

2012

ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

RENARDS, s.r.o.
31. 1. 2012



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚŠTNANOST



PARDUBICKÝ KRAJ

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Seznam použitých zkratk

DSP	...	Dokumentace pro stavební povolení
DÚR	...	Dokumentace pro územní rozhodnutí
HOP	...	Hlášení o pokroku
IS	...	Informační systém
KrÚ Pk	...	Krajský úřad Pardubického kraje
MZ	...	Monitorovací zpráva
OA	...	Obchodní akademie
ODSHI	...	Odbor dopravy, silničního hospodářství a investic
OPRI	...	Oddělení přípravy a realizace investic
OSRKEF	...	Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
OSV	...	Odbor sociálních věcí
OŠKT	...	Odbor školství, kultury a tělovýchovy
OŽPZ	...	Odbor životního prostředí a zemědělství
OZ	...	Odbor zdravotnictví
OO	...	Odvětvový odbor
Pk	...	Pardubický kraj
PO	...	Příspěvková organizace
PÚR	...	Plán údržby a rozvoje
RDS	...	Společnost RENARDS, s.r.o.
RoPD	...	Rozhodnutí o poskytnutí dotace
SŠZaV	...	Střední škola zemědělská a veterinární
SÚS Pk	...	Správa a údržba silnic Pardubického kraje
TDI	...	Technický dozor investora
VOŠ	...	Vyšší odborná škola
VŘ	...	Ostatní výběrová řízení nutná pro realizaci projektu
ŽOP	...	Žádost o platbu

OBSAH

1. ÚVODNÍ INFORMACE.....	4
1.1. OBJEDNATEL.....	6
1.2. ZHOTOVITEL	7
2. VSTUPNÍ INFORMACE	8
2.1. VNITŘNÍ NORMY KRÚ PK	8
2.1.1. Definice základních pojmů	9
2.2. OSOBNÍ JEDNÁNÍ.....	10
2.2.1. Krajský úřad Pardubického kraje	10
2.2.2. Příspěvkové organizace.....	15
3. SROVNÁNÍ VNITŘNÍCH NOREM A PRAXE	17
3.1. SYSTÉM PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ DLE VNITŘNÍCH NOREM KRÚ PK	17
3.1.1. Schéma systému.....	17
3.1.2. Dělbba kompetencí, organizační uspořádání.....	20
3.1.3. Shrnutí.....	22
3.2. SYSTÉM PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ V PRAXI	24
3.2.1. Schéma systému.....	24
3.2.2. Dělbba kompetencí, organizační uspořádání.....	28
3.2.3. Shrnutí.....	32
3.3. ODCHYLKY OD VNITŘNÍCH NOREM KRÚ PK	33
4. ŠIRŠÍ SOUVISLOSTI PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	36
4.1. HODNOCENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	36
5. IDENTIFIKACE KRITICKÝCH OBLASTÍ	39
5.1. ANALÝZA KRITICKÝCH BODŮ	40
5.1.1. Působnost směrnice.....	40
5.1.2. Role a postavení projektového manažera v projektovém týmu.....	41
5.1.3. Tok dokumentů	41
5.1.4. Koncepční řízení projektů	42
5.1.5. Sdílení a způsob organizace dat / zastupitelnost	43
5.1.6. Systém kontroly / uchovávání dokumentů.....	44
5.2. ROZPRACOVÁNÍ KRITICKÝCH OBLASTÍ Z HLEDISKA ZÁVAŽNOSTI DOPADU A PRAVDĚPODOBNOSTI VÝSKYTU	45
5.2.1. Pořadí kritických oblastí	50
6. ZÁVĚR	52

1. Úvodní informace

Cílem tohoto dokumentu je analýza a zhodnocení současného stavu projektového řízení v rámci Krajského úřadu Pardubického kraje. Zejména se jedná o:

- zhodnocení výchozího systému v podmínkách Pardubického kraje,
- zhodnocení oblasti definice, aplikace a zakotvení systému v podmínkách Pardubického kraje,
- identifikaci a dělbu kompetencí v systému,
- identifikaci kritických bodů,
- posouzení organizačního uspořádání, součinnosti, odpovědnosti, kapacity, řízení, rozhraní činností.

Dokument je členěn do šesti základních částí.

(1) Úvodní kapitola poskytuje informace o významu dokumentu, jeho zaměření, cíli, struktuře a kontextu jeho vzniku. Současně je zde specifikována jak strana objednatele dokumentu, tak strana zhotovitele.

(2) Druhá kapitola dává přehled o veškerých zdrojích informací, které byly pro samotnou analýzu a hodnocení současného stavu projektového řízení použity. Kapitola se dále člení na část věnující se písemným zdrojům a část uvádějící přehled osobních a telefonických jednání.

(3) Třetí kapitola se zaměřuje na charakteristiku současného stavu, a to ve dvou rovinách. Nejprve je proces projektového řízení zachycen v podobě, v jakém jej stanovuje systém vnitřních norem KrÚ Pk. Následně je ve stejné struktuře charakterizován proces projektového řízení, tak jak je ve skutečnosti realizován. Tyto dva pohledy na projektové řízení jsou následně využity pro provedení komparativní analýzy současného stavu, jejímž dílčím závěrem je formulace potenciálních rizikových oblastí projektového řízení KrÚ Pk.

(4) Čtvrtá kapitola analyzuje stávající stav projektového řízení z pohledu zkušeností zpracovatele této práce. Vymezuje hlavní body, které nebyly identifikovány předchozí komparativní kapitolou a které přesto znamenají kritické oblasti projektového řízení KrÚ Pk.

(5) Pátá kapitola obsahuje plný výčet kritických oblastí, jež jsou základním východiskem pro zpracování následné návrhové fáze této zakázky. Tyto oblasti jsou podrobeny analýze a jsou rozpracovány z hlediska závažnosti dopadu a objektivní četnosti výskytu. Smyslem páté kapitoly je tak poskytnout argumentačně podložený a vnitřně kategorizovaný seznam kritických oblastí projektového řízení, jež bude následně využit v rámci navazující návrhové části (druhá fáze zakázky).

(6) Šestá závěrečná kapitola shrnuje základní zjištění provedených analýz, jednotlivé dílčí závěry dává do vzájemných souvislostí a poskytuje tak stručný ucelený přehled o současném stavu systému projektového řízení KrÚ Pk.

Dokument jako celek je výstupem první fáze zakázky **„Zvýšení kvality a efektivnosti projektového řízení v rámci KrÚ Pk“**, která je realizována v rámci projektu **„Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby – Smart administration“**, reg. č. **CZ.1.04/4.1.00/42.00008**. Tento projekt je spolufinancován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (oblasti podpory 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy) a krajským rozpočtem. Hlavním cílem projektu je posílení institucionální kapacity a efektivnosti výkonu územní veřejné správy v působnosti Pardubického kraje a Krajského úřadu Pardubického kraje. Projekt bezprostředně reaguje na potřeby Krajského úřadu Pardubického kraje v oblasti výkonu veřejné správy a veřejných služeb poskytovaných Krajským úřadem Pardubického kraje.

1.1. Objednatel

Obchodní jméno: PARDUBICKÝ KRAJ
Sídlo, kontaktní adresa: Komenského náměstí 125
532 11 Pardubice
IČ: 70892822
DIČ: CZ70892822
Telefon: 466 026 111
Fax: 466 611 220
Hejtman Pk: Mgr. Radko Martínek
Ředitel KrÚ Pk: Ing. Jaroslav Folprecht

Kontaktní osoba pro tuto zakázku:

Jméno: Ing. Petr Bořek
Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu
Tel.: 466 026 322
E-mail: petr.borek@pardubickykraj.cz
Fax: 466 026 391

1.2. Zhotovitel

Obchodní jméno: RENARDS, s.r.o.
Sídlo, kontaktní adresa: Vídeňská 7, 639 00 Brno
IČ: 25327275
DIČ: CZ25327275
Telefon: 544 528 600
Fax: 549 216 882
Jednatel: Mgr. Pavel Kostlán
Ing. Jiří Ciboch

Kontaktní osoba pro tuto zakázku:

Jméno: Mgr. Ing. Milan Sedláček
Vedoucí oddělení Rozvoje měst a vzdělávání
Tel.: 544 528 621
733 130 848
Email: sedlacek@renards.cz
Fax: 549 216 882

2. Vstupní informace

Tato kapitola poskytuje přehled veškerých zdrojů informací, které byly použity jako vstupní podklady pro následně provedenou analýzu a zhodnocení současného stavu projektového řízení v rámci KrÚ Pk.

2.1. Vnitřní normy KrÚ Pk

Následující podkapitola uvádí jednotlivé vnitřní normy, které byly zahrnuty do provedené analýzy a hodnocení současného stavu projektového řízení v rámci KrÚ Pk.

Základní přehled o vnitřních normách Krajského úřadu Pardubického kraje poskytuje dokument „**Přehled vnitřních norem Krajského úřadu Pardubického kraje k 1. 10. 2011**“. Jako podklad pro provedení analýzy byly použity zejména tyto vnitřní normy KrÚ Pk:

- OS/10/2006; Organizační směrnice: Systém přípravy a realizace projektů spolufinancovaných z evropských fondů pro orgány Pardubického kraje a krajem zřízené příspěvkové organizace
- VN/17/2009; Směrnice: Systém provádění investorské činnosti pro orgány Pardubického kraje a krajem zřízené a založené organizace
- VN/2/2009; Směrnice: Organizační řád Krajského úřadu Pardubického kraje
- OS/2/2009; Organizační směrnice: Pravidla pro zadávání veřejných zakázek
- OS/1/2006; Organizační směrnice: Systém finanční kontroly a interního auditu
- VN/8/2009; Směrnice: O oběhu účetních dokladů
- VN/5/2010; Směrnice: Spisový řád

Pro účely provedení analýzy a následného hodnocení systému projektového řízení byla klíčová zejména první jmenovaná **Organizační směrnice OS/10/2006 „Systém přípravy a realizace projektů spolufinancovaných z evropských fondů pro orgány Pardubického kraje a krajem zřízené příspěvkové organizace“** (dále také pouze „směrnice“), která stanovuje odpovědnosti, postupy a způsob zajištění jednotlivých fází a činností projektového cyklu projektů spolufinancovaných z Evropských fondů v rámci plánovacího období EU 2007-13.

2.1.1. Definice základních pojmů

Organizační směrnice OS/10/2006 „Systém přípravy a realizace projektů spolufinancovaných z evropských fondů pro orgány Pardubického kraje a krajem zřízené příspěvkové organizace“ mimo jiné definuje základní pojmy projektového řízení. Některé tyto pojmy budou využívány také v rámci následného hodnocení projektového řízení v rámci KrÚ Pk, a proto jsou tyto pojmy v souladu se zmíněnou organizační směrnicí níže přesně definovány:

- **Projektem spolufinancovaným z evropských fondů** se rozumí ucelená aktivita nebo jejich ucelený souhrn, připravovaná se záměrem jeho kofinancování ze strukturálních fondů EU, fondu soudržnosti, finančního mechanismu EHP/Norska nebo obdobného finančního nástroje. Projekt může mít charakter investiční, neinvestiční nebo kombinovaný.
- **Projektový cyklus** se dělí na 5 fází:
 - Zpracování a projednání zadání projektu
 - Zpracování a projednání projektového záměru
 - Příprava a podání žádosti o spolufinancování
 - Realizace projektu
 - Udržitelnost výstupů a výsledek projektu
- **Zadání projektu** obsahuje základní informace o charakteru projektu, parametrech účelu, délce a termínech realizace, nákladech a předpokládané struktuře financování. Schválené zadání projektu je výchozím podkladem pro rozhodnutí o zpracování projektového záměru.
- **Souhrnný přehled zadání projektů** obsahuje tabelární přehled vybraných údajů zadání projektů v jednotlivých oblastech (programech).
- **Projektový záměr** je základním podkladem pro rozhodnutí o přípravě projektu a jeho budoucí realizaci, který vždy schvaluje Rada Pk. Je podkladem pro přípravu a zajištění projektové žádosti a jejich příloh včetně přípravné a projektové dokumentace a potřebných správních rozhodnutí. Projektový záměr specifikuje základní aktivity projektu, technické, provozní a funkční parametry projektu, majetkoprávní vztahy k projektu, související a podmiňující okolnosti vyplývající z podmínek programu, měřitelné výstupy a nároky a požadavky na přípravu a realizaci projektu a na zabezpečení udržitelnosti výstupů projektu. Zdůvodňuje

účelnost a využitelnost projektu, hodnotí ekonomickou efektivnost při realizaci projektu a udržitelnost výstupů projektu, určuje časový průběh přípravy a realizace projektu, rozpočtové náklady projektu a zajištění finančního krytí projektu. Stanovuje způsob a odpovědnost za zajištění jednotlivých aktivit přípravy, realizace a udržitelnosti výstupů projektu.

2.2. Osobní jednání

Pro získání dokonalého přehledu o fungování systému projektového řízení v rámci KrÚ Pk s využitím zkušeností stávajících uživatelů systému, byly provedeny také osobní strukturované rozhovory s relevantními zástupci KrÚ Pk a jeho PO. Následující podkapitoly obsahují přesnou charakteristiku jednotlivých rozhovorů.

2.2.1. Krajský úřad Pardubického kraje

Bořek Petr, Ing., referent

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: Oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová, Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 31. října 2011
časový rozsah: 40 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - projektové řízení neinvestičních projektů
- zapojení do projektového cyklu a projektového řízení
- způsob řešení výběrových řízení

Felgr Oldřich, Ing., vedoucí odboru

Odbor: Odbor finanční
Oddělení: -
zástupce RDS: Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 16. ledna 2012
časový rozsah: 50 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - vztah finančního odboru k projektům financovaných z EU
- rozpočet KrÚ Pk a jeho vazba na projekty financované z EU
- spolupráce finančního odboru s OSRKEF

Forman Ladislav, Ing., vedoucí odboru

Odbor: Odbor školství, kultury a tělovýchovy
Oddělení: -
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová
termín: 7. prosince 2011
časový rozsah: 15 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - zapojení OŠKT do projektového cyklu a projektového řízení
- spolupráce OŠKT s OSRKEF a právníkem OSRKEF
- zapojení zástupců odboru do projektového týmu

Hejduk Josef, Ing., vedoucí odboru

Odbor: Odbor životního prostředí a zemědělství
Oddělení: -
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová
termín: 7. prosince 2011
časový rozsah: 20 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - zapojení OŽPZ do projektového cyklu a projektového řízení
- spolupráce OŽPZ s OSRKEF a právníkem OSRKEF
- zapojení zástupců odboru do projektového týmu

Izáková Eva, Ing., vedoucí oddělení

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: Oddělení programové pomoci EU
zástupce RDS: Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 23. listopadu 2011
časový rozsah: 25 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - zapojení oddělení do systému projektového řízení KrÚ Pk
- projektové řízení na úrovni vedoucích oddělení

Kalivoda Pavel, Ing., vedoucí odboru strategického rozvoje kraje a evropských fondů

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: -
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová, Ing. Mgr. Milan Sedláček

termín: 31. října 2011, 16. ledna 2012
časový rozsah: 60 min + 60 minut
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - historie projektového řízení KrÚ PK
- zapojení jednotlivých oddělení do projektového cyklu a projektového řízení měkkých a tvrdých projektů
- zapojení PO

Kopecký Oldřich, Ing., referent

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: Oddělení projektového řízení
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová, Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 31. října 2011
časový rozsah: 50 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - projektové řízení investičních projektů
- zapojení do projektového cyklu a projektového řízení
- způsob řešení výběrových řízení

Kunt Jiří, Ing., Ph.D., vedoucí oddělení

Odbor: Odbor dopravy, silničního hospodářství a investic
Oddělení: Oddělení přípravy a realizace investic
zástupce RDS: Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 16. ledna 2012
časový rozsah: 90 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - zapojení OPRI do projektového cyklu a projektového řízení
- spolupráce OPRI s OSRKEF
- zapojení zástupců odboru do projektového týmu
- realizace výběrových řízení

Makarová Štěpánka, Ing., referent

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: Oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová, Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 31. října 2011
časový rozsah: 40 min

místo: KrÚ Pk
témata jednání: - projektové řízení neinvestičních projektů
- zapojení do projektového cyklu a projektového řízení
- způsob řešení výběrových řízení

Múčková Martina, Ing., referent

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: Oddělení projektového řízení
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová
termín: 31. října 2011
časový rozsah: 30 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - příprava žádosti a podkladů pro Radu Pk
- zapojení do projektového cyklu a projektového řízení
- zapojení zástupců odboru do projektového týmu

Nováková Edita, Mgr., referent

Odbor: Odbor sociálních věcí
Oddělení: Ekonomické oddělení
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová
termín: 7. prosince 2011
časový rozsah: 25 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - zapojení OSV do projektového cyklu a projektového řízení
- spolupráce OSV s OSRKEF a s právníkem OSRKEF
- zapojení zástupců odboru do projektového týmu

Prýmus Petr, Ing., vedoucí oddělení projektového řízení, zástupce vedoucího odboru

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: Oddělení projektového řízení
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová, Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 31. října 2011
časový rozsah: 60 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - zapojení OSRKEF do projektového řízení
- spolupráce OSRKEF s ostatními subjekty (PO, OO)
- zapojení PO

- kontrola OSRKEF
- kapacity OSRKEF

Smejkal, Miroslav, Mgr., vedoucí oddělení

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: Oddělení regionálního rozvoje a cestovního ruchu
zástupce RDS: Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 23. listopadu 2011
časový rozsah: 60 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání:

- zapojení oddělení do systému projektového řízení KrÚ Pk
- projektové řízení na úrovni vedoucích oddělení
- komentáře, návrhy

Švercl Karel Mgr., právník odboru

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: -
zástupce RDS: Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 23. listopadu 2011
časový rozsah: 60 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání:

- systém projektového řízení KrÚ Pk
- zapojení právníka odboru do projektového týmu/projektového řízení
- zapojení právníka odboru do výběrových řízení

Umbraun Ladislav, Ing., vedoucí odboru

Odbor: Odbor dopravy, silničního hospodářství a investic
Oddělení: -
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová, Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 7. prosince 2011, 16. ledna 2012
časový rozsah: 40 min + 90 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání:

- zapojení ODSHI do projektového cyklu a projektového řízení
- spolupráce ODSHI s OSRKEF
- zapojení zástupců odboru do projektového týmu
- realizace výběrových řízení

Vaňousová Jana, Lic., referent

Odbor: Odbor finanční
Oddělení: oddělení rozpočtu a financování
zástupce RDS: Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 16. ledna 2012
časový rozsah: 50 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - vztah finančního odboru k projektům financovaných z EU
- rozpočet KrÚ Pk a jeho vazba na projekty financované z EU
- spolupráce finančního odboru s OSRKEF

Záruba Ivan, Ing., pověřen zastupováním vedoucího oddělení

Odbor: Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů
Oddělení: Oddělení projektového řízení
zástupce RDS: Ing. Mgr. Milan Sedláček
termín: 23. listopadu 2011
časový rozsah: 20 min
místo: KrÚ Pk
témata jednání: - aktuální situace v oddělení
- systém projektového řízení KrÚ Pk
- spolupráce s PO

2.2.2. Příspěvkové organizace

Hruška David, Ing., ředitel

název PO: Střední škola zemědělská a veterinární Lanškroun
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová
termín: 22. listopadu 2011
časový rozsah: 70 min
místo: SŠZaV Lanškroun
témata jednání: - iniciativa PO
- zapojení PO do projektového cyklu
- zapojení PO do projektového řízení, projektového týmu
- zapojení PO do výběrového řízení
- spolupráce PO s KrÚ Pk

Klodner Jaroslav, RNDr., ředitel

název PO: Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická, Svitavy
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová
termín: 22. listopadu 2011
časový rozsah: 40 min
místo: OA a VOŠ Svitavy
témata jednání:
- iniciativa PO
- zapojení PO do projektového cyklu
- zapojení PO do projektového řízení, projektového týmu
- zapojení PO do výběrového řízení
- spolupráce PO s KrÚ Pk

Mrázová Romana, RNDr., ředitelka¹

název PO: Vysokomýtská nemocnice
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová
termín: 24. listopadu 2011
časový rozsah: 15 min
témata jednání: - realizace projektů ve Vysokomýtské nemocnici

Výborný Ondřej, Mgr., ředitel

název PO: Dětský domov Holice
zástupce RDS: Ing. Markéta Bedravová
termín: 22. listopadu 2011
časový rozsah: 40 min
místo: Dětský domov Holice
témata jednání:
- iniciativa PO
- zapojení PO do projektového cyklu
- zapojení PO do projektového řízení, projektového týmu
- zapojení PO do výběrového řízení
- spolupráce PO s KrÚ Pk

¹ Při plánování osobních setkání bylo zamýšleno, že se zástupci RDS setkají také s představiteli Vysokomýtské nemocnice. Nicméně současně vedení Vysokomýtské nemocnice nebylo zapojeno do realizace projektu „Modernizace přístrojového vybavení Vysokomýtské nemocnice“ a s primářkou, která se realizace výše uvedeného projektu účastnila, nebylo možné se z časových důvodů setkat osobně. Proto bylo osobní jednání nahrazeno strukturovaným rozhovorem prostřednictvím telefonického spojení.

3. Srovnání vnitřních norem a praxe

Tato kapitola je zaměřena na pojmenování všech podstatných aspektů systému projektového řízení v rámci KrÚ Pk tak, aby ve své první části poskytla komplexní charakteristiku systému řízení dle vnitřních norem KrÚ Pk (bez ohledu na reálně uplatňované postupy). Druhá podkapitola se potom věnuje charakteristice téhož systému projektového řízení, avšak z pohledu skutečně aplikovaného postupu.

Výstupem následujících dvou podkapitol je pak vytvoření potřebného argumentačního rámce pro následnou komparaci požadovaného a skutečného stavu, které se věnuje třetí podkapitola.

3.1. Systém projektového řízení dle vnitřních norem KrÚ Pk

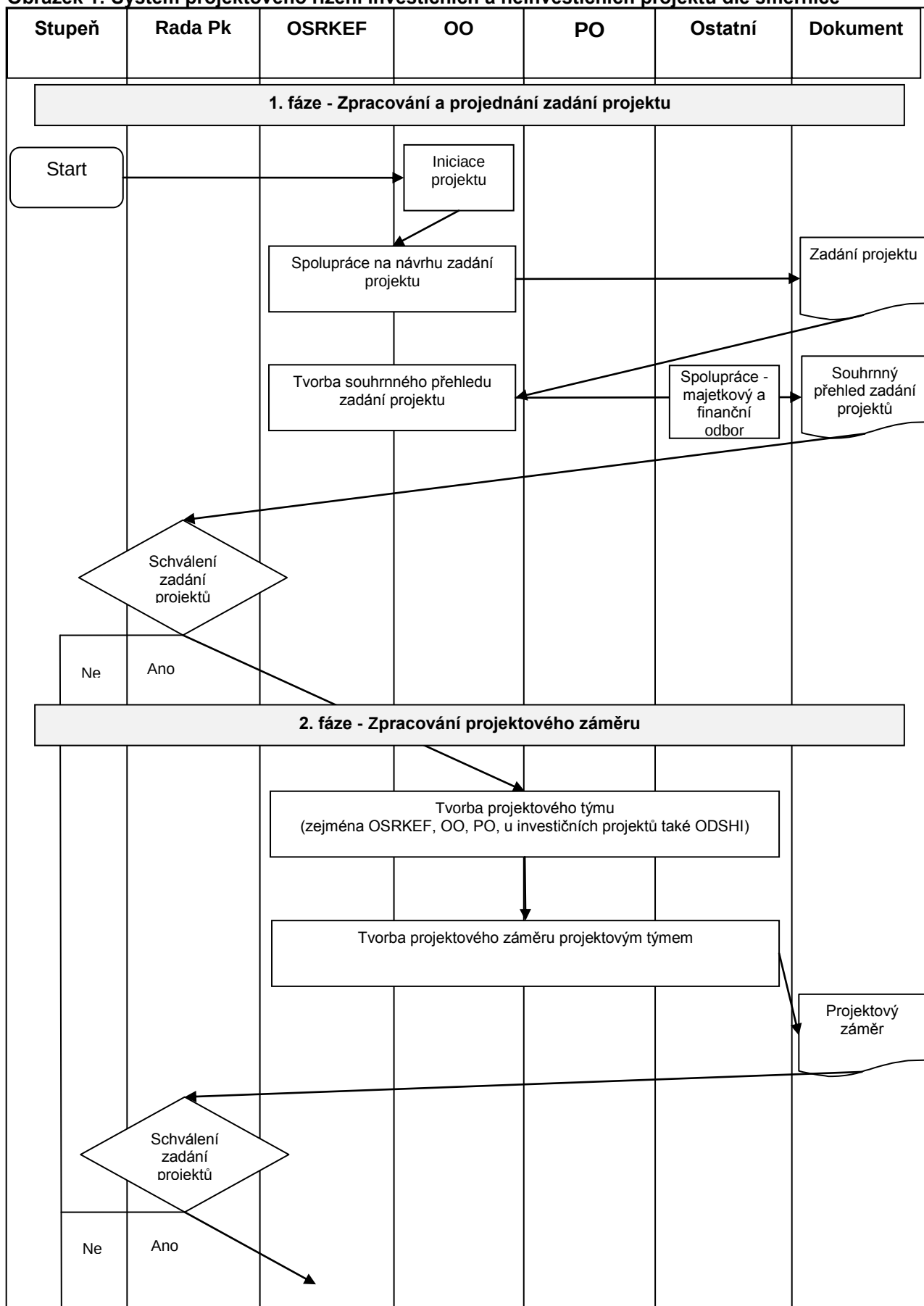
Tato podkapitola má za cíl charakterizovat systém projektového řízení v rámci KrÚ Pk v jeho klíčových aspektech tak, jak je stanoven vnitřními normami KrÚ Pk.

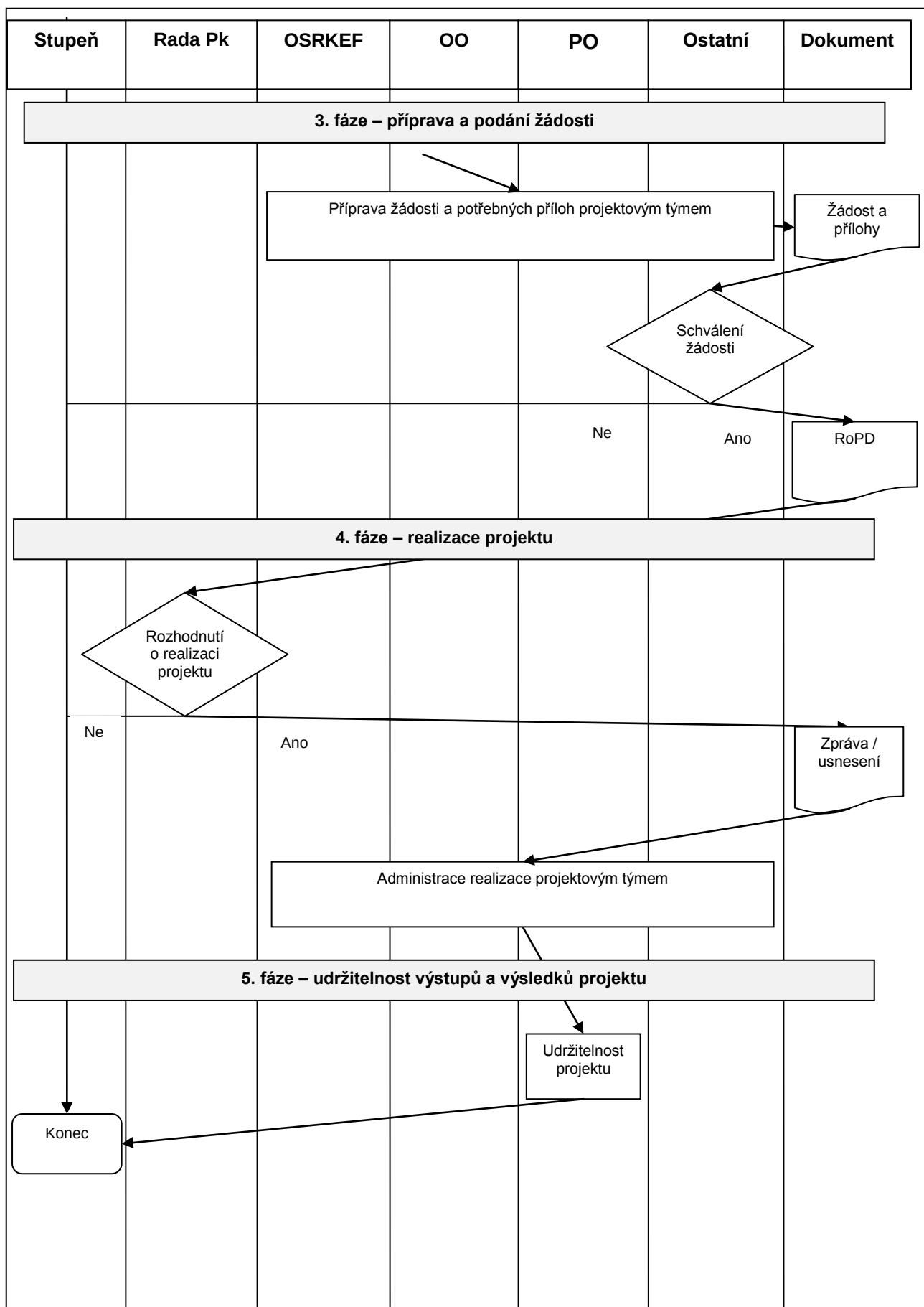
V následujících podkapitolách je nejprve pomocí vývojového diagramu znázorněn proces projektového řízení dle vnitřních norem, který dále rozvádí a upřesňuje pomocí slovní charakteristiky dělby kompetencí jednotlivých zúčastněných osob a útvarů. Závěrečná podkapitola provádí rekapitulaci charakteristických bodů projektového řízení stanovených vnitřními normami KrÚ Pk.

3.1.1. Schéma systému

Tato podkapitola zachycuje systém projektového řízení graficky – pomocí vývojového diagramu. Ze znázornění lze vidět zapojení hlavních subjektů procesu, generování jednotlivých dokumentů projektového řízení, stejně jako dělení celého procesu na dílčí fáze projektového cyklu. Vývojový diagram je kvůli své rozsáhlosti rozdělen na dvě strany tohoto dokumentu.

Obrázek 1: Systém projektového řízení investičních a neinvestičních projektů dle směrnice





3.1.2. Dělbba kompetencí, organizační uspořádání

Za oblast Evropských fondů je odpovědný **první náměstek hejtmána Pk**. Odpovídá za celkové řízení procesu přípravy a realizace projektů.

Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů (OSRKEF)

Na počátku projektového cyklu zpracovává odvětvový odbor ve spolupráci s OSRKEF **zadání projektu**. OSRKEF poskytuje odvětvovým odborům metodickou oporu z hlediska možností či podmínek jednotlivých programů.

Následně je Odborem strategického rozvoje kraje a evropských fondů společně s příslušnými odvětvovými odbory vyhotoven **seznam zadání projektů**. Ten je projednáván příslušným odvětvovým radním s prvním náměstkem hejtmána Pardubického kraje. Seznam zadání projektů je poté předložen radě kraje. Výsledkem jednání rady kraje může být buď pozastavení projektu, jeho vrácení k přepracování nebo jeho schválení a následné zpracování projektového záměru.

OSRKEF společně s odvětvovými odbory připravuje **návrh rozpočtu projektů** Pardubického kraje a jím zřizovaných příspěvkových organizací pro spolufinancování z evropských fondů na příslušné rozpočtové období a současně požadavky na rozpočtový výhled. Návrh rozpočtu projektů vychází ze seznamu zadání projektů.

Před začátkem vytváření projektového záměru je ředitelem úřadu ustanoven **projektový tým** na návrh vedoucích dotčených odvětvových odborů. Projektový tým se skládá z projektového manažera (pracovník OSRKEF), který odpovídá za veškerou činnost projektového týmu. Ostatní členové projektového týmu jsou mu podřízeni. Dalšími členy jsou zástupci příslušného odvětvového odboru, zástupce oddělení realizace investic (u projektů charakteru staveb), zástupce příspěvkové organizace, zástupce externího zpracovatele a případně dle potřeby další osoby. Projektový tým následně zpracovává návrhy podrobných aktivit projektu do **projektového záměru**. Finanční odbor podává k projektovému záměru komentář, ve kterém se vyjadřuje ke stránce finančního krytí projektu. Kompletní projektový záměr předkládá OSRKEF společně s odvětvovým odborem radě kraje. Ta může buď projekt pozastavit, podat návrh k přepracování nebo, v případě zajištění prostředků na další fáze projektu, zadat úkol připravit žádost o kofinancování projektu do příslušného dotačního programu.

Žádost o spolufinancování zpracovává OSRKEF ve spolupráci s odvětvovým odborem převážně prostřednictvím externího subjektu. Na přípravě podkladů se podílejí i dotčené

příspěvkové organizace. Celou činnost přitom koordinuje projektový manažer. V případě staveb je do procesu zapojeno oddělení realizace a přípravy investic, které zajišťuje projektovou dokumentaci a potřebná správní rozhodnutí. Projektový manažer zajišťuje jak podklady vyžadované projektovým týmem, tak i externí služby, pokud jsou třeba. Projektový manažer také pravidelně konzultuje s ostatními členy projektového týmu případné aktualizace projektu, předává informace členům projektového týmu a svolává schůzky týmu při důležitých bodech přípravy projektu. Účast členů projektového týmu na takovýchto schůzkách je povinná.

Kompletaci žádosti o spolufinancování provádí projektový manažer a předává ji na kontaktní místo příjmu žádostí příslušného programu.

V případě, že projekt splní všechny podmínky a dotaci z Evropských fondů obdrží, zkontroluje projektový manažer správnost údajů a podmínky uvedené v **návrhu smlouvy nebo rozhodnutí o spolufinancování** a předá dokumenty společně s odvětvovým odborem k projednání radě kraje. Ta rozhodne o zahájení realizace projektu a uložení konkrétních úkolů a odpovědností. Na základě usnesení rady zajistí projektový manažer podpis hejtmana Pk. Následně projektový manažer rozdělí jednotlivé aktivity a role v projektovém týmu a uvede je do zápisu.

Projektový manažer je odpovědný za provedení **výběrového řízení**, které buď přímo realizuje, nebo jej zajišťuje prostřednictvím externího subjektu. Výjimkou jsou projekty charakteru staveb, u kterých je výběrové řízení zajišťováno oddělením realizace investic.

Projektový manažer provádí „projektový dozor“ při **realizaci projektu**. U projektu charakteru staveb provádí tuto činnost projektový manažer v součinnosti s oddělením přípravy a realizace investic. Projektový manažer také zajišťuje realizaci publicity, zpracovává monitorovací zprávy, závěrečné zprávy, žádosti o proplacení a zprávu o úspěšném ukončení realizace projektu.

Odvětvové odbory

Odvětvové odbory odpovídají v oblasti své působnosti za zdůvodnění účelnosti, efektivnost, nastavení uživatelských parametrů a udržitelnost výstupů. Iniciují **námět projektu**, zpracovávají s PO návrhy **zadání projektů** a velmi úzce spolupracují s OSRKEF na zpracování zadání projektu i **projektového záměru**. Prostřednictvím zástupce v projektovém týmu se podílejí na projektovém řízení během **realizace projektu**, přičemž jsou garantem

odborných činností podle odvětví působnosti odboru. Zajišťují vazbu na příslušnou příspěvkovou organizaci.

Odbor dopravy, silničního hospodářství a investic (ODSHI)

Zástupce ODSHI je v případě projektů charakteru staveb vždy **členem projektového týmu**.

Prostřednictvím zástupce v projektovém týmu se ODSHI podílí na vzniku **záměru projektu** i zpracování projektové **žádosti** a potřebných příloh.

V případě projektu charakteru staveb zajišťuje ODSHI **výběrová řízení** na projektové práce a realizaci.

U projektu charakteru staveb provádí projektový manažer z OSRKEF „projektový dozor“ při **realizaci** projektu v součinnosti se zástupcem ODSHI.

Příspěvkové organizace (PO)

Příspěvkové organizace pravidelně monitorují možnosti využití Evropských fondů. V případě zjištění možnosti čerpání z těchto fondů, zpracovává příspěvková organizace v součinnosti se svým zřizovatelským odborem návrh **zadání projektu**. Podílejí se také na vypracování **projektových záměrů**.

Zástupce PO je vždy **členem projektového týmu**, kde se řídí pokyny projektového manažera a současně zajišťuje zohlednění požadavků PO.

Příspěvková organizace v roli správce majetku a uživatele výstupů projektu fakticky odpovídá za dodržení všech sjednaných parametrů a výstupů projektu po celou **dobu udržitelnosti** a v případě rizika nedodržení některého z parametrů informuje projektového manažera.

3.1.3. Shrnutí

Na základě výše uvedeného lze systém projektového řízení vymezeného vnitřními normami KrÚ Pk pro účely této studie charakterizovat zejména těmito body:

- směrnice OS/10/2006 je aplikována jak na investiční, tak neinvestiční projekty,
- směrnice OS/10/2006 je platná jak pro KrÚ Pk, tak pro jeho PO,

- fáze projektového cyklu před vydáním Rozhodnutí/smlouva o poskytnutí dotace a fáze řízení změn jsou popsány ve směrnici OS/10/2006 pouze rámcově,
- projektový manažer je nadřazeným ostatních členů projektového týmu,
- projektový manažer je z řad zaměstnanců OSRKEF,
- povolení pro realizaci projektu (povolení nejsou ve směrnici definována) zajišťuje projektový manažer z OSRKEF ve spolupráci s odborem dopravy, silničního hospodářství a investic,
- souhrnný přehled zadání projektů a projektový záměr je schvalován Radou Pk,
- směrnice OS/10/2006 jasně stanovuje podobu jednotlivých formulářů využívaných v rámci projektového řízení.

3.2. Systém projektového řízení v praxi

Tato podkapitola má za cíl charakterizovat základní aspekty systému projektového řízení v rámci KrÚ Pk tak, jak je v praxi skutečně realizován.

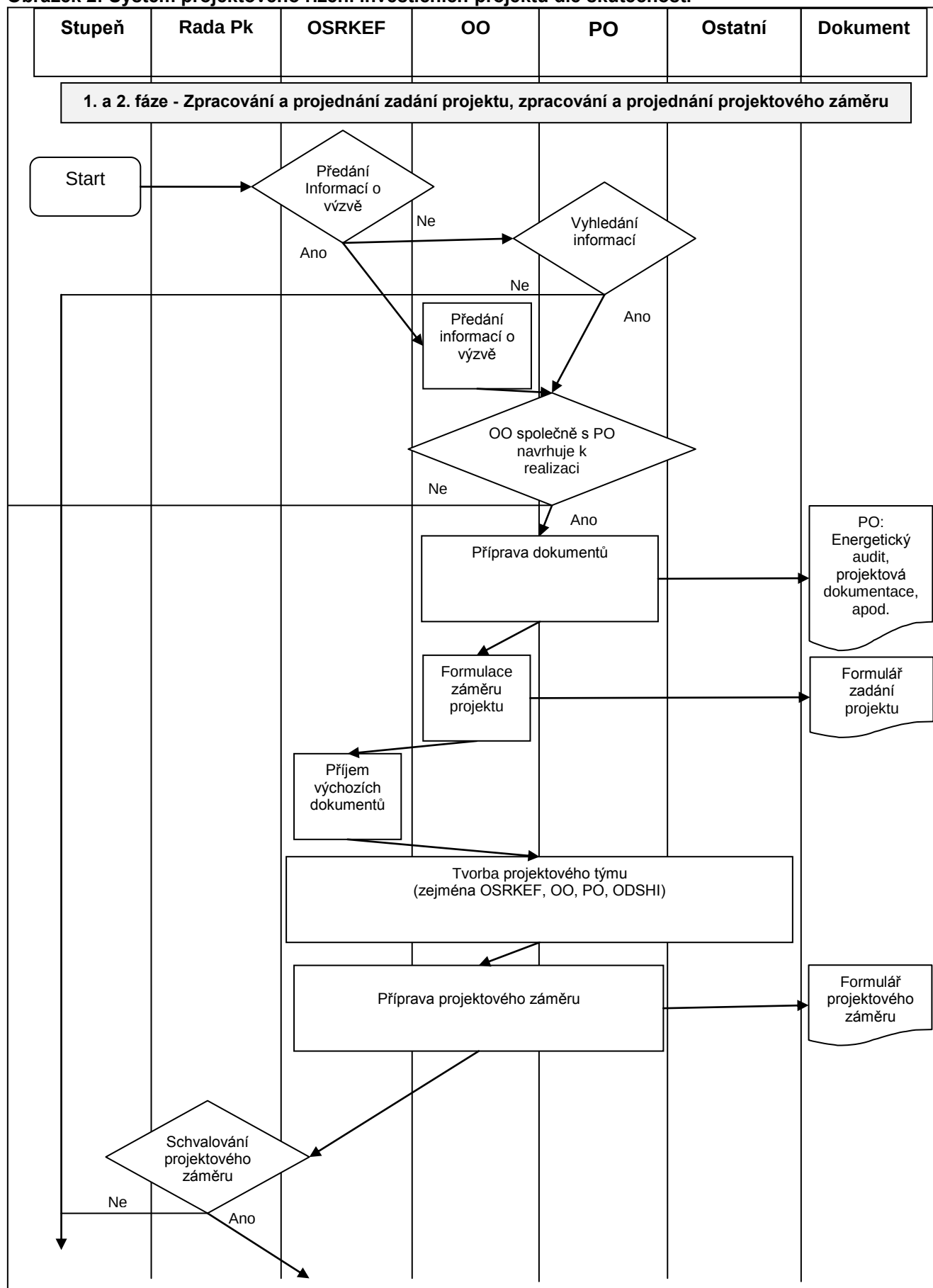
V následujících podkapitolách bude nejprve pomocí vývojového diagramu znázorněn proces projektového řízení v praxi, který je dále rozveden a upřesněn pomocí slovní charakteristiky dělby kompetencí jednotlivých zúčastněných osob a útvarů. Závěrečná podkapitola provádí rekapitulaci charakteristických bodů projektového řízení uplatňovaných v praxi.

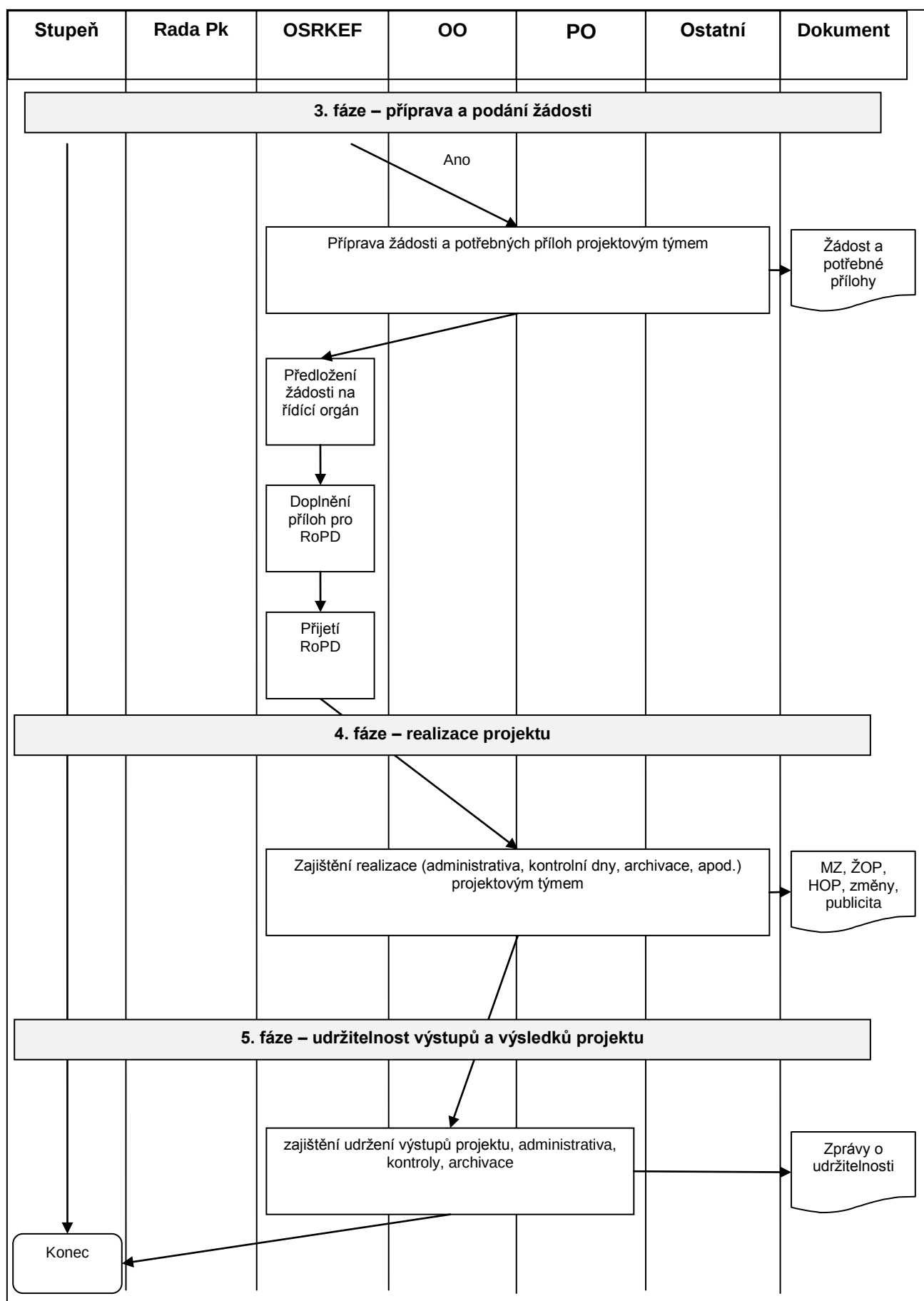
3.2.1. Schéma systému

Podkapitola zachycuje systém projektového řízení graficky – pomocí vývojového diagramu. Ze znázornění lze vidět zapojení jednotlivých subjektů procesu, generování jednotlivých dokumentů projektového řízení, stejně jako dělení celého procesu na jednotlivé fáze projektového cyklu.

Vývojové diagramy byly vytvořeny zvlášť pro investiční a neinvestiční projekty. Každý z nich je pak kvůli obsáhlosti umístěn na dvou stranách tohoto dokumentu.

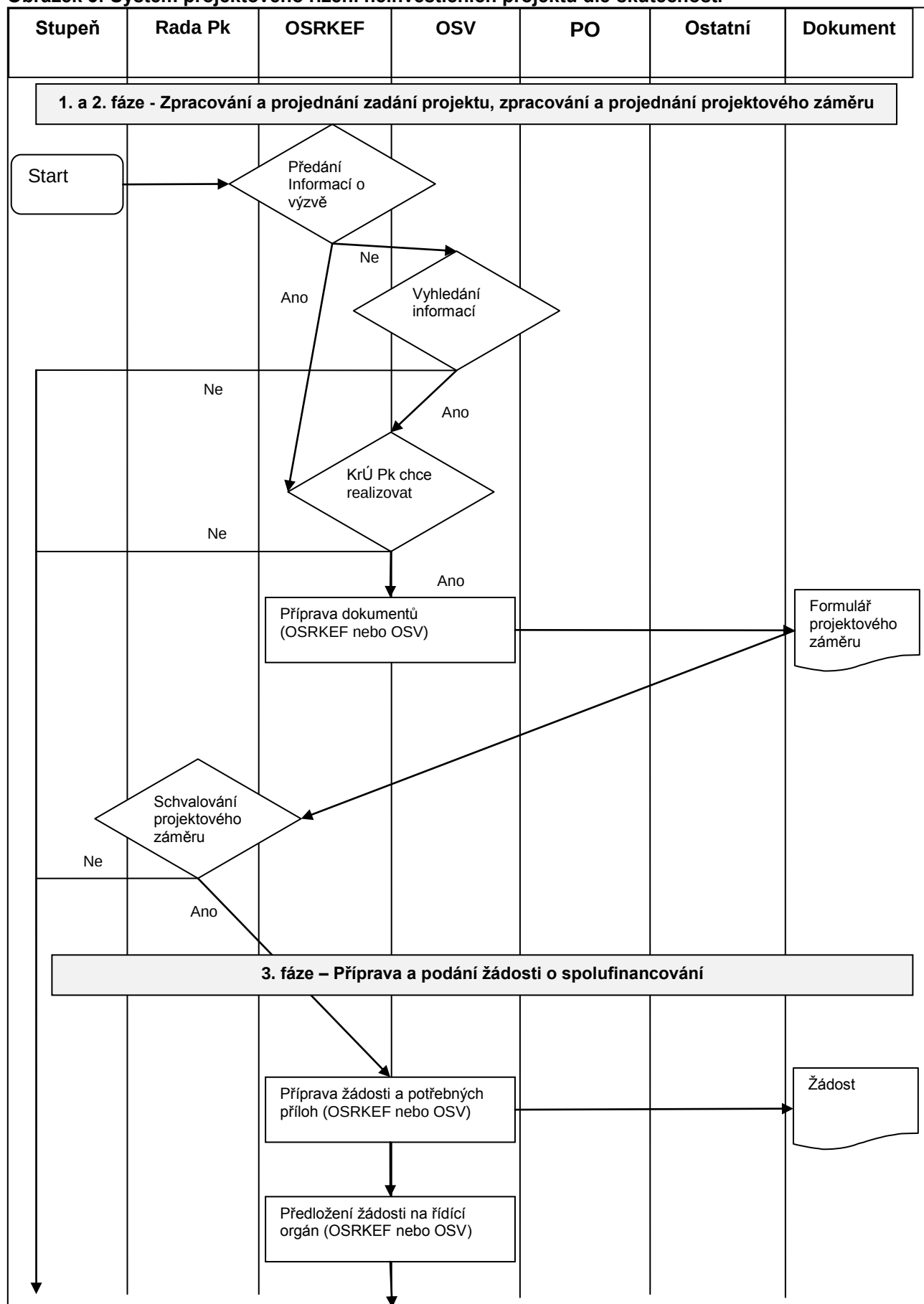
Obrázek 2: Systém projektového řízení investičních projektů dle skutečnosti

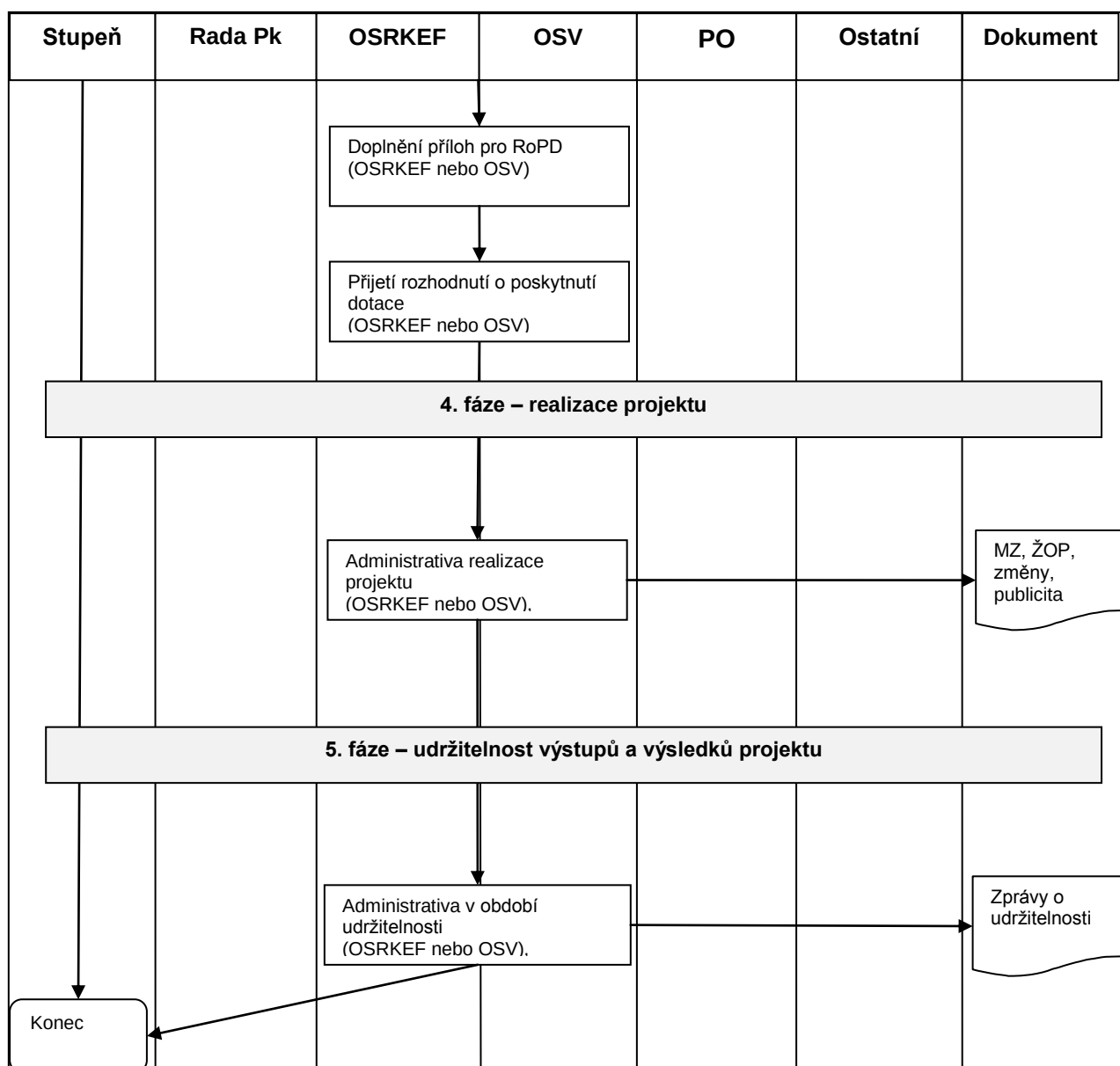




Zdroj: RENARDS, s.r.o.

Obrázek 3: Systém projektového řízení neinvestičních projektů dle skutečnosti





Zdroj: RENARDS, s.r.o.

3.2.2. Dělb kompetencí, organizační uspořádání

V souladu s novým uspořádáním působnosti členů Rady Pk odpovídá od roku 2009 za oblast evropských fondů (tedy za celkové řízení procesu přípravy a realizace projektů) **hejtman Pk**.

Odbor strategického rozvoje kraje a evropských fondů (OSRKEF)

Tento odbor má na starosti všechny projekty týkající se Evropských fondů (investiční a neinvestiční projekty) s výjimkou specifických případů (projekty OSV²). Pokud je vyhlášena výzva, OSRKEF **informuje** zástupce odvětvových odborů, kteří osloví příslušné příspěvkové

² Na základě výjimky udělené rozhodnutím ředitele KrÚ Pk.

organizace. Na základě zadání projektu, který obdrží od příslušného odvětvového odboru³, vytvoří OSRKEF **projektový tým** a následně připraví **projektový záměr**. Tento dokument je předkládán Radě Pk, ta na jeho základě rozhoduje, které projekty budou dále rozpracovány do podoby žádosti o dotaci⁴.

Při zpracování **žádosti** spolupracuje projektový manažer OSRKEF se zástupci odvětvových odborů a dalšími členy projektového týmu. Právník odboru zpravidla není členem projektového týmu a poskytuje pouze ad hoc právní konzultace v případě potřeby.

OSRKEF během přípravy zajišťuje ve spolupráci s OO a PO podklady pro **výběrové řízení**, právník tohoto odboru má poradní funkci (základní termíny, způsoby vyhlášení, apod.). U investičních projektů VŘ zajišťuje ODSHI / OPRI za spolupráce ostatních odborů. U neinvestičních projektů spolupracuje při zajištění VŘ OSRKEF s příslušnými OO.

Během **realizace projektu** zástupce OSRKEF (projektový manažer) zpracovává monitorovací zprávy, žádosti o platbu, zajišťuje realizaci publicity projektu a řeší změny projektu. Během fáze realizace projektu se pracovníci OSRKEF zpravidla účastní kontrolních dnů projektu, byť jim tato povinnost z interních norem KrÚ PK nevyplyvá.

Způsob uchovávání dokumentů vztahujících se k projektu není jednotně stanoven. Každý projektový manažer respektuje metodiku daného operačního programu, přičemž detailní postup třídění a uchovávání jednotlivých dokumentů již záleží na přístupu jednotlivého projektového manažera. Kromě dokumentů uložených ve složce u projektového manažera jsou dokumenty uloženy i dle příslušné povahy věci a interních směrnic (o oběhu účetních dokladů a spisový řád) – například mzdové záležitosti na personálním oddělení či cestovní doklady na finančním odboru.

Odpovědnost OSRKEF ve fázi **udržitelnosti** projektu spočívá v přípravě pravidelných monitorovacích zpráv, které dokládá zachování výstupů garantovaných v Rozhodnutí/smlouvě o poskytnutí dotace. Zaměstnanci OSRKEF, pokud se blíží termín přípravy monitorovací zprávy, informují dotčené členy projektového týmu, kteří jim připraví

³ Formulář zadání projektu je tedy ze strany OSRKEF vnímán jako „objednávka“ na přípravu projektového záměru na konkrétní projekt příslušného odvětvového odboru. OSRKEF pak poskytuje metodickou podporu při zpracování zadání projektů.

⁴ Záměr je radě předkládán společně s vyjádřením finančního odboru o dostatku / nedostatku finančních prostředků potřebných ke spolufinancování projektu. Pokud rada projekt odsouhlasí, je umístěn do zásobníku projektů a oficiálně je tak známa finanční potřeba realizace daného projektu. Pokud projekt obdrží dotaci, přesouvá se ze zásobníku projektů do příslušné kapitoly Rozpočtu Pk.

podklady pro vypracování zprávy. Zástupci OSRKEF si podklady převzou a provedou kontrolu, která prokáže, zda PO dodržuje ukazatele udržitelnosti.

Odvětvové odbory

Pro potřeby projektového řízení jsou využívány tzv. **Plány údržby a rozvoje (PÚR)**, v rámci kterých každý odvětvový odbor pravidelně monitoruje potřeby, které mohou být případně předmětem spolufinancování z Evropských fondů⁵.

Jednotlivé odvětvové odbory participují na projektovém řízení ve všech fázích projektového cyklu. Jsou především garanty odborných otázek ve světle dotační problematiky. Pokud je vyhlášena výzva, mohou OO informovat příslušné PO na základě podnětu od OSRKEF nebo na základě vlastní iniciativy.

Ve fázi přípravy zpracovává příslušný odvětvový odbor **zadání projektu**, které následně předává OSRKEF, jako určitou „objednávku“ na zpracování projektového záměru.

Při vypracování **projektových záměrů** navrhují odvětvové odbory náměty a poskytují podklady pro vypracování projektového záměru.

Podílí se také na zpracování **žádosti**, kdy zástupci jednotlivých odvětvových odborů jsou součástí **projektových týmů**.

Výběrové řízení většinou odvětvové odbory nezajišťují. Mohou se však podílet na zpracování zadávací dokumentace. Zástupce odvětvového odboru je vždy členem hodnotící komise.

Administrace jednotlivých projektů je v gesci OSRKEF s výjimkou projektů vedených pod OSV (v současné době dva projekty⁶).

Odvětvový odbor nese zodpovědnost za **udržitelnost** z pohledu zachování podmínek pro činnost PO v souladu se zrealizovaným projektem. V případech projektů, u nichž je uživatelem sám KrÚ Pk, je odvětvový odbor odpovědný také za faktické zachování výstupů daného projektu.

⁵ Celkovou koordinaci Plánů údržby a rozvoje zajišťuje v rámci krajského úřadu ODSHI / OPRI.

⁶ Na základě výjimky stanovené rozhodnutím ředitele KrÚ Pk. Během realizace projektu OSV zpracovává tento odbor veškeré MZ, ŽOP a další potřebné dokumenty. OSV zajišťuje v tomto případě také publicitu projektu a řeší změny v projektu.

Odbor dopravy, silničního hospodářství a investic (ODSHI)

V případech, kdy je ODSHI **odvětvovým odborem** daného projektu (neboli předkladatelem projektového zadání), odpovídá jeho role standardnímu postavení OO definovanému předchozími odstavci. (více viz předchozí odstavce)

Kromě toho je zástupce ODSHI současně **členem projektového týmu** vždy u projektů charakteru staveb, kde plní roli útvaru pořizujícího předmětnou investici (následující věty charakterizují právě tuto expertní roli ODSHI).

ODSHI zajišťuje celkovou koordinaci **Plánů údržby a rozvoje** jednotlivých odvětvových odborů KrÚ Pk, čímž přispívá k posílení absorpční kapacity KrÚ Pk.

V přípravné fázi projektového cyklu se zástupce ODSHI podílí spolu s ostatními členy projektového týmu na zpracování **záměru** projektu, který rozvíjí původní projektové zadání, respektive doposud zpracovanou dokumentaci projektu.

Při zpracovávání projektové **žádosti** má zástupce ODSHI na starosti zajištění nezbytné projektové dokumentace a patřičných povolení (např. DÚR, DSP, územní rozhodnutí, územní souhlas, stavební povolení apod.).

U projektů charakteru staveb dále tento odbor zajišťuje realizaci **výběrového řízení** (ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu a právníkem odboru).

Při **realizaci** projektu provádí zástupce ODSHI v součinnosti s projektovým manažerem „projektový dozor“.

Fáze **udržitelnosti** se ODSHI neúčastní.

Příspěvkové organizace (PO)

Iniciace procesu projektového řízení může vzejít jak ze samotné PO, tak i ze strany OSRKEF či patřičného odvětvového odboru. Zpravidla však dochází k iniciaci projektu prostřednictvím OSRKEF, který informuje odvětvové odbory na základě dotační výzvy. Ty pak informují jednotlivé PO.

Pokud má PO kvalitně zpracovanou dokumentaci vhodnou pro projekt (např. projektovou dokumentaci, energetický audit), může se PO zapojit již při **přípravě projektu** tím, že dokumentaci dodá projektovému manažerovi.

Zadání projektu zpracovává odvětvový odbor ve spolupráci s PO. Míra zapojení PO závisí na míře specifičnosti daného projektu. Stejně tak i **projektový záměr** je konzultován se zástupci PO.

Při zpracovávání samotné **žádosti**, kterou zpracovává OSRKEF, mohou PO vznést své požadavky - pokud jsou požadavky oprávněné a realizovatelné v rámci projektu, je jim vyhověno. PO však nemůže vznést požadavky nad rámec již zpracovaného záměru.

Během **výběrového řízení** na dodavatele předmětu žádosti o dotaci je většinou PO zapojena do zpracování zadávací dokumentace. Zástupce PO je vždy účasten samotného otevírání obálek u zakázek a zejména hodnocení nabídek, jejichž předmět plnění se vztahuje na činnosti PO.

Během **realizace** projektu probíhají pravidelné schůzky projektového týmu. Projednávají se aktuální problémy a stav projektu. Pokud během realizace dojde k nějakému požadavku ze strany PO, je na něj brán zřetel, pokud je v souladu s Rozhodnutím/smlouvou o poskytnutí dotace a jsou na něj uvolněny finanční prostředky.

V době **udržitelnosti** spočívá role PO v zajištění podmínek pro faktické zachování výstupů projektu a poskytování zpráv o jejich zabezpečení (na žádost projektového manažera či OO).

3.2.3. Shrnutí

Na základě výše uvedeného lze systém projektového řízení v praxi pro účely této studie charakterizovat zejména těmito body:

- směrnicí se řídí především investiční projekty,
- se směrnicí jsou obeznámeny a fakticky ji přímo používají pouze subjekty KrÚ Pk,
- fáze předcházející vydání Rozhodnutí/smlouvy o poskytnutí dotace a fáze řízení změn projektu jsou řízeny projektovými manažery,
- projektový manažer má omezené možnosti řízení členů projektového týmu,
- projektový manažer je ve výjimečných případech z OSV,
- povolení (např. stavební povolení, územní rozhodnutí) pro realizaci projektu zajišťuje odbor dopravy, silničního hospodářství a investic,
- v praxi je Radou Pk schvalován pouze formulář projektového záměru,

- není využívána příloha č. 2 – Souhrnný přehled zadání projektů spolufinancovaných z evropských projektů,
- vzory příloh č. 1 a 3, které se reálně používají, bývají v praxi upravovány.

3.3. Odchyly od vnitřních norem KrÚ Pk

V rámci této podkapitoly je provedena komparace systému projektového řízení tak, jak jej stanovují vnitřní normy KrÚ Pk s reálným procesem řízení projektů spolufinancovaných fondy Evropské unie. Základní srovnání poskytuje následující tabulka. Odchyly jsou rozděleny do tří souvisejících oblastí.

Tabulka 1: Přehled hlavních odchylek praxe od vnitřních norem KrÚ Pk

Vnitřní normy KrÚ Pk	Faktické postupy
Působnost směrnice	
Směrnice OS/10/2006 je aplikována jak na investiční, tak neinvestiční projekty.	Řízení neinvestičních projektů se vyznačuje určitými specifiky, která směrnice OS/10/2006 důsledně nezohledňuje.
Směrnice OS/10/2006 je přímo platná jak pro KrÚ Pk, tak pro jeho PO.	Směrnici OS/10/2006 fakticky přímo používají pouze subjekty KrÚ Pk.
Fáze projektového cyklu před vydáním Rozhodnutí/smlouva o poskytnutí dotace a fáze řízení změn jsou popsány ve směrnici OS/10/2006 pouze rámcově.	Fáze předcházející vydání Rozhodnutí/smlouva o poskytnutí dotace a fáze řízení změn projektu jsou řízeny projektovými manažery.
Role a postavení projektového manažera v projektovém týmu	
Členové projektového týmu jsou podřízeni příslušnému projektovému manažerovi.	Projektový manažer má omezené možnosti řízení členů projektového týmu.
Veškeré řízení projektů spolufinancovaných z fondů Evropské unie spadá pod projektový tým, vedený projektovým manažerem z OSRKEF.	Projektový manažer je ve výjimečných případech z OSV ⁷ .
Povolení pro realizaci projektu zajišťuje projektový manažer z OSRKEF ve spolupráci s odborem dopravy, silničního hospodářství a investic.	Povolení (např. stavební povolení, územní rozhodnutí) pro realizaci projektu zajišťuje odbor dopravy, silničního hospodářství a investic.
Tok dokumentů	
Směrnice OS/10/2006 jasně stanovuje podobu jednotlivých formulářů využívaných v rámci projektového řízení.	Není využívána příloha směrnice OS/10/2006 č. 2 (Souhrnný přehled zadání projektů spolufinancovaných z evropských projektů);

⁷ Na základě uvedené výjimky ředitele KrÚ Pk.

	vzory příloh č. 1 a 3 této směrnice bývají v praxi upravovány.
Jak souhrnný přehled zadání projektů, tak i projektové zadání je schvalováno Radou Pk.	V praxi je Radou Pk schvalován pouze projektový záměr.

Zdroj: RENARDS, s.r.o.

Působnost směrnice

Bylo zjištěno, že řízení neinvestičních projektů se vyznačuje určitými specifiky, která směrnice OS/10/2006 důsledně nezohledňuje.

Z názvu směrnice současně plyne, že je přímo závazná jak pro orgány Pardubického kraje, tak i pro krajem zřízené příspěvkové organizace. Ve skutečnosti se ale příspěvkové organizace směrnicí přímo neřídí a působnost směrnice se na ně vztahuje nepřímo - prostřednictvím zanesení obdobné směrnice do vnitřních norem samotné PO (na pokyn zřizovatele).

Směrnice OS/10/2006 neúplně popisuje ošetření důležitých fází projektového cyklu jako je fáze před vydáním Rozhodnutí/smlouvy o poskytnutí dotace a fáze změnového řízení projektu během jeho realizace.

Role a postavení projektového manažera v projektovém týmu

Bylo zjištěno, že role projektového manažera v praxi neodpovídá dikci směrnice. Dle jejího znění by měl být projektový manažer v rámci projektového týmu přímým nadřízeným všem ostatním členům týmu. Ve skutečnosti je však řídicí role projektového manažera v projektovém týmu zpravidla nedostatečně respektována.

Projektový manažer by měl být dle směrnice z OSRKEF, nicméně výjimečně tomu takto není. V případě dvou projektů spadá řízení pod projektového manažera z OSV. Je to z toho důvodu, že tyto projekty si řídí samo OSV a nikoli OSRKEF, jako ve všech zbylých případech. Tato odlišnost je umožněna výjimkou, která byla dohodnuta s ředitelem KrÚ Pk.

V povinnostech, které má OSRKEF a tedy především projektový manažer směrnicí vytyčeny, je stanoveno, že zajišťuje potřebná povolení pro realizaci projektu (povolení nejsou ve směrnici definována) ve spolupráci s odborem dopravy, silničního hospodářství a investic. Ve skutečnosti však bývají potřebná povolení zajišťována pouze odborem dopravy, silničního hospodářství a investic a projektový manažer se do tohoto procesu aktivně nezapojuje.

Tok dokumentů

Ve směrnici je vymezena příloha „Souhrnný přehled zadání projektu“, která poskytuje souhrn všech potenciálních projektových záměrů k danému okamžiku a na základě které by měla Rada Pk rozhodovat o zahájení další přípravných kroků k podání projektové žádosti. Tento postup však v praxi není dodržován, neboť Radě Pk je předkládán ke schválení pouze následný projektový záměr.

Současně je možné podotknout, že v praxi jsou vzory příloh, které se používají (tj. zadání projektu a projektový záměr), v určitých případech upravovány dle konkrétních potřeb jednotlivých projektů.

4. Širší souvislosti projektového řízení

V rámci kapitoly budou pojmenovány ty oblasti projektového řízení, jejichž současné ukotvení v systému KrÚ Pk a potažmo jejichž faktické provádění je možné vnímat jako určitá kritická místa systému nad rámec komparativní analýzy obsažené v předešlé kapitole. Identifikace těchto oblastí vychází ze standardních metodologických postupů projektového cyklu a z vlastních zkušeností zpracovatele této práce.

4.1. Hodnocení stávajícího stavu projektového řízení

Na základech zevrubného poznání projektového řízení KrÚ Pk byly identifikovány následující (dále rozvedené) kritické oblasti současného systému:

- Koncepční řízení projektů:
 - dlouhodobé a střednědobé plánování projektů,
 - ekonomické příp. socioekonomické hodnocení projektu;
- Sdílení a způsob organizace dat / zastupitelnost:
 - personifikace,
 - sdílení dat,
 - softwarové vybavení;
- Systém kontroly / uchovávání dokumentů:
 - systém kontroly,
 - uchovávání dokumentů.

Koncepční řízení projektu

Základem kvalitního a účelného projektového řízení je koncepční přístup k samotnému výběru projektů určených k realizaci. Důkladné zvážení všech aspektů potřebnosti projektu, potenciálních překážek jeho realizace, velikosti nezbytných zdrojů či stanovení časového rámce musí vycházet ze zavedeného systému **dlouhodobého a střednědobého plánování**

investiční činnosti, která je následně funkčně provázána s aktuálními možnostmi spolufinancování fondy Evropské unie.

V současném systému se značná část projektů připravuje ve velké časové tísní, a to až po získání informace o připravované výzvě. Chybí tak například aktivní „zásobník projektových záměrů“ a prostor ke zlepšení v tomto kontextu nabízí také současná úroveň vedení Plánů údržby a rozvoje jednotlivými odvětvovými odbory, zejména jejich vazba na budoucí očekávané investiční možnosti KrÚ Pk.

Relevantní projektové záměry nejsou v současné době zpravidla doprovázeny patřičnou rozpočtovou kalkulací, projektovými studiemi, včasným veřejnoprávním projednáním apod. Absence těchto podkladů a informací mimo jiné omezuje možnosti adekvátního **ekonomického, příp. socioekonomického hodnocení jednotlivých projektů**. Tato činnost je přitom naprosto základní pro schopnost objektivně srovnávat projekty, rozhodovat o jejich realizaci a potažmo následně provádět ex post analýzu naplnění stanovených cílů s předem stanovenými zdroji

Sdílení a způsob organizace dat / zastupitelnost

Krajský úřad Pardubického kraje využívá v současné době pro vedení spisové služby, účetnictví, správu rozpočtu apod. informační systém Ginis. Pro účely uchovávání a **sdílení dat** v rámci projektového řízení má OSKREF vyčleněn vlastní disk, ke kterému mají přístup všichni jeho zaměstnanci. Jednotlivá oddělení OSRKEF přitom využívají i vlastní disky určené pouze pro potřebu zaměstnanců daného oddělení.

Struktura dat na výše zmíněných discích není plošně stanovena. Vedení písemného spisu i forma uspořádání elektronických verzí dokumentů není jednotná a určuje ji projektový manažer s ohledem na pravidla konkrétního OP.

Jednotliví projektoví manažeři mají svůj vlastní **personifikovaný přístup** do systému na správu projektových žádostí Benefitu 7 / Bene Fillu / eAccountu. Současně není nastaven způsob, jakým by v případě potřeby bylo možné dohledat vstupní přihlašovací údaje pro konkrétní projekty. V případě nepředpokládané absence nebo chyby při dočasném předání agendy projektového manažera tak neexistuje rychlé a efektivní řešení, jakým způsobem získat přístup do uvedených systému, zjistit přesné termíny významných milníků projektu, dohledat a potažmo generovat požadované monitorovací zprávy či žádosti o platbu.

Ve struktuře řízení není zcela zakotven **system pravidelných porad**. Vedoucí jednotlivých oddělení odpovědných za řízení projektů je sice pravidelně a podrobně informován o průběhu jednotlivých projektů, spolukoordinuje dílčí fáze a provádí supervizi projektů jako celku, avšak tato interakce mezi vedoucím oddělení a projektovým manažerem je prováděna individuálně.

V současné době neexistuje v rámci systému KrÚ Pk pokročilý specializovaný **softwarový nástroj** projektového řízení. Současné sledování milníků, nákladů, harmonogramu, výstupu projektu apod. probíhá na bázi softwarového vybavení Microsoft Office. Sdílení dat je potom řešeno společným úložištěm těchto souborů na výše zmíněných sdílených discích jednotlivých odborů a oddělení.

Systém kontroly / uchovávání dokumentů

Ve směrnici popisující projektové řízení projektů financovaných z evropských fondů není explicitně popsán **system kontrolních mechanismů**, například alespoň metoda „čtyř očí“, na které se standardně podílí projektový a finanční manažer a která je využívána pro kontrolu důležitých částí projektu – pro kontrolu dodržování smluv, správnosti faktur, výběrových řízení, apod.

Příjemce dotace je povinen na základě pravidel operačních programů vést a **uchovávat** veškeré **dokumenty** vztahující se k projektu pro případnou kontrolu. Pokud dokumenty nejsou uchovávány, je to bráno jako porušení podmínek stanovených poskytovatelem dotace a dotace může být zpětně odebrána, a zároveň může být příjemce penalizován. Téma uchovávání dokumentů obsahuje směrnice o oběhu účetních dokladů a spisový řád, avšak vzhledem ke své závažnosti není tato problematika dostatečně definována interní směrnicí vztahující se k realizaci projektů spolufinancovaných z Evropských fondů.

5. Identifikace kritických oblastí

Tato kapitola agreguje zjištění komparativní analýzy obsažené v kapitole 3 a hodnocení širších souvislostí projektového řízení obsažené v kapitole 4 a dává tak přehled o celkovém souboru kritických oblastí současného systému projektového řízení KrÚ Pk.

Identifikovány byly tyto kritické oblasti:

- Působnost směrnice:
 - ve vztahu k příspěvkovým organizacím,
 - ve vztahu k investičním a neinvestičním projektům,
 - ve vztahu k jednotlivým fázím projektového cyklu;
- Role a postavení projektového manažera v projektovém týmu;
- Tok dokumentů;
- Koncepční řízení projektů:
 - dlouhodobé a střednědobé plánování projektů,
 - ekonomické příp. socioekonomické hodnocení projektu;
- Sdílení a způsob organizace dat / zastupitelnost:
 - personifikace,
 - sdílení dat,
 - softwarové vybavení;
- Systém kontroly / uchovávání dokumentů:
 - systém kontroly,
 - uchovávání dokumentů.

5.1. Analýza kritických bodů

Následující podkapitola stručně charakterizuje rizikovou podstatu jednotlivých kritických oblastí a dává tak argumentační základ pro následující část, která vyhodnocuje jejich závažnost a pravděpodobnost výskytu.

5.1.1. Působnost směrnice

Tuto kritickou oblast lze členit na tři dílčí kritické body:

- **Ve vztahu k příspěvkovým organizacím**

Organizační směrnice Systém přípravy a realizace projektů spolufinancovaných z evropských fondů pro orgány Pardubického kraje a krajem zřízené příspěvkové organizace může být mylně chápána jako přímo aplikovatelná na činnost jednotlivých příspěvkových organizací. V praxi se však využívá zanesení obdoby této směrnice do vnitřních norem dané PO, potažmo seznámení zástupce PO s jeho povinnostmi v rámci podřízenosti projektovému manažerovi v příslušném projektovém týmu. Tyto drobné nejasnosti v aplikaci směrnice mohou v případě nesrovnalostí znamenat problém z hlediska stanovování a vymáhání odpovědnosti.

- **Ve vztahu k investičním a neinvestičním projektům**

Přestože směrnice explicitně nerozlišuje investiční a neinvestiční projekty a definovaný postup projektového řízení by tak měl být takřka shodný pro oba typy projektů. V praxi se neinvestiční projekty vyznačují v určitých projektových fázích specifickým postupem. Ten tak není adekvátně ukotven v dané směrnici primárně orientované na investiční projekty a existuje proto riziko nemožnosti sledovat dodržování stanoveného standardizovaného postupu a s tím spojené otázky pravomocí a zejména odpovědnosti jednotlivých pracovníků a potažmo orgánů KrÚ Pk.

- **Ve vztahu k jednotlivým fázím projektového cyklu**

Směrnice je ze své podstaty koncipována jako definice standardizovaného procesu celého projektového cyklu (od přípravné fáze po fázi udržitelnosti). Přesto současná praxe administrace projektů spolufinancovaných Evropskou unií ukázala, že určité dílčí činnosti projektového řízení nabyly většího významu, než jim směrnice z roku 2006 dává. V předchozích kapitolách bylo v tomto kontextu upozorněno zejména na fázi před vydáním Rozhodnutí/smlouvy o poskytnutí dotace a na proces administrace

změnových řízení. Tyto činnosti jsou přirozeně v kompetenci projektového manažera, který také v praxi tyto činnosti zajišťuje. Avšak z hlediska klíčového významu těchto aktivit na dosažení stanovených projektových cílů je nutné explicitně tyto činnosti v interních dokumentech KrÚ Pk definovat a zejména stanovit jasnou odpovědnost za jejich provádění.

5.1.2. Role a postavení projektového manažera v projektovém týmu

V organizaci projektového týmu by měla být jasně stanovena a také dodržována hierarchie tak, aby byl projektový manažer schopen efektivně řídit členy projektového týmu. Současná praxe však nedává projektovému manažerovi dostatečnou pravomoc řízení členů projektového týmu a potažmo projektu jako takového, s čímž se pojí také otázka odpovědnosti za tuto činnost. Rozdělení pravomocí a kompetencí a jejich faktické dodržování je nezbytným předpokladem kvalitního projektového řízení a vnímané nejasnosti v této otázce znamenají jednu z významných kritických oblastí současného projektového řízení KrÚ Pk.

Současně je možné poukázat na skutečnost, že ve výjimečných případech bylo řízení projektu svěřeno zcela mimo odborné vedení pracovníků OSRKEF – na základě výjimky udělené rozhodnutím ředitele KrÚ Pk jsou za řízení dvou projektů odpovědni zaměstnanci OSV. Z hlediska systému však není možné doporučit další udělování obdobných výjimek v rámci projektového řízení. Odvětvová znalost problematiky daného projektu nemůže nahrazovat odborné znalosti zaměstnanců OSRKEF v oblasti projektového řízení, přičemž současně jsou tímto přístupem nabourávány stanovené principy odpovědností a kompetencí.

Dílčí faktické úkony projektového manažera se v projektovém cyklu mírně liší od organizační směrnice. Například zajištění potřebných povolení pro podání žádosti a následnou realizaci projektu je ve směrnici definováno nejasně a může v praxi způsobovat kompetenční spory.

5.1.3. Tok dokumentů

Směrnice jasně vymezuje fáze projektového cyklu a s nimi spojené generování a schvalování dokumentů. Fáze 1 (zpracování a projednání zadání projektu) odpovídá projektovému cyklu popsanému ve směrnici (její projednání probíhá prostřednictvím stanovisek dotčených osob v rámci formuláře zadání). Avšak projektová zadání zpracovávaná v této fázi nebývají agregována do dokumentu „souhrnný přehled zadání

projektů“ a tento materiál tak následně (v rozporu se směrnicí) není ani schvalován Radou Pk. To je potenciálním problémem zejména z hlediska otázky dodržování vnitřních předpisů KrÚ Pk a s tím související formální procesní korektnosti.

Z důvodu obsahového zastarání příloh směrnice – formulářů pro jednotlivé fáze projektového cyklu lze v současné praxi současně pozorovat u neinvestičních projektů ad hoc upravování těchto vzorů tak, aby odpovídaly potřebám schvalovacího procesu, work-flow KrÚ Pk a podmínkám jednotlivých operačních programů. Nevyužívání standardní podoby jednotlivých formulářů má potencionální negativní dopad na většinu ostatních identifikovaných kritických oblastí – koncepční řízení projektů, sdílení dat, zastupitelnost, či působnost směrnice.

5.1.4. Koncepční řízení projektů

Tuto kritickou oblast je možné rozčlenit na dva dílčí kritické body:

- **Dlouhodobé a střednědobé plánování projektů**

Přípravné práce na projektu jsou v praxi často zahajovány až po vyhlášení dané výzvy. Tato praxe tak limituje možnost provést některé potřebné analýzy předcházející realizaci projektu, zajistit potřebná povolení, adekvátní projednání projektu, zpracování potřebných projektových studií a rozpočtových propočtů. Absence těchto informací v počátečních fázích projektu může způsobit komplikace ve výběru projektů k realizaci, může oslabit celkovou absorpční kapacitu KrÚ Pk, ztížit práci projektového manažera a v neposlední řadě znesnadňuje efektivní ex post hodnocení realizace projektu. Připravenost a dlouhodobá koncepčnost relevantních projektových záměrů tak znamená základní determinant nejen účelné investiční činnosti Pk, ale také efektivního projektového řízení.

- **Ekonomické příp. socioekonomické hodnocení projektů**

S předchozím odstavcem nedílně souvisí již naznačená problematika ekonomického, potažmo socioekonomického hodnocení projektů. V projektovém cyklu se vyskytuje pouze dílčí ex ante ekonomické hodnocení projektů – v zadání projektu se omezuje víceméně na popis účelu a přínosů projektu, vyčíslení nákladů a vyčíslení vyvolaných provozních nákladů. Zdroj těchto dat se však u jednotlivých projektů liší, s čímž souvisí také jejich proměnlivá vypovídací schopnost.

Obdobně je také součástí projektových záměrů popis zdůvodnění účelnosti a efektivnosti včetně vazby na odvětvovou koncepci. Z pohledu projektového řízení je však takového hodnocení nedostatečné a pro účel objektivního rozhodnutí o potřebnosti projektu je žádoucí klást na aspekt ekonomického příp. socioekonomického hodnocení větší důraz. Prostor pro zkvalitnění současně poskytují také zdroje těchto dat (projektové studie, nákladové rozpočty, apod.), nicméně existence a potažmo relevance výchozích dokumentů do velké míry vyplývá z již zmíněné dlouhodobé a střednědobé koncepce přípravy projektových záměrů.

5.1.5. Sdílení a způsob organizace dat / zastupitelnost

Tato kritická oblast byla rozdělena na několik dílčích kritických bodů:

- **Personifikace / zastupitelnost**

V tomto slova smyslu znamená personifikace přílišnou centralizaci všech úkonů na osobu projektového manažera a jeho obtížnou zastupitelnost během projektového cyklu. Projektový manažer se stává klíčovou postavou celého projektového procesu, přičemž může dojít k jeho přetížení se zásadními vlivy na plnění potřebných úkolů.

Další rizikovou rovinou přílišné centralizace informací na osobu projektového manažera je jeho problematická zastupitelnost v případě jeho indispozice. Neplánované předání agendy projektu na jinou osobu tak, aby projektové řízení nebylo výrazně pozdrženo, neztrácelo na efektivitě a nevzniklo riziko porušení dotačních pravidel, je v současném systému obtížné.

- **Sdílení a způsob organizace dat**

Zastupitelnost je úzce provázána se sdílením a způsobem organizace dat. Tato tematika v sobě zahrnuje zejména potřebu definovat strukturu dat a složek, která by zajišťovala snadnou a rychlou orientaci. S jednoduchou strukturou disků je taktéž nezbytné definovat přístupová práva (sdílení vybraných informací). Ta by umožňovala strukturovanou editaci dokumentů sdílených na disku. Pro efektivní sdílení dokumentů je dále nezbytné stanovit pravidla pro ukládání různých verzí jednotlivých dokumentů.

Problémy v této oblasti mohou způsobit, že zaměstnanci nebudou sdílené disky využívat dostatečně a pro projektové řízení tak nebude plně využit potenciál

dosavadního způsobu sdílení informací. Stálá a jednotná struktura na discích navíc umožňuje bezproblémovou orientaci ve sdílených informacích i v samotných složkách projektů jak pro stávající zaměstnance, tak i pro nově příchozí.

- **Softwarové vybavení**

Absence sofistikovaného softwarového vybavení může limitovat efektivnost projektového řízení. Vhodný nástroj by přispěl ke zkvalitnění způsobu řízení jednotlivých projektů i jejich portfolia jako celku včetně sledování důležitých milníků.

Adekvátní softwarové vybavení má současně pozitivní dopad na možnost zastoupení osoby projektového manažera, jednodušší vzájemnou informovanost, možnost kontroly ze strany vedoucích pracovníků, provádění již zmíněných ekonomických hodnocení projektů, apod.

5.1.6. Systém kontroly / uchovávání dokumentů

Tato kritická oblast v sobě obsahuje dva dílčí kritické body:

- **Systém kontroly**

Odpovědnost za jednotlivé úkoly procesu je nastavena na konkrétní členy projektového týmu. S ohledem na odpovědnost těchto osob a důsledky v případě jejich selhání je třeba systém doplnit o vhodné kontrolní mechanismy.

- **Uchovávání dokumentů**

Správa dokumentů by měla být více formalizovaná a zachycena jak ve směrnici o oběhu účetních dokladů a spisovém řádu (zde je toto téma zpracováno), tak zejména ve směrnici vztahující se k realizaci projektů spolufinancovaných z evropských fondů. Tato činnost je pro správný průběh projektu nezbytná, jelikož poskytovatel dotace požaduje řádné uchovávání dokumentů pro případnou kontrolu.

5.2. Rozpracování kritických oblastí z hlediska závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu

V této podkapitole je kvantifikováno možné riziko a zároveň možný negativní dopad kritických bodů na proces projektového řízení. Výstupem je klasifikace jednotlivých kritických oblastí dle objektivní významnosti.

Jednotlivým kritickým bodům jsou přiřazeny objektivní míry pravděpodobnosti jejich výskytu. Tyto pravděpodobnosti byly zjištěny podle relativní četnosti výskytů podobných případů v řadě různých projektových řízení. Dále je na základě empirických zjištění přidělena jednotlivým kritickým bodům velikost potenciálního negativního dopadu na projektový cyklus.

Pro rozpracování kritických oblastí z hlediska závažnosti dopadu a objektivního výskytu byla použita tato stupnice:

- **Závažnost dopadu:**

- *Kritická* ... 4
(vážené ohrožení naplnění základních výstupů, výsledků a dopadů jednotlivých projektů; pro nápravu je třeba provést zásadní opatření k nastolení nových standardů projektového řízení)
- *Významná* ... 3
(částečné ohrožení naplnění základních výstupů, výsledků a dopadů jednotlivých projektů a vážné ohrožení dodržení dílčích parametrů jednotlivých projektů; vyžaduje opatření k tomu, aby bylo dosaženo požadovaných cílů v plánovaných termínech)
- *Méně významná* ... 2
(vážené ohrožení dodržení dílčích parametrů jednotlivých projektů, bez ohrožení naplnění základních výstupů, výsledků a dopadů jednotlivých projektů; správným řízením je možno dosáhnout požadovaných parametrů v plánovaných termínech)

- *Nevýznamná* ... 1

(částečné ohrožení naplnění dílčích parametrů jednotlivých projektů, bez ohrožení naplnění základních výstupů, výsledků a dopadů jednotlivých projektu; operativním řízením lze obnovit plánovaný vývoj)

- **Objektivní pravděpodobnost výskytu:**

- *Častá* ... 4

(výskyt je častý, nebezpečí je trvalé)

- *Občasná* ... 3

(lze očekávat, že nebezpečí nastane několikrát během projektového cyklu)

- *Malá* ... 2

(vyskytne se někdy během projektového cyklu, je rozumné předpokládat, že nebezpečí nastane)

- *Nepravděpodobná* ... 1

(výskyt v projektovém cyklu je nepravděpodobný, ale možný, lze předpokládat, že nebezpečí může výjimečně nastat)

Výstup tohoto rozpracování lze vidět v následující tabulce, do které byly zaneseny jednotlivé kritické oblasti příp. dílčí kritické body některých oblastí. Rozdělení oblastí na dílčí body vyplývá z předchozí podkapitoly. Bylo k němu přistoupeno z důvodu nezbytné hlubší analýzy kritických oblastí vzhledem kvůli tomu, že váhy jednotlivých kritických bodů mohou být v rámci kritických oblastí různé.

Kritické oblasti příp. body byly hodnoceny jak z hlediska závažnosti dopadu, tak z hlediska objektivní pravděpodobnosti výskytu. Poslední sloupec tabulky obsahuje krátký komentář, kterým je zdůvodněna rizikovost jednotlivých kritických oblastí případně bodů.

Tabulka 2: Rozpracování kritických bodů dle závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu

Kritická oblast	Kritický bod	Závažnost dopadu	Objektivní pravděpodobnost výskytu	Zdůvodnění
Působnost směrnice	Ve vztahu k PO	1	4	Případně nejasnosti v přímé aplikaci směrnice mohou v případě nesrovnalostí znamenat problém z hlediska stanovování a vymáhání odpovědnosti jednotlivých zainteresovaných osob.
	Ve vztahu k investičním a neinvestičním projektům	1	1	Řízení neinvestičních projektů se vyznačuje určitými specifiky, která směrnice OS/10/2006 důsledně nezohledňuje.
	Ve vztahu k jednotlivým fázím projektového cyklu	2	4	Nezachycením některých klíčových činností do projektového cyklu vzniká riziko problematického vymáhání odpovědnosti.
Role a postavení manažera v projektovém týmu	-	3	4	Rozdělení pravomocí a kompetencí a jejich faktické dodržování je nezbytným předpokladem kvalitního projektového řízení
Tok dokumentů	-	1	3	Faktický tok dokumentů v některých případech neodpovídá směrnici.
Koncepční řízení projektů	Ekonomické příp. socioekonomické hodnocení projektů	4	4	Omezená míra úrovně ekonomického hodnocení má vliv na objektivitu rozhodování o výběru projektů k přípravě a realizaci. Při ukončení projektu je zde také potřeba zpětné vazby, aby byla vyhodnocena přidaná hodnota realizovaného projektu.
	Dlouhodobé a střednědobé plánování projektů	3	4	Připravenost a dlouhodobá koncepčnost relevantních projektových záměrů znamená základní determinant efektivního projektového řízení.
Sdílení a způsob organizace dat, zastupitelnost	Personifikace	4	3	Centralizace na jednu osobu může vést k nestabilitě projektového řízení.
	Sdílení dat	2	4	Efektivnost projektového řízení může být ohrožena neadekvátním nastavením sdílení a organizace dat.

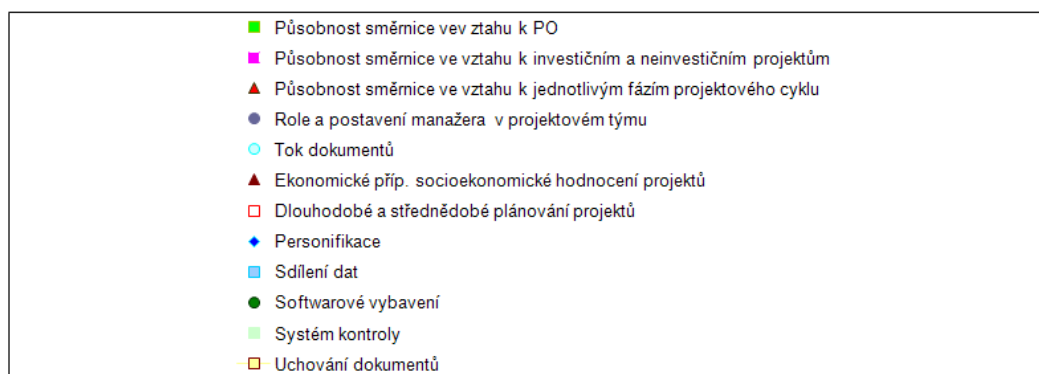
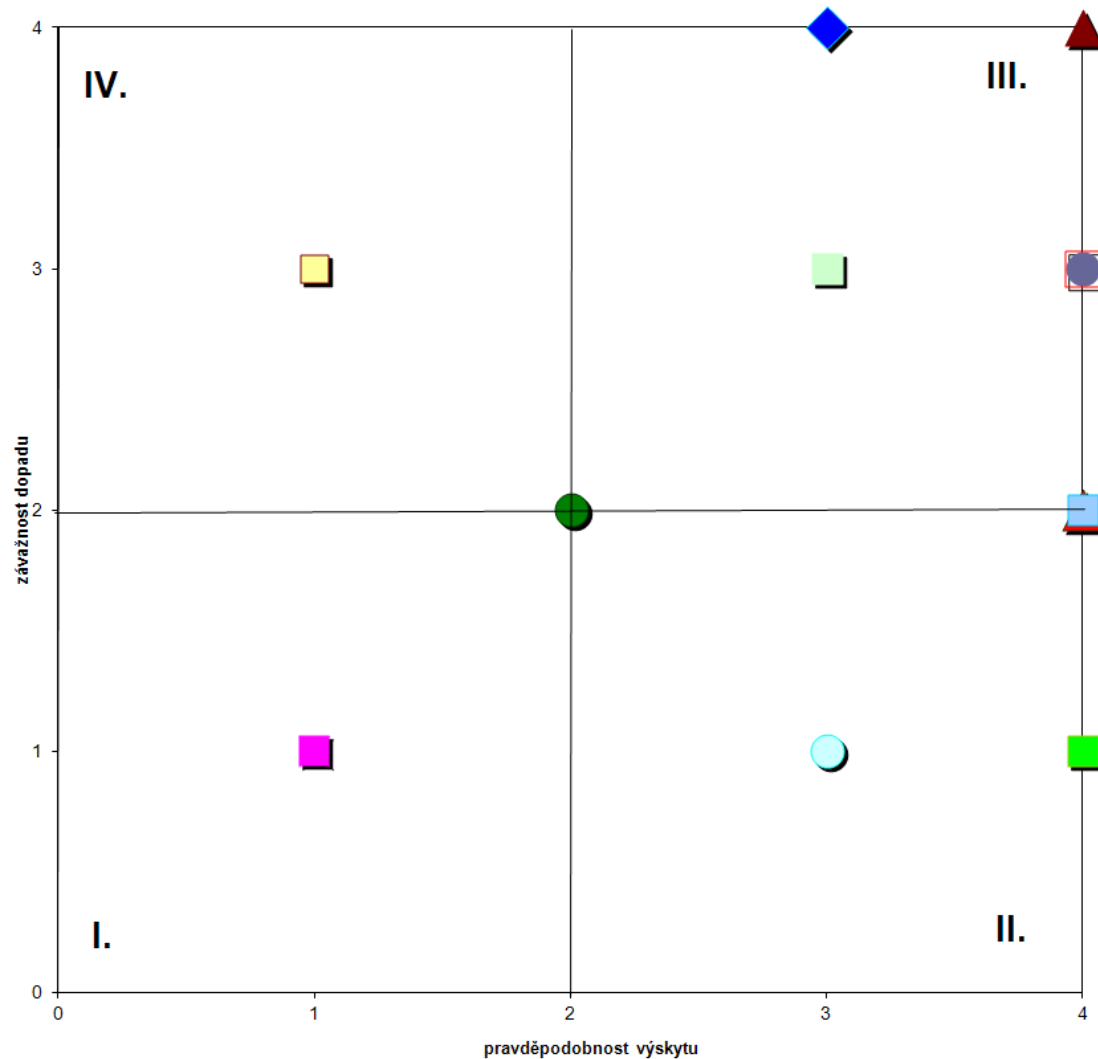
	Softwarové vybavení	2	2	Nevyužití potenciálu, který v sobě nese správné využívání softwarového vybavení, může způsobit snížení efektivity řízení projektů a lidských zdrojů
Systém kontroly / uchování dokumentů	Systém kontroly	3	3	Nezavedením dostatečných kontrolních mechanismů je rizikem pro projektový cyklus včetně dodržování lhůt.
	Uchování dokumentů	3	1	Nesprávné uchování dokumentů může vést až k odebrání dotace.

Zdroj: RENARDS, s.r.o.

V následující části je provedeno grafické znázornění kritických bodů. Jednotlivé kritické body jsou dle váhy závažnosti dopadu a dle objektivní míry pravděpodobnosti výskytu rozmístěny do příslušných kvadrantů, které názorně ukazují, o jak významné riziko se jedná.

- **1. kvadrant:**
 - Umístění bodu v tomto kvadrantu znamená, že kritický bod není vážnou hrozbou pro průběh projektového řízení.
- **2. kvadrant:**
 - Umístění bodu ve druhém kvadrantu znamená, že pravděpodobnost výskytu tohoto kritického bodu je sice vysoká, nicméně pokud nastane, nemá fatální následky.
- **3. kvadrant:**
 - Body vyskytující se ve třetím kvadrantu znamenají pro projektové řízení velmi vážné riziko. Nejen že je velmi pravděpodobné, že se v průběhu projektového cyklu vyskytnou, ale i jejich negativní dopady mají značný rozsah.
- **4. kvadrant:**
 - Pro body ve čtvrtém kvadrantu platí, že sice mají malou šanci se v projektovém cyklu vyskytnout, avšak způsobují rozsáhlé škody.

Obrázek 4: Grafické znázornění kritických bodů



Zdroj: RENARDS, s.r.o.

5.2.1. Pořadí kritických oblastí

Tato podkapitola představuje výstup z rozpracování kritických oblastí z hlediska závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu. V tabulce č. 3 jsou kvantifikovány jednotlivé kritické oblasti tak, že byl vytvořen **součin** závažnosti dopadu a objektivní pravděpodobnosti výskytu. V případě, že byla kvůli analýze rozdělena kritická oblast na jednotlivé kritické body, bylo pořadí kritické oblasti určeno z průměru součinů jednotlivých kritických bodů a byla tak stanovena **výsledná hodnota** pro pořadí kritických oblastí. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím vyšší riziko představuje daná kritická oblast.

Tabulka 3: Výchozí tabulka pro určení pořadí kritických oblastí

Kritická oblast	Kritické body	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost výskytu	Součin	Výsledná hodnota
Působnost směrnice	Ve vztahu k PO	1	4	4	4,3
	Ve vztahu k investičním a neinvestičním projektům	1	1	1	
	Ve vztahu k jednotlivým fázím projektového cyklu	2	4	8	
Role a postavení projektového manažera v projektovém týmu	-	3	4	12	12
Tok dokumentů	-	1	3	3	3
Koncepční řízení projektů	Ekonomické příp. socioekonomické hodnocení projektů	4	4	16	14
	Dlouhodobé a střednědobé plánování projektů	3	4	12	
Sdílení a způsob organizace dat, zastupitelnost	Personifikace	4	3	12	8
	Sdílení a způsob organizace dat	2	4	8	
	Softwarové vybavení	2	2	4	
Systém kontroly / uchování dokumentů	Systém kontroly	3	3	9	6
	Uchování dokumentů	3	1	3	

Zdroj: RENARDS, s.r.o.

Výsledky z tabulky č. 3 byly následně rekapitulovány do tabulky č. 4, z které lze přehledně vyčíst, která oblast projektového řízení je na základě provedené analýzy nejrizikovější.

Tabulka 4: Pořadí kritických oblastí

Pořadí	Kritické oblasti
1.	Koncepční řízení projektů
2.	Role a postavení projektového manažera v projektovém týmu
3.	Sdílení a způsob organizace dat, zastupitelnost
4.	Systém kontroly / uchovávání dokumentů
5.	Působnost směrnice
6.	Tok dokumentů

Zdroj: RENARDS, s.r.o.

Z tabulky je patrné, které body lze v rámci projektového cyklu považovat za nejkritičtější a které naopak představují riziko méně podstatné. Toto pořadí kritických oblastí je základem pro navazující část zakázky. Tato část bude obsahovat návrhy řešení jednotlivých kritických oblastí tak, aby díky jejich aplikaci došlo ke zvýšení kvality a efektivnosti projektového řízení v rámci KrÚ Pk.

6. Závěr

Na základě provedené analýzy je možné konstatovat, že systém projektového řízení v rámci KrÚ Pk je na vysoké úrovni a to jak z hlediska zakotvení základních principů ve vnitřních normách KrÚ Pk, tak z pohledu faktického provádění projektového řízení. Některé důležité procesy projektového cyklu jsou však v současné praxi projektů spolufinancovaných z fondů Evropské unie odlišné od situace v roce 2006, tedy od doby vzniku směrnice pro řízení těchto projektů v podmínkách KrÚ Pk. Samotný systém projektového řízení se těmto aktuálním potřebám a pravidlům ve skutečnosti přizpůsobil, avšak v některých oblastech nenachází odpovídající ukotvení v systému vnitřních norem KrÚ Pk, což může vést ke vzniku potenciálních rizik a neefektivnosti systému.

Analýza v tomto kontextu poskytla přehled o oblastech projektového řízení, jejichž vhodnějším vymezením v rámci stávajícího systému vnitřních norem, je možné minimalizovat rizika související s projektovým řízením a současně harmonizovat systém projektového řízení s aktuálními legislativními, dotačními a organizačními požadavky.

Kritické oblasti byly vymezeny jak na základě srovnání teorie (interních směrnic KrÚ Pk) a praxe (faktického průběhu projektového cyklu), tak na základě vlastních zkušeností zpracovatele a jeho znalosti metodologických postupů projektového řízení.

Z analýzy vyplývá, že nejrizikovějším místem projektového managementu je problematika koncepčního řízení projektů, jejíž nedílnou součástí je ekonomické příp. socioekonomické hodnocení projektů. Systém projektového řízení by měl být funkčně navázán na širší dlouhodobé a střednědobé plánování investiční a neinvestiční činnosti KrÚ Pk, čímž se vytvoří prostor pro kvalitnější přípravu jednotlivých projektů, navýší se absorpční kapacita KrÚ Pk a v neposlední řadě je posílena možnost efektivního řízení této činnosti včetně hodnocení projektů na základě relevantních dat jak před tak po jejich realizaci.

Druhou kritickou oblastí je role a postavení projektového manažera v projektovém týmu. Z jeho pozice, byť formálně nadřazené nad ostatními členy projektového týmu, je v praxi často problematické vést projektový tým a potažmo projekt jako takový. Omezené, či nejasné kompetence v rámci projektového týmu přitom nedílně souvisejí s otázkou odpovědnosti za řádně vedený projekt. Explicitně stanovená a v praxi naplňovaná a respektovaná organizační struktura každého projektového týmu je tak jednou ze základních podmínek efektivního projektového řízení.

Třetí kritická oblast současného systému projektového řízení je sdílení a způsob organizace dat a s tím související zastupitelnost jednotlivých zúčastněných osob. V současné době uplatňované metody v této oblasti sice prozatím dostačovaly kladeným požadavkům, avšak využití specializovaných softwarových nástrojů, vytvoření jednotné metodiky pro sdílení a organizaci dat a posílení zastupitelnosti jednotlivých pracovníků může přinést prokazatelné přínosy jak v rovině eliminace rizik, tak z hlediska efektivity celého systému projektového řízení.

Čtvrtou kritickou oblastí je systém kontroly a uchování dokumentů. Odpovědnost za jednotlivé úkoly procesu je v současném systému nastavena na konkrétní členy projektového týmu a to s výše uvedenými nejasnostmi. Proto je třeba s ohledem na odpovědnost těchto osob a důsledky v případě jejich selhání systém doplnit o vhodné kontrolní mechanismy a metodiku jednotného uchovávání dokumentů napříč všemi operačními programy (při dodržení jejich specifik).

Pátou potenciální hrozbou projektového řízení je otázka působnosti směrnice. Její znění vychází z původní směrnice pro provádění investorské činnosti a definovaný proces projektového řízení proto lépe odpovídá investičním projektům. Projekty neinvestičního charakteru se vyznačují určitými specifiky, která tato směrnice důsledně nezohledňuje. Aplikace směrnice na tyto projekty je tak omezená. Současně je vhodné znovu definovat některé specifické aktivity projektového cyklu, které směrnice z roku 2006 nestanovuje dostatečně precizně vzhledem k současným pravidlům operačních programů. Vyjasnění je rovněž vhodné v oblasti přímé aplikace této směrnice na činnost příspěvkových organizací Pk.

Poslední kritická oblast, tok dokumentů, je z hlediska pravděpodobnosti svého výskytu a potažmo závažnosti svého dopadu nejméně významná. Rozdílnost toku dokumentů popsaného ve směrnici a probíhajícího ve skutečnosti však může způsobit časovou i nákladovou neefektivitu projektového řízení, a proto je vhodné tento nesoulad v budoucí podobě směrnice odstranit.

Výše vyhodnoceným kritickým oblastem se bude dále věnovat druhá fáze zakázky „Zvýšení kvality a efektivnosti projektového řízení v rámci KrÚ Pk“, která bude obsahovat návrh na řešení kritických oblastí projektového řízení tak, aby jejich aplikací bylo dosaženo zamýšleného cíle.

Seznam tabulek

TABULKA 1: Přehled hlavních odchylek praxe od vnitřních norem KrÚ Pk	33
TABULKA 2: Analýza kritických bodů dle závažnosti dopadu a pravděpodobnosti výskytu .	47
TABULKA 3: Výchozí tabulka pro určení pořadí kritických oblastí	50
TABULKA 4: Pořadí kritických oblastí	51

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: Systém projektového řízení investičních a neinvestičních projektů dle směrnice.....	18
OBRÁZEK 2: Systém projektového řízení investičních projektů dle reality.....	25
OBRÁZEK 3: Systém projektového řízení neinvestičních projektů dle reality.....	27
OBRÁZEK 4: Grafické znázornění kritických bodů	49