíhá spolupráce odd. s PK?

- Metodika se využívá v úvodní fázi (PZ ; za účelem synchronizace), dodržuje se standardní schvalovací kolečko
 - toto odd. kvituje, nedochází k duplicitám, udržuje se vyšší pořádek, tím, že probíhá centralizovaná evidence
- V době realizace – jen se evidují VZ/Objednávky (aktuálně v ELIT, spravovaným PK); jiný reporting probíhá linií k vedení sekce nebo přes OPTP linii (dle pravidel programu)
 - Jiný reporting by byl z povahy projektů nadbytečný



Co by pracovníci Odboru/Oddělení uvítali, aby lépe mohli realizovat projekty?

- Aktualizace ELITu – vylepšit informovanost o tom, kdy na poradu ministryně musí být údaje aktuální; ujistit se, kdy musí být data plně aktuální -> toto podpoří zacílení snahy k aktualizaci dat, kdy jsou skutečně použita (namísto neefektivní průběžné aktualizace)
- Přehled projektů, vč. projektů PK dostupná napříč ministerstvem – projekty se totiž často týkají mnoho útvarů - aby zaměstnanci MMR věděli, že se některé náklady dají hradit z již běžícího projektu
 - v oddělení je to bez problému, ale jinde nemusí být
 - vč. kontaktních údajů na odpovědnou osobu
 - hlavně projekty průřezové
- Nyní je to v pořádku, nezvyšovat případný objem požadovaných reportů a dokumentace
- Spolupráce se spolupracujícími útvary (např. OPers, OPVZK aj.) - je vhodné přesně popsat vztahy a odpovědnosti
 - Toto by mohlo zůstat i pro „administrativní projekty“, pokud by byla zavedena specifická kategorie těchto projektů, kterých by se metodika projektového řízení týkala jen okrajově v určitých fázích
 - Samozřejmě ve vazbě na příslušná RM



Zápis z jednání

Strukturovaný pohovor se zástupci Oddělení koncepce a spolupráce v cestovním ruchu

(v rámci projektu Rozvoj PK MMR II. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726/

VZ: Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu výstupů na Metodiku projektového řízení MMR)

dne 28. 8. 2017

účastníci: odstraněno s ohledem na GDPR

Seznam použitých specifických zkratk

- CzT – Agentura Czech Tourism
- MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
- PK – Projektová kancelář – Odbor projektového řízení
- VZ – veřejná zakázka

Dotazy

Jaké projekty jsou v Oddělení realizovány? Mělo by se jednat o projekt Řízený PK

- Projekty se v odd. realizují (uvažováno od první koncepce) už od r. 2008 - zaměření na kvalitu v cest. ruchu a statistika v této oblasti
 - realizovány 3 v oblasti kvality - Cca 2011 sloučeny do jednoho (cca ~120 mil. Kč), prodloužen do konce r. 2015; výstupy byly zásadní (<http://www.csks.cz/>) a je nutné je udržovat, což nelze vlastními silami Odboru - samotný výkon zajišťuje CzT
 - projekty v oblasti statistiky od r. 2010, končily 2014 a pololetí roku 2015, pátý projekt celý realizován v r. 2015 (tento má PK v udržitelnosti, ostatní zůstávají v Odd.)
 - Aktuálně tedy 5 projektů zaměřených na statistiku cestovního ruchu ve fázi udržitelnosti, typově udržování databáze výsledků (na webu) (agregace primárních dat), udržitelnost do r. 2020
- nejsou žádné aktuálně otevřené projekty

Využívají na odd. Metodiku PŘ?

- Ne – při liniové struktuře není projektový přístup považován za možný a vhodný, možná při zapojení PK, ale jistě ne v odborech

Daří se dodat včas? Jsou ještě nějaké jiné problémy než včasné dodání (VZ, spolupráce s jinými odbory, dodávky dodavatelů,...)?

- proces VZ je velmi komplikovaný, obdobně spolupráce s OPVZK

Jak probíhá spolupráce odd. s PK?

- Více výše

Co by pracovníci Oddělení uvítali, aby lépe mohli realizovat projekty?

- PŘ není považováno za aplikovatelné, přinejmenším do doby významné změny organizační kultury MMR; navíc zmiňované projekty by spíše měly patřit do CzT, resp. na Český statistický úřad

Spolupracuje oddělení s CzT, příp. jak?

- Více výše



Zápis z jednání

Strukturovaný pohovor se zástupci Odboru správy monitorovacího systému - Oddělení metodické podpory aplikací

(v rámci projektu Rozvoj PK MMR II. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0003726/

VZ: Evaluace projektového prostředí u ZO MMR a analýza dopadu výstupů na Metodiku projektového řízení MMR)

dne 5. 9. 2017

účastníci: odstraněno s ohledem na GDPR

Seznam použitých specifických zkratk

- FM – finanční manažer
- HW – hardware
- MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
- OLP – Odbor legislativně právní
- OPŘ – Projektová kancelář – Odbor projektového řízení
- OPTP – Operační program technická pomoc
- OPVZK – Odbor práva veřejných zakázek a koncesí
- PM – projektový manažer
- PŘ – projektové řízení
- RM – rozhodnutí ministra/ministryně
- VZ – veřejná zakázka

Dotazy

Jaké projekty odd. či odbor realizuje?

- Výhradně Evidované, týkají se všech monitorovacích systémů (celkem 12 projektů)
- Všechny spolufinancované z OPTP (s výjimkou auditovaných s nálezem – do doby ukončení šetření / obdržení stanoviska EK plně hrazeny z rozpočtu)
- Typicky projekty v řádu 10 až 100 mil. Kč., služby, příp. dodávky (HW)
- Aktuálně otevřeno 12 zakázek + 2 čerstvě uzavřené (typicky nadlimitní)

Využití Metodiky PŘ

- PŘ v odboru fungovalo již před plošným zavedením Metodiky. Používané postupy nekolidují s Metodikou / příslušným RM.

Daří se projekty dodat včas? Jaké jsou případně další problémy v realizaci projektů?

- Největší problém je realizace VZ (velmi dlouhá doba od záměru ke smlouvě, i přes 1 rok)
 - Mj. je problém příliš mnoho zapojených odborů (OLP, OPVZK, ... + schvalovací kolečko)
 - Celkově zdržuje projekty, komplikuje administrativu (opakovaná změnová řízení, přeplánování rozpočtu)
- Komplikací je také limit délky projektu z OPTP na 3 roky (přinejmenším v akt. výzvách)
 - Dříve byly 4-leté výzvy, to by postačovalo

Jak probíhá spolupráce s odborem proj. řízení (projektová kancelář), v jakých oblastech?

- Spolupráce s PK je výborná, metodická podpora je k dispozici. Zavedení PK bylo přínosem, neboť do procesů realizace projektů na MMR zavedlo odborný vhled, celistvost a koncepčnost.



Co by pracovníci Oddělení uvítali, aby lépe mohli realizovat projekty?

- Problém je především získat projektového manažera, resp získat PM se zkušenostmi (jako zástupce za chybějící pozice), nejspíše se nepotkávají nabízené podmínky proti požadavkům
 - PM na odboru (aktuálně pouze dva ze tří PM – avšak jeden PM taktéž pouze dočasně – již má přidělenou jinou agendu) jsou jak v roli PM, tak FM, Administrátora a dalších rolí PŘ
 - Zápůjčka PM z OPŘ se nejví příliš reálná, nejen z kapacitních důvodů OPŘ, ale i s ohledem na otázku rozsáhlosti a historie realizovaných projektů
- V tomto počtu PM nelze zajistit požadavek zastupitelnosti (daný Metodikou)
- Aktuálně jsou alespoň pro oblast projektů zajištěny dvě externí spolupracovnice, které podporují nejen administrativu, ale i odborné činnosti (bez nich by nebylo možné objem činností PŘ a souvisejících zvládnout)



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Mobilní aplikace Deloitte CZ



Zpravodaje | Studie | Semináře | Novinky | Videá

Tento dokument může obsahovat myšlenky, koncepty, know-how, metodiky, technologie, procesy a jiné obecné dovednosti Deloitte popř. třetích stran (včetně adresátů tohoto dokumentu), které tvoří nebo mohou tvořit obchodní tajemství Deloitte nebo jiných třetích stran (včetně adresátů tohoto dokumentu) ve smyslu ustanovení §504 zák. č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v platném znění. Informace obsažené v tomto dokumentu jsou proto důvěrné a jsou určeny pouze pro vnitřní potřebu adresátů a schválených příjemců tohoto dokumentu. Jakékoli jiné použití, zejména pak poskytnutí v dokumentu obsažených informací jiným třetím osobám, jejich zveřejnění nebo využití třetími osobami/pro potřebu subjektu mimo skupinu příjemce může mít důsledky v souladu s příslušnými právními předpisy (trestní odpovědnost nevyjímaje) a je proto možné pouze s předchozím písemným souhlasem Deloitte Advisory s.r.o.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), síť jejich členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejich členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Podrobné informace o společnosti Deloitte Touche Tohmatsu Limited a jejich členských firmách jsou uvedeny na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkompexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 244 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve střeoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím téměř 6 000 zaměstnanců ze 41 pracovišť v 18 zemích.

© 2017 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.