

IV. Metodika projektového řízení na MMR 3.01

Příloha č. 1 k RM č. 64/2018

# Metodika projektového řízení

## Česká republika – Ministerstvo pro místní rozvoj

26. 11. 2018



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>7</b>
1.1	Předmět metodiky projektového řízení .....	7
1.2	Základní myšlenky metodiky projektového řízení .....	7
1.3	Jak pracovat s tímto dokumentem.....	8
<b>2</b>	<b>Proces řízení projektů</b> .....	<b>10</b>
2.1	Vymezení činnosti typu projekt.....	10
2.2	Organizační struktura projektu .....	10
2.2.1	Řídící úroveň projektu .....	12
2.2.2	Operativní úroveň projektu .....	12
2.2.3	Realizační úroveň projektu .....	16
2.2.4	Role pro období udržitelnosti projektu .....	16
2.2.5	Zapojení dodavatelů do organizační struktury projektu .....	17
2.2.6	Organizační struktura projektové kanceláře .....	17
2.3	Životní cyklus projektu (Etapizace projektů).....	17
2.3.1	Předprojektová část - Vznik projektu .....	17
2.3.2	Projektová část – Realizace projektu.....	19
2.3.3	Část udržitelnosti projektu .....	21
2.4	Řízení lidských zdrojů projektu.....	21
2.4.1	Kapacitní plánování .....	21
2.4.2	Mechanismus zajištění lidských zdrojů .....	21
2.4.3	Proškolení projektového týmu .....	22
2.5	Řízení projektových prací .....	22
2.5.1	Vymezení rozsahu projektu .....	22
2.5.2	Harmonogram projektu .....	22
2.5.3	Směrný plán.....	23
2.6	Zpracování a ochrana osobních údajů .....	23
2.6.1	Úvod .....	23
2.6.2	Zpracování a ochrana osobních údajů z pohledu životního cyklu projektu .....	25
2.7	Finanční řízení.....	26
2.7.1	Úvod .....	26
2.7.2	Sestavení rozpočtu projektu .....	27
2.7.3	Aplikace principů 3E na úrovni jednotlivých nákupů .....	27
2.7.4	Zajištění finančních prostředků pro projekt .....	28
2.7.5	Zpracování faktur.....	28
2.7.6	Zpracování podkladů pro platy a odměny DPP a DPČ.....	28
2.7.7	Zpracování ostatních účetních dokladů .....	29
2.7.8	Výčet rolí zapojených do finančního řízení projektů .....	29
2.8	Změnové řízení.....	29
2.8.1	Úvod .....	29
2.8.2	Zahájení procesu řízení změn .....	29
2.8.3	Analýza dopadů .....	30
2.8.4	Vyjádření klíčových osob, schválení .....	30
2.8.5	Řízení implementace změn .....	30
2.9	Řízení vnějších rizik a problémů.....	30
2.9.1	Úvod .....	30
2.9.2	Identifikace a evidence rizik a problémů .....	31
2.9.3	Analýza rizik a problémů .....	31
2.9.4	Plánování reakce .....	31
2.9.5	Sledování indikátorů rizik/problémů .....	31
2.9.6	Návrh opatření, reakce a uzavření rizika/problému .....	31
2.10	Řízení úkolů.....	32
2.11	Zajištění dodávek, služeb a stavebních prací prostřednictvím Veřejných zakázek.....	32
2.11.1	Úvod .....	32
2.11.2	Odpovědnosti.....	32
2.11.3	Veřejné zakázky z pohledu životního cyklu projektu .....	33
2.11.4	Vazba VZ a Plánu řízení projektu a další klíčové projektové dokumentace .....	33

2.11.5	<i>Akceptační procedura</i> .....	34
2.11.6	<i>Výčet rolí zapojených do zajištění VZ</i> .....	34
2.12	<i>Řízení komunikace na projektech</i> .....	35
2.12.1	<i>Řízení komunikace uvnitř projektu</i> .....	35
2.12.2	<i>Reporting vně projektu</i> .....	37
2.12.3	<i>Obecné komunikační nástroje, procedury</i> .....	38
2.13	<i>Řízení zainteresovaných stran</i> .....	38
2.13.1	<i>Identifikace zainteresovaných stran</i> .....	39
2.13.2	<i>Doporučení k zapojení zainteresovaných stran do projektových struktur</i> .....	39
2.14	<i>Řízení kvality</i> .....	39
2.14.1	<i>Předmět řízení kvality</i> .....	39
2.14.2	<i>Základní postupy a nástroje řízení kvality</i> .....	40
2.15	<i>Zajištění součinnosti při kontrolách a auditech</i> .....	41
<b>3</b>	<b>Procesy a pravidla projektové kanceláře</b> .....	<b>42</b>
3.1	<i>Působnost projektové kanceláře</i> .....	42
3.1.1	<i>Metodická podpora</i> .....	42
3.1.2	<i>Řízení portfolia projektů</i> .....	43
3.1.3	<i>Řízení projektů ze strany PK</i> .....	44
3.1.4	<i>Monitoring projektů</i> .....	45
3.1.5	<i>Evidence projektů – dělba odpovědnosti</i> .....	46
3.1.6	<i>Poskytnutí Projektového/Finančního manažera do odboru</i> .....	47
3.1.7	<i>Vazba projektového řízení na strategické plánování</i> .....	48
	<b>Příloha 1 Projektová dokumentace</b> .....	<b>49</b>
1	<i>Proces a pravidla řízení dokumentace</i> .....	49
1.1	<i>Projektový záměr (Zadávací listina projektu)</i> .....	49
1.2	<i>Plán řízení projektu</i> .....	50
1.3	<i>Jmenovací listina a stanovení</i> .....	50
1.4	<i>Prezenční listina</i> .....	54
1.5	<i>Registr změn, Požadavky na změnu</i> .....	55
1.6	<i>Registr úkolů</i> .....	55
1.7	<i>Seznam osobních údajů</i> .....	55
1.8	<i>Registr rizik a problémů, Formulář hlášení rizika/problému</i> .....	59
1.9	<i>Předávací a akceptační protokoly – dodavatelé</i> .....	59
1.10	<i>Přebírací protokol - Vlastník výstupů projektu</i> .....	60
1.11	<i>Zpráva o stavu projektu (interní)</i> .....	60
1.12	<i>Zápis z jednání</i> .....	61
1.13	<i>Přehled užitečných poznatků</i> .....	61
1.14	<i>Závěrečná zpráva projektu</i> .....	61
	<b>Příloha 2 Detailní postupy projektového řízení</b> .....	<b>64</b>
1	<i>Úvod</i> .....	64
2	<i>Procesní diagram</i> .....	64
	<b>Příloha 3 Finanční řízení a pravidla 3E</b> .....	<b>67</b>
	<b>Příloha 4: Systém vzdělávání zaměstnanců MMR v oblasti projektového řízení</b> .....	<b>69</b>
1	<i>Definice pozice Projektových manažerů</i> .....	69
	<b>Příloha 5: Vazba procesů dle ISO 21500:2012 na Metodiku projektového řízení</b> .....	<b>70</b>

# Historie dokumentu

Verze	Datum	Autor	Popis
00.50	7. 11. 2014	Deloitte	Verze po pracovních schůzkách a zpracování připomínek z těchto schůzek. K celkové revizi a připomínkám MMR.
00.51	14. 11. 2014	Deloitte	Zpracování připomínek došlých k verzi 00.50 do 13. 11. 2014, vč. připomínek zaznamenaných na pracovní schůzce dne 10. 11. 2014.
01.00	28. 11. 2014	Deloitte	Zpracování všech došlých připomínek k verzím 00.50 a 00.51.
1.01	16. 1. 2015	Deloitte	Zpracování připomínek vzešlých z vnitroresortního připomínkování.
1.02	15. 4. 2016	56 - OPŘ	Aktualizace Metodiky dle poznatků z prvního roku provozu.
02.00	1. 9. 2016	Deloitte	Zjednodušení popisu procesů přípravy projektových záměrů, na základě kterého byl upraven i procesní diagram v příloze č. 2 Metodiky. Zjednodušení a upřesnění terminologie používané v Metodice. Doplněny procesy související s používáním aplikace MS2014+ a s aplikací principů 3E.
03.01	3. 8. 2018	Deloitte	Aktualizace Metodiky na základě výsledků Evaluace projektového prostředí u ZO MMR MMR ze dne 11. 9. 2017 a Metodického stanoviska k zpracování problematiky GDPR do Metodiky projektového řízení.

## Schválení

Verze	Datum	Schválil
1.01	1. 3. 2015	Ing. K. Šlechtová, ministryně pro místní rozvoj
2.01	1. 9. 2016	Ing. K. Šlechtová, ministryně pro místní rozvoj
3.01	6.12.2018	Ing. K. Dostálová, ministryně pro místní rozvoj

# Seznam zkratek a pojmů

Zkratka	Vysvětlení
<b>AP</b>	Akceptační protokol
<b>Centrum</b>	Centrum pro regionální rozvoj
<b>CzT</b>	Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism, dále jen CzechTourism
<b>DPČ</b>	Dohoda o pracovní činnosti
<b>DPH</b>	Daň z přidané hodnoty
<b>DPO</b>	Pověřenec pro ochranu osobních údajů
<b>DPP</b>	Dohoda o provedení práce
<b>ELIT</b>	IT nástroj na řízení projektů MMR
<b>ESIF</b>	European Structural and Investment Fund /Evropské strukturální a investiční fondy
<b>FM</b>	Finanční manažer
<b>GDPR</b>	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
<b>IPMA</b>	Jedna z mezinárodních metodik projektového řízení / kompetenční rámec (International Project Management Association)
<b>ISO</b>	Mezinárodní standardizační autorita (International Organization for Standardization)
<b>IT</b>	Informační a komunikační technologie
<b>JMP</b>	Jednotné metodické prostředí (programové období 2014 – 2020)
<b>MMR</b>	Ministerstvo pro místní rozvoj
<b>MPSV</b>	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
<b>NEN</b>	Národní elektronický nástroj
<b>NP</b>	Nositel projektu
<b>OEVZ</b>	Odbor elektronizace veřejných zakázek
<b>OLP</b>	Odbor legislativně právní
<b>OP</b>	Operační program
<b>OPers</b>	Odbor personální
<b>OPŘ</b>	Odbor projektového řízení / Projektová kancelář
<b>OR</b>	Odbor rozpočtu
<b>OSMS</b>	Odbor správy monitorovacího systému
<b>OÚFS</b>	Odbor účetnictví a finančních služeb
<b>PK</b>	Projektová kancelář – Odbor projektového řízení
<b>PM</b>	Projektový manažer
<b>PMBOK</b>	Jedna z mezinárodních metodik projektového řízení (Project Management Body of Knowledge)
<b>PMPK</b>	Projektový manažer z projektové kanceláře
<b>PP</b>	Předávací protokol
<b>PRINCE2</b>	Jedna z mezinárodních metodik projektového řízení (Projects In Controlled Environments)
<b>PŘP</b>	Plán řízení projektu
<b>PZ</b>	Projektový záměr
<b>PT</b>	Projektový tým
<b>ŘKVF</b>	Řízení a kontrola veřejných financí
<b>RM</b>	Rozhodnutí ministra/ministryně
<b>ŘO</b>	Ředitel odboru
<b>ŘO - VVP</b>	Ředitel odboru – vlastník výstupů projektu
<b>ŘO OP</b>	Řídicí orgán Operačního programu
<b>ŘPK</b>	Ředitel projektové kanceláře
<b>ŘT</b>	Řešitelský tým
<b>ŘV</b>	Řídicí výbor
<b>SW</b>	Software – aplikační programové vybavení
<b>SRRVS</b>	Strategický rámec rozvoje veřejné správy
<b>T:</b>	termín
<b>TVP</b>	Tým vedení projektu

Zkratka	Vysvětlení
<b>ÚOHS</b>	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
<b>VG</b>	Věcný gestor projektu
<b>VŘT</b>	Vedoucí řešitelského týmu
<b>VZ</b>	Veřejná zakázka
<b>VZMR</b>	Veřejná zakázka malého rozsahu
<b>WBS</b>	Work Breakdown Structure, hierarchický rozpad prací
<b>ZO MMR</b>	Zřízení organizace MMR
<b>ZZVZ</b>	Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů
<b>3E</b>	Hospodárnost, účelnost, efektivnost (Economy, efficiency, effectiveness)

# 1 Úvod

## 1.1 Předmět metodiky projektového řízení

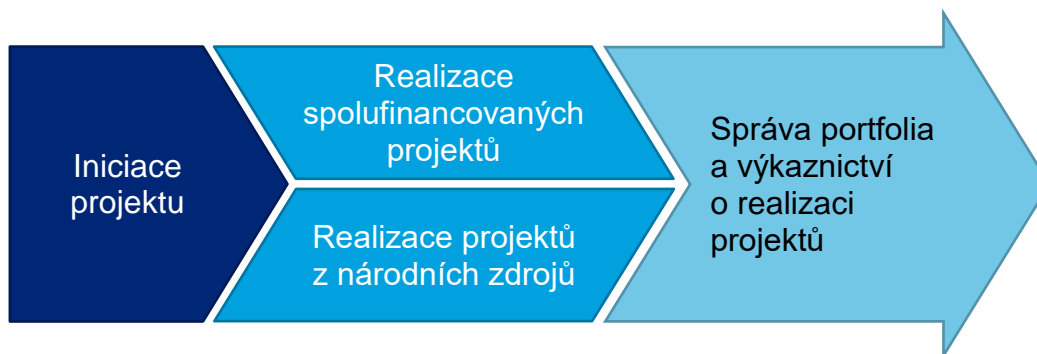
Metodika projektového řízení (dále „Metodika“) definuje postupy a procesy pro řízení projektů MMR<sup>1</sup>, které jsou závazné pro všechny zaměstnance a útvary MMR. Vybrané postupy, které jsou v textu metodiky přímo označeny, jsou rovněž závazné pro řízení projektů v rámci zřízených organizací MMR (dále také „ZO MMR“), zahrnujících pro účely Metodiky CzechTourism a Centrum regionálního rozvoje. Další postupy Metodiky jsou pro projekty ZO MMR doporučené.

V oblasti zadávání veřejných zakázek na projektech jsou závazná pravidla popsána v RM o Pravidlech zadávání veřejných zakázek (dále také „VZ“), resp. o Postupu při přípravě a uzavírání smluv a jejich evidenci, a v řídicí dokumentaci ZO MMR, vždy v aktuálním znění. V oblasti finančního řízení jsou závazná pravidla nastavená interními předpisy v aktuálním znění. V oblasti ochrany osobních údajů jsou závazná pravidla upravující zpracování a ochranu osobních údajů v rámci MMR a ZO MMR.

## 1.2 Základní myšlenky metodiky projektového řízení

Metodika byla vytvořena v rámci dílčího projektu – VZ „Zavedení projektového řízení, projektové kanceláře a tvorba metodiky projektového řízení“, která byla součástí projektu reg. č. CZ.1.04/4.1.00/C7.00004 – Zřízení Projektové kanceláře Ministerstva pro místní rozvoj ČR, spolufinancovaného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) a projektu reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0003726 – Rozvoj projektové kanceláře MMR II.

Metodika projektového řízení si klade za cíl nastavit jednotné a standardizované postupy pro řízení projektů v rámci MMR, v případě potřeby i v rámci ZO MMR. Na grafickém znázornění níže jsou stanoveny jednotlivé základní oblasti. Následující text pak vysvětluje způsob, jakým Metodika dané oblasti řeší.



### Oblast iniciace projektů

První dotčenou oblastí je oblast iniciace projektů a posouzení jejich souladu se strategií dalšího rozvoje MMR, případně se Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy (dále také „SRRVS“). Je důležité, aby v rámci MMR existoval útvar, který bude mít na starosti správnou provázanost mezi navrhovanými projektovými záměry a celkovou strategií ministerstva a SRRVS, a to zejména v současné době, kdy je potřebné pečlivě zvažovat a prioritizovat, do jakých oblastí bude MMR, včetně ZO MMR, investovat finanční prostředky a úsilí zaměstnanců. Tuto roli zastává Odbor projektového řízení (dále také „OPŘ“), v tomto textu také označován svou funkcí, tj. Projektová kancelář (dále také „PK“). Odbory MMR a ZO MMR mají povinnost oznámit všechny plánované akce, které naplňují alespoň dva znaky projektu (viz 2.1 Vymezení činnosti typu projekt) Odboru projektového řízení.

Metodika se tak v precizním detailu věnuje tomuto důležitému procesu s důrazem na to, aby výstupem aktivit v této oblasti byl také souhrnný a přehledný materiál poskytující vedení ministerstva dostatečnou informační bázi pro kvalifikované rozhodnutí. Cílem Metodiky v této části je mít propojenou oblast projektů

<sup>1</sup> Vymezení projektu viz kapitola 2.1 Vymezení činnosti typu projekt.

a celkového koncepčního směřování MMR, včetně ZO MMR, se stanoveným rozpočtem a finančním plánem.

## Oblast realizace projektů

V oblasti realizace projektů tato Metodika plně reflektuje fakt, že u projektů spolufinancovaných z prostředků EU je k dispozici dostatek metodických materiálů řídicích orgánů OP. Nemá tak ambici stanovovat povinnosti nad rámec JMP a podmínek poskytovatelů podpory. Je však nutné mít na vědomí i ten fakt, že na MMR a ZO MMR nejsou realizovány pouze spolufinancované projekty, ale i projekty realizované z národních zdrojů, které je také nutné vhodným způsobem metodicky řídit.

Je potřeba podotknout, že „velké“ nadřazené metodiky operačních programů mnohdy nejdou do důležitých detailů projektového řízení a tato Metodika se právě soustřeďuje na postihnout těchto detailů.

Procesní postupy stanovené touto Metodikou jsou využitelné pro všechny typy projektů a v metodické oblasti stanovují dobrou praxi a komplexní vodítko pro všechny zúčastněné role v projektovém řízení. Cílem Metodiky v této části je postihnout a vhodně metodicky podpořit jak projekty velké a komplexní, personálně obsazené zkušenými zaměstnanci, tak projekty menší a jednodušší s méně zkušenými zaměstnanci. V omezené míře se postupy stanovené Metodikou aplikují i na tzv. „administrativní“ projekty, tj. projekty, které zajišťují financování provozu útvarů z operačních programů nemají charakter typického projektu.

## Správa portfolia a výkaznictví o projektových záměrech a projektech

Další důležitou oblastí je samotná správa portfolia projektových záměrů a projektového portfolia a vedení souvisejícího společného manažerského výkaznictví (reportingu) – tzn. pokrytí kompletního životního cyklu projektu od první myšlenky po realizaci a dobu udržitelnosti výstupů projektu. MMR, včetně ZO MMR, je současně v roli příjemce podpory, řídicího orgánu pro vybrané operační programy a také v řídicím vztahu k projektům financovaným z národních zdrojů. Pro spolufinancované projekty lze pro reporting zajistit využití MS 2014+ (s omezením toho, že příjemce zřejmě nebude mít možnost vidět všechny manažerské sestavy). Pro správu a evidenci projektů a veřejných zakázek v rámci MMR disponuje MMR IT nástrojem projektového řízení (dále také „ELIT“). Metodika si tedy klade za cíl upravit komplexně i tuto oblast a to tak, že navrhuje způsoby pro řízení portfolia projektů, udržení vhodného detailu informování vedení MMR a neopomíná také oblast udržitelnosti, resp. převod výstupů projektů do liniových struktur; a to pro projekty realizované MMR i ZO MMR.

## 1.3 Jak pracovat s tímto dokumentem

### Struktura dokumentu

Tento dokument je rozdělen do dvou základních částí – první tvoří samotná komplexní Metodika projektového řízení definující pravidla, postupy, role, odpovědnosti a projektovou dokumentaci. Druhou částí je tzv. „kuchařka“ projektového řízení s popisem postupů projektového řízení. Primární náplní první částí Metodiky je uceleně definovat všechny procesy a procedury projektového řízení do podoby závazného dokumentu. Druhá, praktická a jednodušší část, pak bude sloužit ke každodennímu řízení projektů. V případě, že si uživatel jednodušší metodiky „nebude vědět rady“, bude mít k dispozici komplexní Metodiku, kde najde odpovědi na případnou problematickou situaci.

Oporou pro vytvoření Metodiky je norma ISO 21500:2012 – International Standard – Guidance on Project Management. Tato norma je nejaktuálnějším standardem v oblasti projektového managementu integrující všechny známé mezinárodní přístupy (PRINCE2, PMBOK, IPMA). Přílohou Metodiky je tak i mapování jednotlivých kapitol Metodiky na procesy dle ISO 21500:2012. Samostatnou přílohou Metodiky je také doporučení ke vzdělávání zaměstnanců MMR v oblasti projektového řízení.

### Vnitřní logika a přizpůsobení metodiky dle kategorie projektů

Metodika projektového řízení popisuje minimální a doporučované postupy využitelné pro projekty vymezené v kapitole 2.1 [Vymezení činnosti typu projekt](#). Minimální postupy, které musí být realizované u všech projektů, jsou uvedené v šedivém rámečku. Nad rámec minimálních postupů Metodika dále popisuje další doporučené postupy. Využití doporučených postupů je vhodné zejména u delších a komplexnějších projektů.

V případě tzv. projektů kategorizovaných Ředitelem/kou projektové kanceláře (dále také „ŘPK“) jako „administrativní“ (tj. projekty, které zajišťují financování provozu útvarů z operačních programů, nejsou



strategickými projekty) je vzhledem k nadbytečnosti komplexního projektového řízení doporučeno aplikovat procesy popsané Metodikou pouze v omezené míře. Aplikují se jenom ty části Metodiky, jejichž využití je adekvátní a přínosné; v ostatních oblastech se bude postupovat dle pravidel příslušného Operačního programu. Postupy upravující předprojektovou přípravu jsou závazné i pro tento typ projektů. U dalších procesů, které se aplikují i na administrativní projekty, je to výslovně uvedeno.

Postupy popsané metodikou, aplikovatelné pouze na vybranou skupinu projektů (např. spolufinancované projekty, atd.), jsou uvedené v modrém rámečku. Platnost příslušných pasáží je uvedena v záhlaví textu, např. „Pro spolufinancované projekty“, či „Příklad“.

Ukázka 1:

*Pro spolufinancované projekty*

Pravidla a postupy...

### Projektová dokumentace a šablony

Součástí zavedení projektového řízení je také příprava šablon a potřebných dokumentů projektového řízení. Pro potřeby dokumentace je v rámci MMR rozvíjen interní informační systém pro podporu projektového řízení ELIT (<http://elit.praha.mmr.cz/>) provázaný s jinými elektronickými nástroji, kde jsou soustředěny informace o všech projektech tak, aby data nebyla zadávána duplicitně. Všechna projektová dokumentace bude vedena elektronicky na základě návrhu standardizovaných šablon. Z výše uvedeného důvodu tyto šablony tvoří integrální součást Metodiky.

# 2 Proces řízení projektů

## 2.1 Vymezení činnosti typu projekt

Projekt je řízený soubor činností dočasné organizační struktury, jehož účelem je vytvořit unikátní produkt (výstup) na základě odsouhlaseného zadání (cíle, kvalita, termíny, indikátory a rozpočet).

Typickými znaky projektu jsou:

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

Projektem se pro účely této Metodiky rozumí **provedení věcné nebo organizační změny, která je řízena samostatně** (není součástí jiného projektu nebo liniového úkolu, nebo úkolu vyplývajícího z nebo sloužícího standardnímu chodu organizace), nebo **vytvoření unikátního produktu nebo služby**. Tento typ projektů je označován jako **strategický projekt**.

Pro účely této Metodiky mezi projekty řízené Metodikou řadíme pouze aktivity **s celkovým rozpočtem rovným či větším než 200 000,- Kč bez DPH** (celkové náklady projektu, vč. nákladů na platy, VZ a případných dalších výdajů např. na pořízení majetku), a to z důvodu dodatečných nákladů na řízení, které by byly u menších projektů v nepoměru s předpokládanou složitostí.

Odbory MMR a ZO MMR mají povinnost oznámit všechny plánované akce, které naplňují alespoň dva znaky projektu Odboru projektového řízení.

Velká část projektů MMR má charakter „**administrativních**“ projektů<sup>2</sup> – jedná se o projekty, které zajišťují financování provozu útvarů z operačních programů, nejsou strategickými projekty (dle definice výše). O kategorizaci projektů jako „administrativních“ rozhoduje výhradně ŘPK. U těchto projektů je aplikace postupů projektového řízení popsaných v této metodice z velké části nadbytečná. Na tyto projekty se budou vztahovat jenom části metodiky, jejichž využití je přínosné a požadované i u tohoto typu projektů (např. zpracování a posouzení projektového záměru, monitoring, metodická podpora PK atd.); v ostatních oblastech se bude postupovat dle pravidel příslušného operačního programu. U procesů, které se aplikují i na administrativní projekty, je to výslovně uvedeno.

Metodika je platná v celém znění pro **řízení všech strategických projektů** realizovaných na MMR, kdy je odbor/oddělení/sekce MMR vlastníkem výstupů projektu, či vystupuje v roli příjemce dotace. **Postupy, u nichž je to výslovně uvedeno, jsou závazné i pro projekty ZO MMR.** Všechny další postupy upravené metodikou mají pro ZO MMR doporučující charakter.

*Pozn.: Aktivita s rozpočtem nižším než je 200 000,- Kč bez DPH lze řídit projektově, stejně tak aktivity naplňující znaky projektu v odůvodněných případech mohou být z projektového řízení vyjmuty. Výjimky v obou směrech schvaluje Ředitel/ka projektové kanceláře.*

## 2.2 Organizační struktura projektu

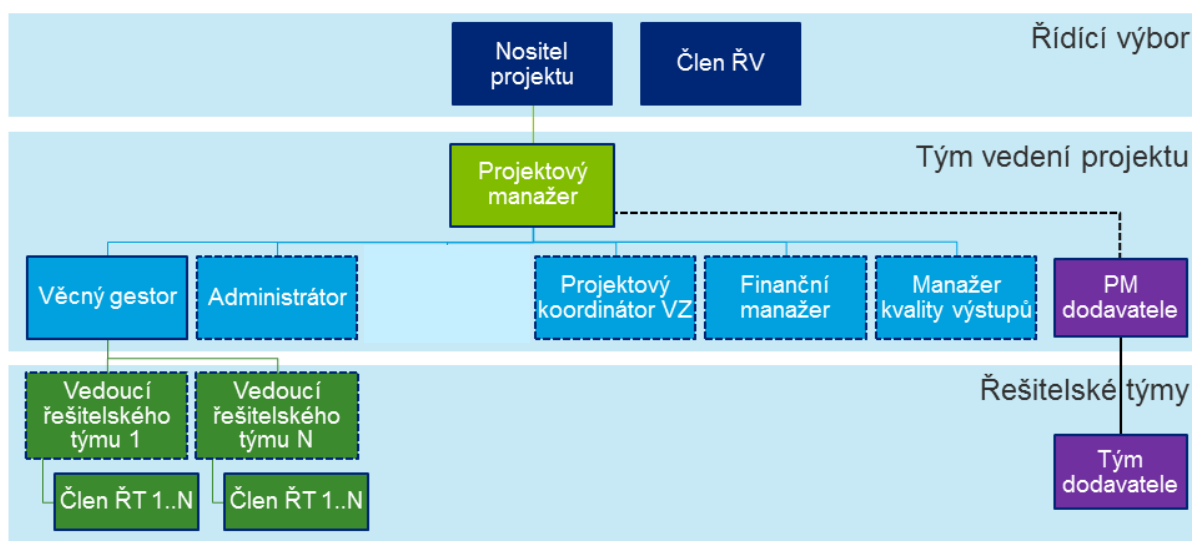
Organizační struktura všech projektů je tříúrovňová, v pořadí dle míry pravomoci a odpovědnosti sestupně:

1. **Řídící úroveň projektu** (Nositel projektu / Řídící výbor projektu)
2. **Operativní úroveň projektu** (Tým vedení projektu)
3. **Realizační úroveň** (Řešitelský tým/týmy)

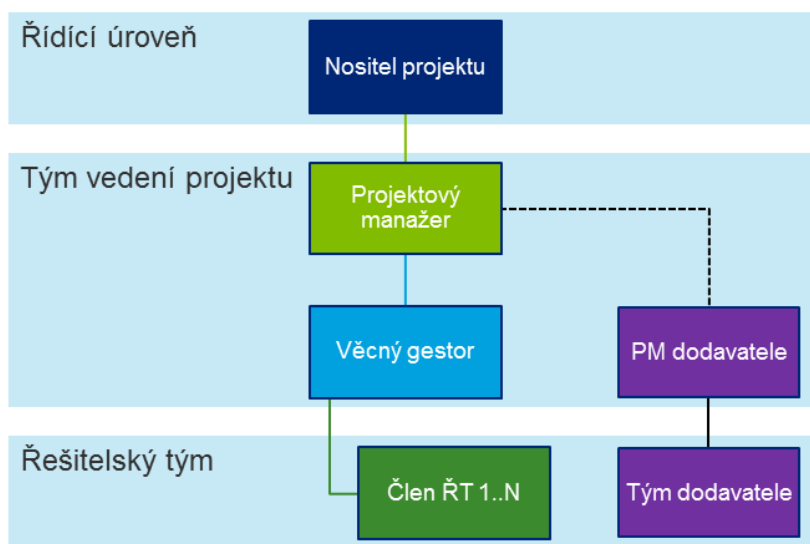
Velikost a obsazenost rolí projektového týmu může být zúžena v případě „administrativních“ projektů. Role zastoupené na projektu dále ovlivňuje způsob financování (spolufinancování z ESIF / projekty plně hrazené z rozpočtu MMR, příp. ZO MMR). Pro ZO MMR je uvedená organizační struktura pouze doporučenou, s výjimkou Nositele projektu a Projektového manažera (dále také „PM“), kteří budou kontaktními osobami OPR.

V následující části textu jsou pro jednotlivé úrovně řízení projektu vymezeny role a jejich odpovědnosti. Činnosti jednotlivých rolí v „životních situacích projektu“ jsou dále blíže popsány v Příloze 2 Detailní postupy projektového řízení. Popisy činností, které lze v případě potřeby rozšířit nebo mírně změnit, lze využít pro vyjasnění očekávání na jednotlivé role.

*Pozn.: Většinu rolí definovaných v následující části textu lze kumulovat v osobě jednoho zaměstnance, dle kapacitních možností a potřeb a věcné podstaty projektu. Tzn. např. ESIF administrátor může být zároveň Administrátorem projektu. Role Nositele projektu a Věcného gestora (dále také „VG“) může být kumulována. Kumulovat nelze role Nositele projektu a Projektového manažera.*



**Organizační diagram 1: Organizační struktura projektu<sup>3</sup>**



**Organizační diagram 2: Organizační struktura – Minimální standard**

<sup>3</sup> Plně ohraničené rámečky – povinné role (existují vždy), čárkovaně ohraničené rámečky – nepovinné role.

## 2.2.1 Řídicí úroveň projektu

Řídicí úroveň projektu je nejvyšší úroveň pro přijímání rozhodnutí v projektu. Z této úrovně je především zajištěna vazba na liniovou organizační strukturu (viz organizační struktura MMR, resp. ZO MMR, v platném znění), zvláště v oblasti zajištění lidských zdrojů projektu a spolupráce s dotčenými odbory.

Řídicí úroveň projektu je reprezentována Nositelem projektu a Řídicím výborem (dále „ŘV“), který:

- řídí a koordinuje přípravu a realizaci projektu;
- definuje systémová opatření nutná pro úspěšnou realizaci projektu;
- schvaluje zásadní změny rozsahu projektu, schvaluje podstatné změny harmonogramu a rozpočtu projektu a změny metodiky a organizace práce;
- řeší změny smluvních podmínek projektu;
- schvaluje plány projektu (směrný plán);
- zajišťuje soulad projektu se záměry a cíli MMR, resp. ZO MMR;
- řeší problémy a rizika postoupené z operativní úrovně projektu;
- zajišťuje vazbu projektu k liniové organizační struktuře, zvláště v oblasti zajištění lidských zdrojů projektu a spolupráce s dotčenými odbory;
- měl by být obsazen zaměstnanci MMR, resp. ZO MMR ve vedoucích pozicích.

Role	Kompetence a odpovědnosti
<b>Nositel projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• je předsedou Řídicího výboru, ustanovuje jeho členy;</li><li>• je nejvyšší projektovou individuální rolí;</li><li>• navrhuje provedení strategických kroků v projektu. Předkládá tyto návrhy ke schválení ŘV na návrh projektového manažera (např. další směřování projektu a rozhodnutí o zásadních, velkých změnách projektu);</li><li>• schvaluje vrcholové řídicí dokumenty projektu;</li><li>• za výkon své činnosti v rámci projektu odpovídá vedení MMR, resp. ZO MMR;</li><li>• definuje a zajišťuje naplnění přínosů projektu;</li><li>• je informován Projektovým manažerem o finálních výstupech jednotlivých dodavatelů v rámci projektu;</li><li>• schvaluje změny projektu a předkládání žádosti o zásadnější změny projektu k projednání a schválení na úrovni Řídicího výboru.</li><li>• může být obsazen z libovolné sekce MMR, resp. ZO MMR, nejen z PK;</li><li>• v případě ZO MMR je odpovědný za komunikaci ve vztahu k MMR (OPŘ).</li></ul> <p><i>Pozn. k vazbě na liniové řízení: Role Nositel projektu je obvykle obsazována z úrovně vedoucích pracovníků, nejčastěji (ale ne vždy) se kryje s rolí ředitele nebo náměstka MMR, resp. ředitele ZO MMR.</i></p>
<b>Člen Řídicího výboru</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kompetence a odpovědnosti plynou z kompetencí Řídicího výboru. Doporučení: členů Řídicího výboru by měl být lichý počet, pro případné přijímání rozhodnutí hlasováním.</li></ul> <p><i>Pozn. k vazbě na liniové řízení: Role je obsazována z úrovně vedoucích pracovníků, nejčastěji ředitele odboru. Pro větší či rizikovější projekty je vhodné do ŘV ustanovit zaměstnance z úrovně náměstka.</i></p>

### Minimální postup

Pokud není ustanoven Řídicí výbor projektu, všechny činnosti v úrovni řízení projektu zastává Nositel projektu.

## 2.2.2 Operativní úroveň projektu

Operativní úroveň projektu je Tým vedení projektu (dále „TVP“), který zajišťuje každodenní řízení projektových prací, řešení problémů, komunikaci s vedením týmů dodavatelů, obecně dodržení směrného plánu projektu a zpracování nutných nápravných opatření v případě odchylek (např. zpoždění činností). Tým vedení projektu řídí Projektový manažer. Pro spolufinancované projekty je jedním z úkolů TVP realizace všech činností nutných ve vztahu k poskytovateli podpory (dle pravidel daného OP/výzvy).

Role	Kompetence a odpovědnosti
<b>Projektový manažer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpovídá za proškolení projektového týmu v pravidlech řízení projektu v etapě zahájení projektu, zejména členů, kteří nemají zkušenost s projektovým řízením;</li> <li>• zajišťuje každodenní řízení a operativní komunikaci se všemi zainteresovanými stranami v rámci projektu;</li> <li>• společně s Věcným gestorem definuje a řídí řešitelské týmy a svolává koordinační porady dle pravidel definovaných v komunikační strategii;</li> <li>• za výkon své činnosti v rámci projektu odpovídá Nositeli projektu;</li> <li>• průběžně identifikuje rizika projektu a spolu s Nositelem projektu navrhuje způsoby jejich eliminace, resp. minimalizace;</li> <li>• sestavuje a aktualizuje harmonogram (projektový plán) projektu;</li> <li>• kontroluje a vyhodnocuje plnění úkolů stanovených Plánem řízení projektu, závěry z porad TVP a ŘV;</li> <li>• kontroluje klíčové okamžiky projektu (milníky) a po ukončení každé fáze nebo ke stanovenému datu (milníku) prezentuje ŘV výsledky a jejich srovnání s očekáváním stanovenými v Plánu řízení projektu;</li> <li>• podílí se na administraci akceptačních řízení v rámci projektu;</li> <li>• kontroluje vedení evidence a záznamů o stavu projektu, kontroluje uchování projektové dokumentace;</li> <li>• odpovídá za vedení agendy změnových řízení a eskalační procedury;</li> <li>• ve spolupráci s Nositelem projektu připravuje podklady pro jednání a rozhodování ŘV;</li> <li>• pro projekty spolufinancované z ESIF odpovídá za dodržování pravidel čerpání a obecně dodržení všech pravidel daného OP/výzvy;</li> <li>• provádí kompletaci požadované dokumentace dle pravidel OP;</li> <li>• provádí průběžný dohled, zpracování Zpráv o realizaci projektu a administraci projektu dle požadavků a pravidel OP;</li> <li>• odpovídá za dodržování schváleného rozpočtu projektu;</li> <li>• odpovídá za správnou komunikaci směrem vně projektu;</li> <li>• navrhuje koncepci publicity projektu;</li> <li>• zajišťuje informování o projektu v interním prostředí a podklady pro komunikaci směrem k veřejnosti (pro Odbor komunikace, resp. odpovídající organizační jednotce ZO MMR);</li> <li>• rozhoduje vždy v souladu se zásadami 3E;</li> <li>• řídí lidské zdroje na projektu;</li> <li>• navrhuje odměny zaměstnancům MMR, resp. ZO MMR, plnící projektové role a zasílá svému liniovému vedoucímu;</li> <li>• odpovídá za vypracování Přehledu užitečných poznatků, které budou součástí projektové dokumentace, závěrečného vyhodnocení projektu a přípravu Závěrečné zprávy projektu;</li> <li>• v případě ZO MMR je odpovědný za komunikaci ve vztahu k MMR (OPŘ);</li> <li>• plní povinnosti z hlediska ochrany osobních údajů.</li> </ul>
	<p>Pro roli PM musí být vždy stanoven zástup.</p>
	<p>Pokud není jmenován Finanční manažer (dále „FM“) a PM přebírá jeho povinnosti, musí roli PM zastávat zaměstnanec MMR, resp. ZO MMR.</p>
	<p><i>Pozn. k vazbě na liniové řízení: Role Projektového manažera je obsazována z úrovně zkušenějších zaměstnanců či zaměstnanců zaměřených na řízení projektů v odboru-vlastníka výstupů projektu (tzn. v odboru, kde je projekt realizován).</i></p>
<b>Projektový manažer dodavatele</b>	<p><b>(Povinná role u VZ dle ZZVZ, nepovinná role u VZ do 2 mil. Kč)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• řídí projektový tým dodavatele, na straně dodavatele zajišťuje každodenní řízení a operativní komunikaci s řešitelskými týmy a se všemi zainteresovanými stranami v rámci projektu;</li> </ul>

Role	Kompetence a odpovědnosti
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• průběžně identifikuje rizika projektu a spolu s Projektovým manažerem MMR, resp. ZO MMR, navrhuje způsoby jejich eliminace, resp. minimalizace;</li> <li>• odpovídá za řízení změn a eskalační procedury na straně dodavatele;</li> <li>• připravuje podklady pro harmonogram, resp. celý Plán řízení projektu (za VZ / část VZ);</li> <li>• vyžaduje a vyhodnocuje plnění úkolů stanovených Plánem řízení projektu pro tým dodavatele, závěry z porad TVP a ŘV;</li> <li>• na straně dodavatele kontroluje vedení evidence a záznamů o stavu projektu, kontroluje uchování projektové dokumentace a vedení agendy změnových řízení;</li> <li>• ve spolupráci s PM za MMR, resp. ZO MMR připravuje podklady pro jednání a rozhodování ŘV;</li> <li>• plní povinnosti z hlediska ochrany osobních údajů.</li> </ul> <p>Stanovené kompetence a odpovědnosti této role mohou být zúženy/rozšířeny dle povahy projektu.</p>
<b>Věcný gestor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podporuje Nositele projektu (potažmo PM) při zajištění naplnění cílů projektu a reprezentuje pohled budoucích uživatelů výstupů projektu, je hlavním obsahovým koordinátorem;</li> <li>• společně s Projektovým manažerem definuje a řídí řešitelské týmy a svolává koordinační porady dle pravidel definovaných v komunikační strategii</li> <li>• definuje věcné požadavky, odpovídá za přesnou specifikaci odborných výstupů v návaznosti na jednotlivé fáze projektu;</li> <li>• kontroluje v průběhu projektu soulad dosavadních výsledků se stanovenými cíli dílčích plnění;</li> <li>• odpovídá za správnost odborné stránky předmětu VZ, objednávek a smluv s dodavateli, doporučuje Projektovému manažerovi akceptaci či zamítnutí výstupů;</li> <li>• v případě realizovaných nákupů prostřednictvím odboru vlastníka výstupů projektu/Věcného gestora garantuje efektivitu, hospodárnost a účelnost takto zadávaných nákupů;</li> <li>• spolupracuje na vypracování Předávacích a Akceptačních protokolů, Zpráv o realizaci projektu a přípravě Závěrečné zprávy projektu;</li> <li>• podílí se na realizaci oponentury, posuzuje výstupy z hlediska souladu s cíli projektu;</li> <li>• odpovídá za to, že zvolené postupy řešení projektu odpovídají technickým standardům definovaným v zadávací dokumentaci a v projektové žádosti;</li> <li>• zajišťuje jednoznačnost a technickou správnost předmětů smluv s dodavateli;</li> <li>• provádí průběžnou kontrolu kvality dílčích výstupů projektu;</li> <li>• plní povinnosti z hlediska ochrany osobních údajů.</li> </ul> <p><i>Pozn. k vazbě na líniové řízení: Role Věcného gestora je obsazována z úrovně zkušených pracovníků s velmi dobrou znalostí problematiky předmětu projektu, např. v úrovni vedoucího oddělení.</i></p>

#### Volitelné role

Následuje seznam projektových rolí, které není nutné nezbytně do organizační struktury projektu zařadit z pohledu této Metodiky – pro takové případy je pro každou roli uvedeno, která povinná role projektu přebírá její odpovědnost. Nicméně pro potřeby splnění požadavků poskytovatelů podpory u spolufinancovaných projektů je potřeba mít v projektové struktuře i další role, například „Manažer publicity“ apod. V tomto případě je nutné se řídit příslušnými pravidly pro příjemce nebo podmínkami konkrétní výzvy.

Role	Kompetence a odpovědnosti
<b>Administrátor projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zabezpečuje organizačně-technickou podporu projektu;</li> <li>• organizuje schůzky podle existujících plánů projektu a pokynů Projektového manažera a Nositele projektu;</li> </ul>

- sleduje plnění plánovaných i operativních administrativních úkonů vyplývajících z Plánu řízení projektu a ze Zápisů z jednání;
- administruje nástroj podpory projektového řízení pro potřeby projektu a projektového týmu;
- vyhotovuje Zápisy z jednání TVP a ŘV (příp. dalších dle dohody), zajišťuje jejich schválení a distribuci účastníkům jednání;
- rozmnožuje a distribuuje projektové dokumenty;
- zajišťuje další technicko-organizační záležitosti nezbytné pro běh projektu;
- odpovídá za aktuálnost a úplnost projektové dokumentace;
- plní povinnosti z hlediska ochrany osobních údajů.

Pokud není role obsazena, přebírá její náplň Projektový manažer.

*Pozn. k vazbě na liniové řízení: role je obsazována z úrovně řadových pracovníků obvykle z odboru.*

#### **Projektový koordinátor VZ**

- zajišťuje přípravu podkladů a veškeré další činnosti v projektu nutné pro zajištění veřejných zakázek projektu (dle pokynů Projektového manažera, Nositele projektu a v souladu s povinnostmi Zadavatele dle pravidel pro zadávání veřejných zakázek a přípravu smluv);
- odpovídá za formální správnost podkladů k VZ připravovaných projektem, ve vztahu k Administrátorovi rovněž za věcnou správnost těchto podkladů;
- plní povinnosti z hlediska ochrany osobních údajů.

Pokud není role obsazena, přebírá její náplň Administrátor projektu, ev. Projektový manažer.

*Pozn. k vazbě na liniové řízení: Role by měla být obsazena zaměstnancem odboru, který spravuje příslušnou rozpočtovou položku pro projekt (a je tedy dle pravidel pro zadávání VZ Zadavatelem zakázky).*

#### **Finanční manažer**

- odpovídá za dodržování rozpočtových pravidel a rozpočtové kázně ve vztahu k projektu a čerpání rozpočtu projektu;
- plánuje a koordinuje čerpání finančních zdrojů;
- komunikuje s Odborem rozpočtu a Odborem personálním podle rozpočtových pravidel MMR, spolupracuje s Odborem účetnictví a finančních služeb dle Pravidel pro oběh účetních dokladů (likvidační list faktury atp.), případně s příslušnými útvary ZO MMR dle pravidel ZO MMR;
- zajišťuje vykazování stavu čerpání finančních zdrojů, zejména směrem k poskytovateli podpory;
- kontroluje, zda je na rozpočtové položce projektu dostatek prostředků, předkládá podklady pro plán rozpočtu organizace;
- zjišťuje dodržení termínů pro úhradu faktur a související plánování termínů fakturace;
- spolupracuje na závěrečném vyhodnocení projektu a celkově v průběhu projektu na zpracování veškerých zpráv;
- rozhoduje vždy v souladu se zásadami 3E – viz Příloha 3;
- garantuje zachování a doložení auditní stopy jednotlivých nákupů;
- plní povinnosti z hlediska ochrany osobních údajů.

Pokud není role obsazena, přebírá její náplň Projektový manažer.

Tato role musí být zastávána zaměstnancem MMR, resp. ZO MMR.

*Pozn. k vazbě na liniové řízení: Role je obsazována z úrovně řadových pracovníků znalých problematiky finančního řízení projektů, zvláště v případě spolufinancovaných projektů se může často jednat o zaměstnance PK.*

#### **Vedoucí řešitelského týmu**

- odpovídá za organizaci a řízení činnosti Členů řešitelského týmu a jejich stanoveného podílu na plnění cílů v rámci projektu;

- provádí plánování a řízení činnosti a přidělování úkolů až na úroveň jednotlivých Členů řešitelského týmu;
- podílí se na připomínkování, oponenturách a akceptacích plnění jednotlivých dodavatelů;
- zajišťuje vyhodnocování kvality výstupů a práce projektového týmu, realizaci opatření ke snížení rizik a předávání pravidelných zpráv o postupu prací na úrovni činnosti svého Řešitelského týmu;
- je odpovědný za správnost údajů v pravidelném reportingu o aktuálním stavu projektu za svou svěřenou věcnou oblast;
- plní povinnosti z hlediska ochrany osobních údajů.

Pokud není role obsazena, přebírá její náplň Věcný gestor.

*Pozn. k vazbě na liniové řízení: Role by měla být obsazována zkušenými zaměstnanci MMR, resp. ZO MMR, nejlépe v úrovni vedoucí oddělení či (pro velmi velké projekty) i v úrovni ředitele odboru. Zaměstnanec jmenovaný do této role by měl mít zkušenosti s řízením pracovních týmů.*

### 2.2.3 Realizační úroveň projektu

Řešitelský tým je realizační složkou Projektů se specializovaným zaměřením, zajišťuje přípravu a realizaci přidělených bloků a výstupů Projektů, úzce spolupracuje na plnění svěřených úkolů v kooperaci s relevantními dodavateli projektu a ostatními řešitelskými týmy. Úkoly jsou plněny podle schváleného Plánu řízení projektu a v rámci schváleného rozpočtu.

Řešitelský tým může být jeden (pak je veden přímo Věcným gestorem), pro složitější projekty lze realizační úroveň rozdělit do více řešitelských týmů, typicky dle věcných oblastí (pak jsou jednotlivé ŘT vedeny Vedoucím ŘT).

Řešitelské týmy spolupracují s týmy jednotlivých dodavatelů dle stanovené věcné a odborné příslušnosti.

**Vedoucí řešitelských týmů se koordinují a vzájemně informují o postupu dílčích prací na pravidelných koordinačních a integračních poradách VŘT.** Tyto porady se obvykle konají jednou týdně. Těchto porad se také účastní PM a Věcný gestor projektu, který plní roli koordinátora řešení na straně MMR, resp. ZO MMR.

Role	Kompetence a odpovědnosti
<b>Člen řešitelského týmu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizace úkolů pod vedením VŘT nebo VG.</li> </ul>

### 2.2.4 Role pro období udržitelnosti projektu

Role	Kompetence a odpovědnosti
<b>Vlastník výstupů projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liniová role;</li> <li>• reprezentuje organizační jednotku/skupinu, pro kterou jsou výstupy projektu vytvářeny;</li> <li>• odpovídá za zajištění udržitelnosti projektu;</li> <li>• přebírá výstupy projektu;</li> <li>• pro spolufinancované projekty odpovídá za zajištění udržitelnosti dle pravidel poskytovatele podpory;</li> <li>• obsazením může být role shodná s Nositelem projektu nebo Věcným gestorem projektu;</li> <li>• u projektů s povinnou dobou udržitelnosti spolufinancovaných z ESIF spolupracuje s administrátorem/projektovým manažerem z PK.</li> </ul>



## 2.2.5 Zapojení dodavatelů do organizační struktury projektu

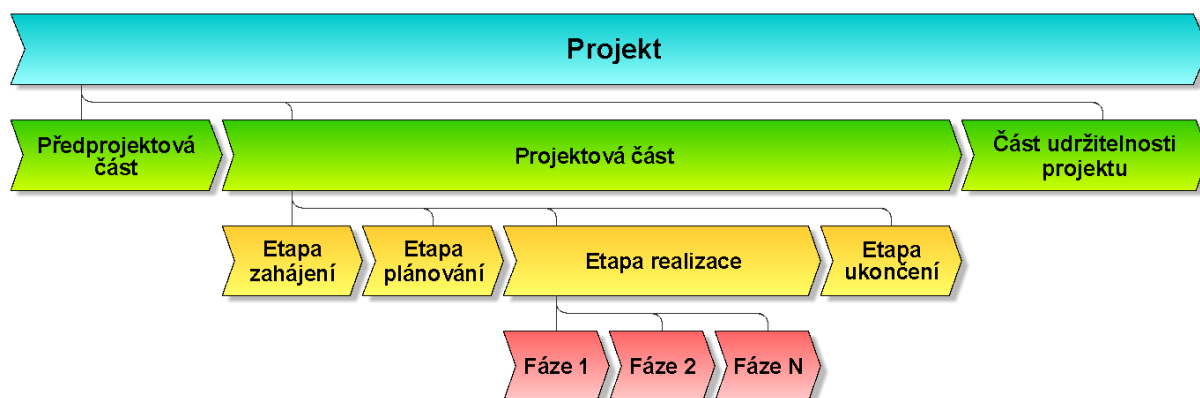
Je-li projekt (zčásti či úplně) realizován pomocí dodavatelů, je do organizační struktury projektu zapojena role Projektového manažera dodavatele. Tým dodavatele realizující VZ je zařazen v úrovni Řešitelského týmu.

## 2.2.6 Organizační struktura projektové kanceláře

Organizační struktura Odboru projektového řízení nebude Metodikou závazně upravena. Organizační struktura vyplývá z návrhu systemizace na daný aktuální kalendářní rok a je schvalována Vládou ČR. Návrhy na systemizaci podává ředitel/ka odboru s řádným odůvodněním. Vždy při svém návrhu vychází ze skutečného stavu plánovaných a řízených projektů a potřeby podpůrných činností.

## 2.3 Životní cyklus projektu (Etapizace projektů)

Životní cyklus projektu lze rozdělit do projektových částí, etap a fází, jejichž hierarchie je naznačena na diagramu níže. Popis obsahu jednotlivých částí, resp. etap a fází je předmětem dílčích kapitol níže.



Procesní diagram 1 Životní cyklus projektu

### 2.3.1 Předprojektová část - Vznik projektu



Procesní diagram 2 Vznik projektu

Proces vzniku projektu od první myšlenky, resp. identifikace potřeby projektu, až po jeho zahájení lze rozdělit do šesti kroků:

1. Zpracování návrhu projektového záměru;
2. Posouzení souladu projektového záměru se strategickými dokumenty, které jsou v projektovém záměru uvedené;
3. Hledání možností financování;
4. Kategorizace projektu;
5. Posouzení projektového záměru;
6. Schválení projektového záměru.

**Procesy předprojektové přípravy jsou závazné i pro projekty realizované ZO MMR, s výjimkou administrativních projektů ZO MMR.**

### Zpracování návrhu projektového záměru

Potřebu realizace projektu identifikuje zaměstnanec MMR, resp. ZO MMR, pro potřeby projektového řízení v roli tzv. Věcného gestora. Po identifikaci potřeby projektu Věcný gestor zpracuje Projektový záměr (dále také „PZ“) kde popíše cíle projektu, jeho základní parametry (doba trvání, rozsah, předpokládané VZ, soulad se strategickými dokumenty a další parametry nezbytné mj. pro účely budoucí kategorizace). V Projektovém záměru navrhne Věcný gestor obsazení role Nositele projektu. Věcný gestor předá Projektový záměr k posouzení ŘPK.

### Posouzení souladu projektového záměru se strategickými dokumenty

Ředitel/ka PK po obdržení Projektového záměru ověří jeho soulad se strategickými dokumenty, na které Věcný gestor v PZ odkazuje. Pokud shledá nesoulad, vrátí Projektový záměr Věcnému gestoru k přepracování.

### Návrh možností financování

Po ověření souladu Projektového záměru se strategiemi ŘPK a Nositel projektu určí možnosti financování projektu z rozpočtu MMR a možnosti spolufinancování z prostředků ESIF – spolupracuje Odbor rozpočtu (OR), Odbor personální (OPers), resp. příslušné organizační útvary ZO MMR. –;.  
Detail této aktivity je popsán v kapitole věnující se vazbě projektového řízení a řízení finančního.

### Kategorizace projektu

Po nalezení možností financování provede ŘPK kategorizaci projektu. Pokud se jedná o projekt, který zajišťuje financování provozu útvarů z operačních programů, tj. není strategickým projektem (dle definice v kap. 2.1) a aplikace principů projektového řízení by byla nadbytečná, ŘPK může kategorizovat projekt jako „administrativní“. U těchto projektů se bude aplikovat Metodika jenom v omezené míře, tj. ne v celém procesním rozsahu. Aplikují se jenom ty části Metodiky, jejichž využití je adekvátní a přínosné; v ostatních oblastech se bude postupovat dle pravidel příslušného operačního programu. Postupy upravující předprojektovou přípravu jsou závazné i pro tento typ projektů.

V případě, že Věcný gestor s kategorizací nesouhlasí, požádá ŘPK o udělení výjimky. Pokud ŘPK výjimku udělí, platí kategorizace projektu po výjimce. Pokud ŘPK výjimku neudělí, VG rozhodne, zda přijme původní kategorizaci nebo Projektový záměr stáhne, eventuálně – v případě, že trvá na svém návrhu kategorizace – předloží návrh k rozhodnutí na Poradu náměstků.

### Členění projektů podle míry zapojení projektové kanceláře

Po prvotním zhodnocení, zda se jedná o administrativní nebo strategický projekt, lze přistoupit ke stanovení zapojení projektové kanceláře. Projekty lze tímto způsobem rozdělit do tří typů (řazeno sestupně) – Projekty projektovou kancelář:

- Řízené
- Monitorované
- Evidované

Popis zapojení PK v rámci jednotlivých typů projektů je popsán v kapitole 3.1 [Působnost projektové kanceláře](#).

### Posouzení projektového záměru

Po stanovení kategorizace projektu ŘPK předloží Projektový záměr k posouzení a následnému schválení k Poradě náměstků. Všechny Projektové záměry posuzuje Ředitelem/kou PK navržený Nositel projektu, (který pozitivním posouzením PZ také přijímá svou roli Nositele projektu), dále jej posuzují ředitelé spolupracujících odborů (odborů dotčených realizací projektu), které jsou uvedeny v Projektovém záměru. Z hlediska ochrany osobních údajů posuzuje PZ Pověřenec pro ochranu osobních údajů. Pro projektové záměry ZO MMR je zpravidla jako Nositel projektu určen zřizovatelský odbor.

Návrh je přijat k finálnímu schválení, pokud je posouzen pozitivně jednomyslně všemi určenými osobami (ŘPK, Nositel projektu, ředitelé spolupracujících odborů, které jsou uvedeny v Projektovém záměru). V případě negativního posouzení vrátí ŘPK Projektový záměr Věcnému gestoru k přepracování. Po pozitivním posouzení Projektového záměru jej ŘPK předloží k projednání Poradě náměstků s cílem zajistit schválení projektu. Metodika primárně nepředpokládá individuální proces schvalování projektů.

Projektová kancelář bude předkládat schválení Projektových záměrů ve skupinách podle jejich souvislosti tak, aby nedocházelo k zahlcení porad vedení MMR projektovou agendou.

Po schválení projektu Poradou náměstků, bude předložen souhrnný výstup o projektových záměrech členům rady ministryně. Dále jmenuje ŘPK na návrh Nositele projektu členy ŘV a projektový tým. Nákupy a plnění definované v každém Projektovém záměru jsou posuzovány v souladu se zásadami 3E (efektivnost, hospodárnost, účelnost) (blíže viz kapitola 2.7.3 [Aplikace principů 3E na úrovni jednotlivých nákupů](#)).

Ve zcela výjimečných, předem specifikovaných případech může dojít k individuálnímu schválení.

## 2.3.2 Projektová část – Realizace projektu

V rámci realizační (aktivní) části projektu jsou dodány produkty či služby projektu v souladu se stanovenými cíli a výstupy projektu.

Projektová část životního cyklu se dělí na následující tzv. manažerské etapy projektu:

- Etapa zahájení
- Etapa plánování
- Etapa realizace
- Etapa ukončení

Výše uvedené (tzv. manažerské) etapy jsou společné pro všechny typy realizovaných projektů MMR, i pro ZO MMR. Dělbá činností podle specifik projektu je reprezentována tzv. technickými fázemi projektu. Dělení do (technických) fází není předmětem obecné metodiky projektového řízení, fázování projektu určuje Tým vedení projektu, schvaluje Řídicí výbor.

### Etapa zahájení

#### *Pro spolufinancované projekty*

Po schválení Projektového záměru a jmenování Projektového manažera zajistí v případě spolufinancovaných projektů PM přípravu a předložení projektové žádosti, včetně přípravy informační povinnosti vůči všem fyzickým osobám, resp. definovaným rolím v projektu (viz kapitola 2. 6 [Zpracování a ochrana osobních údajů](#)).

PM zajistí pro projekty spolufinancované z ESIF přípravu a předložení Žádosti o podporu dle pravidel příslušného OP, příp. metodických pokynů pro přípravu Žadostí o podporu a realizaci všech s ní souvisejících aktivit (jako je např. realizace Studie proveditelnosti, vč. případné soutěže o jejího dodavatele; aktivity mohou zahrnovat i určení týmu realizace projektu, dle požadavků OP). Mezi předložením Žádosti o podporu a jejím schválením ze strany příslušného poskytovatele podpory je jistá časová prodleva. S touto prodlevou je potřeba kalkulovat i v harmonogramech a projektovém plánování. Platí zde základní pravidlo, že s pozitivním výsledkem (schválením žádosti) nelze automaticky počítat a projektové práce by do doby zajištění finančních prostředků tímto způsobem neměly být realizovány (vyjma přípravných prací).

Po schválení Žádosti o podporu PM zkontroluje, že:

- Jsou vyčleněny finanční prostředky;
- Jsou jmenovány týmy projektu;
- Jsou zpracovány a aktualizovány plány projektu.

#### **Proces podepisování elektronickým podpisem v MS2014+**

1. Statutární orgán MMR (Ministryně) jednorázově pověří plnou mocí příslušného ředitele odboru, který je v pozici žadatele/příjemce, jako zmocněnce k podepisování Žádosti o podporu a dalších dokumentů projektu. Vlastnoruční podpis paní ministryně na písemné plné moci pro každého příslušného ředitele odboru musí být úředně ověřen.
2. Odbor, který je v pozici žadatele/příjemce, zpracuje a vloží do MS2014+ Žádost o podporu projektu na základě schváleného projektového záměru a vždy přiloží naskenovanou plnou moc pro daného ředitele odboru.
3. Jako první signatář podepíše finalizovanou žádost o podporu elektronickým podpisem Ředitel/ka PK, pro kterého/ou vyplývá z Metodiky kontrolní role souladu projektu se schváleným PZ.

4. Druhým signatářem je ředitel odboru, který je v pozici žadatele/příjemce. Žádost o podporu podepíše elektronickým podpisem jako zmocněnec za statutární orgán. Žádost je následně v procesu MS2014+ podána na ŘO OP.<sup>4</sup>
5. Další projektové dokumenty, které vyžadují elektronický podpis žadatele/příjemce bude podepisovat ředitel odboru, který je zmocněn pro podpis definovaných dokumentů/úloh procesu implementace, v souladu s pravidly upravenými v RM „Podpisový řád Ministerstva pro místní rozvoj“ v platném znění.

Pro projekty řízené PK platí, že žádost o podporu do MS2014+ vkládá vždy Projektový manažer PK. U projektů evidovaných a monitorovaných vkládá žádost do MS2014+ vždy Projektový manažer.

V případě projektů realizovaných ZO MMR bude podepisování Žádosti o podporu probíhat dle interních směrnic ZO MMR.

V rámci etapy zahájení PM proškolí projektový tým v procesech řízení a přístupu k realizaci projektu. Školení bude zaměřeno na procesy a přístup dotýkajících se jednotlivých členů týmu – nebude se jednat o obecné školení pravidel procesního řízení popsanych v této Metodice. Proškolení mimo jiné povede ke sladění chápání věcného přístupu k realizaci a včasnému odhalení případných mylných předpokladů nebo chybně zvolených postupů. V případě projektů, které jsou „administrativní“, bude postačovat krátké školení. Účast všech členů projektového týmu na proškolení je povinná. Osnova školení bude vytvořena individuálně dle potřeb projektu v závislosti na vyspělosti projektového týmu. Pokud tým zná a zvládá procesy projektového řízení, může být školení zaměřeno na novinky nebo specifika projektu.

### Etapa plánování

Předmětem Etapy plánování je detailní příprava na realizaci projektových výstupů. Projektový manažer s Týmem vedení projektu připraví Plán řízení projektu (více v *Příloze 1*). Plán řízení projektu schválí Řídicí výbor.

#### *Pro spolufinancované projekty*

U spolufinancovaných projektů je plán zpracovaný již ve fázi zahájení při zpracování Žádosti o podporu.

### Etapa realizace

Předmětem Etapy realizace, která se dělí do jednotlivých (technických) fází (definovaných v Plánu řízení projektu, dle věcných potřeb), je dodávka produktů a služeb projektu.

Z pohledu projektového řízení probíhají procesy sledování a řízení:

- času a rozsahu projektu,
- lidských zdrojů,
- zpracování a ochrany osobních údajů,
- dodavatelů,
- nákladů (finanční řízení),
- rizik,
- změn,
- komunikace a
- zainteresovaných stran.

Obecně platí: Za řízení realizace odpovídá Projektový manažer, spolupracuje zejména s Týmem vedení projektu. O všech zásadních otázkách a eskalacích rozhoduje Řídicí výbor. Konkrétní postupy řízení jsou popsány v následujících kapitolách Metodiky, počínaje kapitolou 2.5 [Řízení projektových prací](#).

Již ve fázi přípravy a realizace projektu by měl probíhat sběr poznatků, který 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 změny fungování. (Pozn.: Sběr poznatků lze také posunout na úroveň schůzek PM (nejen z OPŘ) – zde plní funkci platformy pro sdílení zkušeností.)

<sup>4</sup> Postup elektronického podepisování včetně typu elektronického podpisu se řídí pravidly platného Podpisového řádu MMR, resp. příslušného řídicího dokumentu ZO MMR.

## Etapa ukončení

Projektový manažer ve spolupráci s Věcným gestorem projektu zajistí vypořádání všech zbývajících smluvních závazků, zajistí přípravu předání výstupů a kopie dokumentace projektu Vlastníkovi výstupů projektu. Vlastník výstupů odpovídá za vyhodnocení výstupů a jejich užitečnosti. S ukončením projektu je rozpuštěn projektový tým a nadále užívá výstupy projektu jeho vlastník či věcný gestor. Pokud je projekt spolufinancovaný, pak dobu udržitelnosti garantuje odbor příjemce projektu (příkazce operace). Jestliže se jedná o jiný odbor než odbor projektového řízení, může využít ředitel tohoto odboru možnost předat na dobu udržitelnosti veškerou dokumentaci odboru projektového řízení s žádostí o zajištění doby udržitelnosti projektu. V takovém případě se podílí odbor příkazce operace na následných kontrolách projektu i VZ.

Projektový manažer vyhodnotí efektivitu projektu a vypracuje Přehled užitečných poznatků obsahující doporučení do budoucna, který bude součástí projektové dokumentace. Projektový manažer provede závěrečné vyhodnocení projektu – připraví Závěrečnou zprávu projektu. S ukončením projektu zaniká platnost jmenovacích listin a stanovení.

## 2.3.3 Část udržitelnosti projektu

V části udržitelnosti projektu jsou užívány a udržovány jeho výstupy. Pro projekty spolufinancované z ESIF se doba udržitelnosti řídí pravidly příslušného operačního programu. Za udržení výstupů v době udržitelnosti odpovídá Vlastník výstupů projektu.

## 2.4 Řízení lidských zdrojů projektu

**Pro ZO MMR má postup v této kapitole doporučující charakter – s výjimkou administrativních projektů ZO MMR, na které se tento postup neaplikuje.**

### 2.4.1 Kapacitní plánování

Požadavky na kapacitní zajištění vyplývají z cílů a výstupů projektu a harmonogramu projektu (více v kapitole 2.5 [Řízení projektových prací](#)) jsou zachyceny v Kapacitním plánu, který je součástí Plánu řízení projektu.

Obsahují následující atributy:

- projektovou roli;
- jméno konkrétního jmenovaného zaměstnance, příp. indikaci neobsazené pozice;
- požadavky na kapacitu;
  - rozsah (plný úvazek, n hodin/týden)
  - datum zahájení působení na projektu
  - datum ukončení působení na projektu
- zvláštní požadavky na odbornost.

Kapacitní plán připravuje Projektový manažer ve spolupráci s Věcným gestorem, kapacitní ohodnocení jednotlivých aktivit plánu stanovuje ve spolupráci s Věcným gestorem, a pokud je to možné, přímo se členy projektového týmu, kteří budou aktivity realizovat.

### 2.4.2 Mechanismus zajištění lidských zdrojů

#### Zaměstnanci MMR

Nositel projektu a Ředitel/ka PK nominují zaměstnance do příslušné role v projektu. Liniový vedoucí příslušného zaměstnance musí s tímto nominováním souhlasit. Svůj souhlas stvrzuje podpisem Jmenovací listiny, čímž se rovněž zavazuje k uvolnění zaměstnance z běžných liniových úkolů tak, aby mohl plnit odpovědnosti role definované Jmenovací listinou a Metodikou. Není možné jmenovat do projektové role zaměstnance bez získání souhlasu liniového vedoucího zaměstnance a příslušného dočasného rozdělení pracovního úvazku mezi liniovou a projektovou roli. Proces kapacitního plánování, resp. obecnější úvahy nad obsazením rolí v projektovém týmu, musí probíhat již v návrhové fázi projektu. Dotyční zaměstnanci, se kterými se počítá při obsazení projektové role, musí být také informováni, aby nedocházelo k situacím, že je zaměstnanec nominován do projektové role bez jeho vědomí.

Zaměstnanec své jmenování přijímá (jedná se tedy o dvoustranný akt). Je vhodné, aby odbory, jejichž zaměstnanci se významně podílí na realizaci projektu, byly zastoupeny v ŘV svými řediteli.

Po jmenování zaměstnance do projektu disponuje Projektový manažer jeho definovanou pracovní kapacitou a přímo jej řídí a to bez ohledu na vzájemnou pozici v hierarchii liniové organizační struktury.

Jmenování zaměstnance nebo jiné osoby je důležité, protože vzniká titul pro spolupráci na projektu mimo liniovou strukturu - vzniká odpovědnost a povědomí zaměstnance o nutnosti pracovat na projektu.

Projektový manažer je v rámci realizace projektu odpovědný za návrh odměn členů projektového týmu z řad zaměstnanců MMR, resp. ZO MMR. Návrh odměny reflektující zapojení zaměstnanců a jejich přínos při realizaci projektu zašle PM svému liniovému vedoucímu.

### Externisté (mimo dodavatelské vztahy)

V případě, že není možné zajistit dostatečné kapacity zaměstnanců, příp. odbornost nutnou pro realizaci projektu, a zároveň není vhodné kapacity poptat formou veřejné zakázky, Projektový manažer definuje požadavky na chybějící zdroje (kapacita, odbornost, zapojení od-do; konzultuje s ŘO – vlastníkem výstupů projektu) a ve spolupráci s odborem personálním, resp. příslušným útvarům ZO MMR, zajistí nábor kandidátů a obsazení projektových pozic podle stávajících pravidel v oblasti nábory a pracovně-právní legislativy, včetně požadavku na dodatky z pohledu ochrany osobních údajů. To vše předpokládá, že již předem jsou zajištěny rozpočtové prostředky na tyto zaměstnance (v projektu či rozpočtu MMR, resp. ZO MMR, dle toho, z jakých prostředků je hrazena daná pozice v projektu).

Pro externí zdroje projektu je vhodné uzavřít spolupráci na celou délku realizace projektu. (MMR tímto nijak nezvyšuje rizika proti uzavření spolupráce na 1 rok, protože daní pracovníci jsou hrazeni 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.)

## 2.4.3 Proškolení projektového týmu

V rámci etapy zahájení PM proškolí projektový tým v procesech řízení a přístupu k realizaci projektu. Školení bude zaměřeno na procesy a přístup dotýkající se jednotlivých členů týmu – nebude se jednat o obecné školení pravidel procesního řízení popsanych v této Metodice. Proškolení mimo jiné povede ke sladění chápání věcného přístupu k realizaci a včasnému odhalení případných mylných předpokladů nebo chybně zvolených postupů. V případě projektů, které jsou „administrativní“, bude postačovat krátké školení. Účast všech členů projektového týmu na proškolení je povinná.

## 2.5 Řízení projektových prací

Základem řízení projektových prací je Plán řízení projektu (dále „PŘP“), který především definuje výstupy projektu (formou tzv. WBS), aktivity nutné k jejich realizaci (Harmonogram projektu, Plán VZ), kapacitu zaměstnanců nutných k vykonání aktivit (Kapacitní plán) a finanční zdroje nutné k realizaci aktivit a vytvoření výstupů projektu (Rozpočet projektu). Předmětem této kapitoly Metodiky projektového řízení je popis pravidel a postupů pro vymezení rozsahu projektu (definice výstupů projektu) a přípravu harmonogramu projektu. Zajištění veřejných zakázek, finančního řízení projektu a řízení lidských zdrojů je předmětem samostatných kapitol dále v textu Metodiky.

### 2.5.1 Vymezení rozsahu projektu

Projektový manažer popíše spolu s Věcným gestorem konkrétní výstupy projektu podle cílů projektu a požadavků na projekt popsanych v Projektovém záměru. Výstupy PM rozpadne do potřebné míry detailu (určuje PM). Hierarchický rozpad projektu na výstupy a jejich části zaznamenaná formou tzv. WBS (angl. „work breakdown structure“, překládáno jako hierarchický rozpad prací).

WBS je vstupem pro určení aktivit, které jsou nezbytné k vytvoření výstupu a jejichž seznam je základním stavebním kamenem harmonogramu i rozpočtu projektu.

### 2.5.2 Harmonogram projektu

PM na základě WBS pro každou WBS položku na nejnižší úrovni identifikuje ve spolupráci s Věcným gestorem aktivity nutné pro vytvoření této položky. Pro každou aktivitu uvedou:

- název aktivity;
- odpovědná role (tou může být i dodavatel);
- časová náročnost (trvání);
- volitelné: pracnost;
- potřebné zdroje (lidé, příp. další; toto je vstupem pro Kapacitní plán);
- vazba na ostatní aktivity (sekvence);
- detail (např. popis aktivity, pokud není možné výstižně a stručně ji popsat pouze Názvem).

PM s použitím technik tvorby harmonogramů projektů sestaví harmonogram prací na projektu, tj. záznamy uvedené výše doplní o:

- datum zahájení;
- datum ukončení.

Po sestavení harmonogramu připraví Kapacitní plán (více v kap. 2.4.1 této Metodiky) s použitím informací z WBS a harmonogramu a zajistí potřebné zaměstnance na projekt (více v kapitole 2.4.2).

### 2.5.3 Směrný plán

PM zpracuje kompletní Plán řízení projektu a na konci Etapy Plánování jej předloží ke schválení ŘV. Po schválení se PŘP stává závazným, tzv. směrným plánem. Odchyly od tohoto plánu podléhají změnovému řízení. Směrný plán na rozdíl od harmonogramu projektu obsahuje i plán čerpání finančních prostředků v čase a plán alokace zdrojů.

## 2.6 Zpracování a ochrana osobních údajů

**Pro ZO MMR má postup v této kapitole doporučující charakter.**

### 2.6.1 Úvod

Následující kapitola upravuje způsob nakládání s osobními údaji v průběhu životního cyklu projektu, v souladu s obecným nařízením o ochraně osobních údajů (2016/679/EU). Postup v této Metodice upravuje výhradně oblast projektového řízení. Postup upravený v Metodice se bude opírat o řídicí akt MMR upravující oblast ochrany osobních údajů.

*Pozn.: Veškerá pravidla nakládání s osobními údaji dle GDPR, upravená v této Metodice, jsou aplikovatelná i na projekty zahájené před vstupem Metodiky v účinnost.*

Projektová kancelář MMR nenese odpovědnost za plnění požadavků vyplývajících z GDPR v ZO MMR, tyto si problematiku GDPR na obecné úrovni řeší samostatně.

V rámci projektů realizovaných MMR, resp. ZO MMR, jsou zpravidla zpracovávány pouze osobní údaje tzv. obecné, tedy nejsou zpracovávány osobní údaje dětí či zvláštní kategorie osobních údajů. Výčet údajů, se kterými je v rámci projektů MMR, resp. ZO MMR, nakládáno, lze rozčlenit do níže uvedených oblastí, které komplexně pokrývají celkový dopad problematiky ochrany osobních údajů:

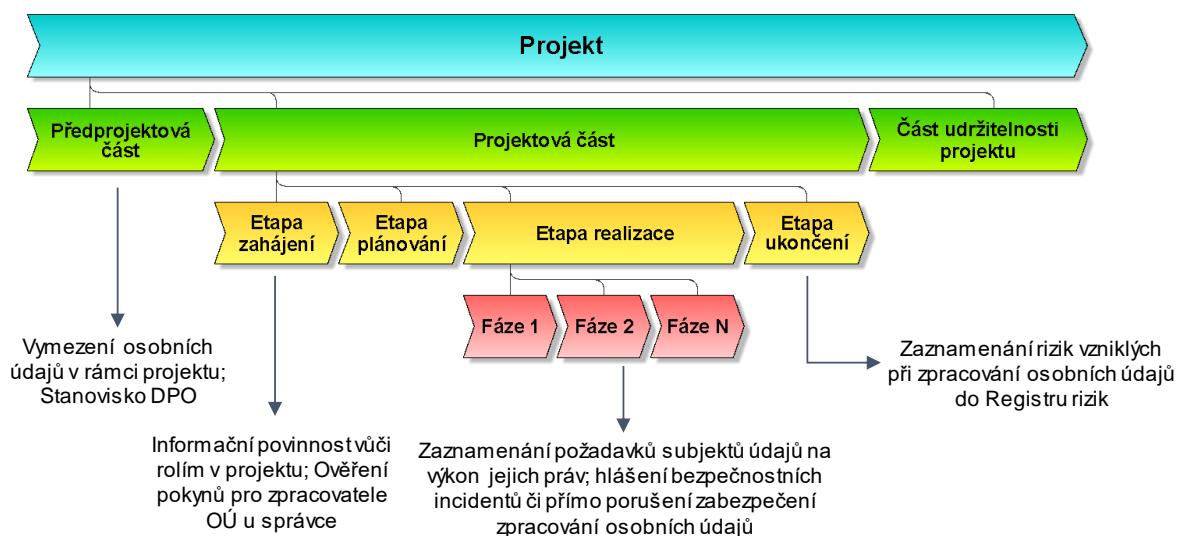
Č	Oblast	Zpracovávané osobní údaje	Způsob nakládání s OÚ v souladu s požadavky GDPR
1	<b>Oblast veřejných zakázek</b>	Uchovávání dat mimo systém NEN, nabídky, smlouvy, zápisy, protokoly atd.	Dokumentace obsahující osobní údaje je v rámci projektů MMR evidována v IT nástroji ELIT, v jiných informačních systémech, které byly MMR schváleny ke zpracování osobních údajů; případně v jiných IT systémech, jejichž soulad s GDPR je garantován provozovatelem. Přístup k osobním údajům v rámci dokumentace má pouze vymezený okruh osob. Dokumenty obsahující osobní údaje jsou v případě uložení na sdílených discích MMR přístupných i osobám mimo projektový tým opatřeny heslem. V případě listinných dokumentů obsahujících osobní údaje nese příslušný zaměstnanec MMR, resp. ZO MMR, odpovědnost za provedení organizačně-technických opatření znemožňujících přístup

Č	Oblast	Zpracovávané osobní údaje	Způsob nakládání s OÚ v souladu s požadavky GDPR
			neoprávněným osobám (např. uskladnění dokumentů v uzamykatelné skříňce). Originály dokumentace jsou uloženy na věcně příslušném oddělení, kopie na Odboru projektového řízení. Soulad s pravidly na ochranu osobních údajů zajišťuje příslušný odbor.
2	<b>Oblast Operačního programu Zaměstnanost</b>	Uchovávání listů podpořených osob; Přístup ke zpracování v IS ESF 2014+	Listy podpořených osob jsou evidovány v IS ESF 2014+. Soulad IS s pravidly GDPR je garantován provozovatelem. V případě listinných dokumentů obsahujících osobní údaje nese příslušný zaměstnanec MMR, resp. ZO MMR, odpovědnost za provedení organizačně-technických opatření znemožňujících přístup neoprávněným osobám.
3	<b>Pracovně-právní agenda</b>	Uchovávání kopií výkazů práce, mzdových listů, kopií pracovních smluv atd.	Viz oblast 1
4	<b>Účetní evidence</b>	Zpracování kopie dokladů: faktury došlé, akceptační protokoly, cestovní výkazy tuzemských i zahraničních cest	Viz oblast 1
5	<b>Oblast vzdělávání</b>	Prezenční listiny, přihlášky, pozvánky, komunikace, certifikáty osob	Projektový manažer, resp. jiný člen projektového týmu, plní informační povinnost ve vztahu k účastníkům vzdělávacích akcí. Účastníci byli informováni o rozsahu zpracovávaných osobních údajů, včetně případné fotodokumentace, a svých právech v souladu s GDPR podpisem prezenční listiny (Šablona v příloze) případně v návrhu na účast na vzdělávací akci. V případě školení zajištěného externím dodavatelem zajišťuje plnění informační povinnosti v souladu s GDPR externí dodavatel. V případě e-learningů je naplňování požadavků GDPR garantováno provozovatelem. Postupy pro zajištění souladu s pravidly zpracování a ochrany osobních údajů v rámci e-learningu Strateduka jsou upravené v samostatném dokumentu ŘPK. Další – viz oblast 1
6	<b>Projektové řízení a dokumentace</b>	Stanovení a úprava metodických pokynů, evidence projektů; Zpracování dat v systému ELIT	Postupy pro zajištění souladu s pravidly zpracování a ochrany osobních údajů v rámci ELIT jsou upravené v samostatném dokumentu ŘPK. Další – viz oblast 1
7	<b>Specificky CzechTourism</b>	Český systém kvality služeb, informační systém a webová stránka	Řešeno v rámci CzechTourism
8	<b>Jiné</b>	Případné další oblasti dle specifik projektů	

V následující kapitole je podrobněji popsán dopad GDPR na postupy projektového řízení.



## 2.6.2 Zpracování a ochrana osobních údajů z pohledu životního cyklu projektu



Procesní diagram 3 Zpracování a ochrana osobních údajů z pohledu životního cyklu projektu

### Předprojektová část

Vždy již v přípravné fázi zpracování návrhu projektového záměru je věcný gestor odpovědný za zvážení rozsahu zpracování osobních údajů, způsobu zpracování a možných rizik dopadu na práva a svobody fyzických osob (např. ve formě seznamu osobních údajů viz Příloha 1).

Věcný gestor je odpovědný za to, že v rámci Návrhu projektového záměru jsou do zpracování osobních údajů zahrnuty pouze ty informační systémy a technologie, které byly MMR schválené ke zpracování osobních údajů. Jakékoliv pochybnosti či potřebná schválení nového informačního systému či technologie řeší, resp. provádí, věcný gestor při přípravě s Pověřencem pro ochranu osobních údajů. Věcný gestor je odpovědný za to, že v rámci Návrhu projektového záměru kontroluje i možnou existenci či aktualizaci tzv. kodexů chování pro příslušnou oblast zpracování osobních údajů, a to dotčenou projektovým záměrem či přímo určenou pro postupy a metodiky projektového řízení. Tyto kodexy má povinnost registrovat a zveřejnit dozorový úřad. Věcný gestor je odpovědný za soulad návrhu projektového záměru s případným kodexem, který by reguloval tuto oblast.

Projektový záměr obsahující vymezení osobních údajů a zamýšleného způsobu zpracování osobních údajů zašle Věcný gestor Řediteli/ce PK, která ho předá k posouzení příslušným odborům, včetně Pověřence pro ochranu osobních údajů (DPO). Součástí oznámení Pověřenci bude stručný výtah z návrhu projektového záměru, odhadovaný počet dotčených fyzických osob (počet subjektů údajů), kategorie zpracovávaných osobních údajů (jmenné, adresní atp.), výčet informačních systémů, ve kterých dojde ke zpracování osobních údajů, doba po kterou budou osobní údaje zpracovávány, případné strany dalších příjemců osobních údajů, zda v rámci zpracování nedochází k automatizovanému či individuálnímu rozhodování (např. výběr vzorku na základě profilace dle vybraných osobních údajů) a uvede svůj subjektivní názor na provedené posouzení rizik z pohledu subjektů údajů.

Po posouzení vydá DPO stanovisko, které zašle ŘPK. V případě potřeby ŘPK komunikuje s Věcným gestorem případná zjištění DPO s cílem zajištění souladu navrhovaného rozsahu a způsobu zpracování osobních údajů s pravidly pro ochranu osobních údajů.

Dokumenty: Projektový záměr v ELIT, seznam osobních údajů, stanovisko Pověřence (DPO)

### Etapa zahájení

Současně s přípravou projektové žádosti zajistí PM přípravu informační povinnosti vůči všem fyzickým osobám, resp. definovaným rolím v projektu. Dojde k informování o rozsahu osobních údajů, které budou v rámci účasti na projektu zpracovávány, a době zpracování potřebných osobních údajů (pokrývajících celý životní cyklus a nevyplývající z jejich pracovních rolí, resp. běžného pracovního zařazení, pracovní smlouvy). V rámci přijetí role v projektu bude splnění této informační povinnosti stvrzeno podpisem každé konkrétní osoby (pracovníka), např. při souhlasu se jmenováním.

Projektový manažer v rámci plnění informační povinnosti též zajistí, že celý realizační tým, včetně dotčených subjektů údajů i případných třetích stran, je řádně poučen o svých právech, kdy PM je v každém

konkrétním projektu (až do jeho ukončení) kontaktní osobou pro případný výkon práv subjektu údajů;  
a o povinnosti neodkladně hlásit případné bezpečnostní incidenty či přímo porušení zabezpečení osobních údajů.

PM na pověření správce předtím, nežli zpracuje a vloží do MS2014+ žádost o podporu projektu na základě schváleného projektového záměru a přiloží naskenovanou plnou moc pro daného ředitele odboru, ověří aktuálně platné pokyny pro zpracovatele osobních údajů. V případě projektů realizovaných z ESIF platí obdobný postup pro práci se systémem IS ESF 2014+. Zde je správcem MPSV. PM zajistí soulad dalších postupů s aktuálními pokyny správce.

Dokumenty: Jmenovací listina, stanovení Řídicího výboru projektu, prezenční listina / zápis z porady projektového týmu / záznam z proškolení týmu

### **Etapa plánování**

V této etapě neprobíhají specifické činnosti v souvislosti se zpracováním a ochranou osobních údajů.

### **Etapa realizace**

Projektový manažer, případně další členové projektového týmu plní roli kontaktní osoby pro případný výkon práv subjektu údajů, je zodpovědný za neodkladné zaznamenání požadavku subjektu údajů na výkon některého z jeho práv, a to v souladu s aktuálním interním postupem či pokynem MMR, resp. ZO MMR, a za neodkladné zaznamenání (hlášení) bezpečnostních incidentů či přímo porušení zabezpečení zpracování osobních údajů, a to v souladu s aktuální interní bezpečnostní politikou a pokyny MMR, resp. ZO MMR.

Dokumenty: Záznamy z porad týmu, Hlášení bezpečnostních incidentů, Registr rizik obsahující rizika vztahující se k osobním údajům, Monitoring nakládání s osobními údaji

### **Etapa ukončení**

Projektový manažer v rámci zpracování Závěrečné zprávy projektu uvede rizika vzniklá v rámci nakládání s osobními údaji do registru rizik a shrne zkušenosti do Přehledu užitečných poznatků.

Dokumenty: Závěrečná zpráva obsahující vyhodnocení nakládání s osobními údaji a údaje o archivaci, Registr rizik, Přehled užitečných poznatků

## **2.7 Finanční řízení**

**Postupy finančního řízení upravené v této kapitole jsou závazné pro ZO MMR.**

### **2.7.1 Úvod**

Finanční řízení projektů MMR, resp. ZO MMR, se řídí především aktuálními vnitřními předpisy pokrývajícími finanční řízení, rozpočet a vnitřní kontrolní systém MMR, resp. ZO MMR.

#### *Pro spolufinancované projekty*

V případě projektů spolufinancovaných z ESIF se finanční řízení projektu navíc řídí ustanoveními příslušného operačního programu a pro případ rozporu platí obdobné ustanovení jako výše o přednosti pravidel OP před Metodikou

Za finanční řízení projektu odpovídá Finanční manažer v rozsahu stanoveném popisem role. Pokud jeho role není obsazena, nese odpovědnost Projektový manažer.

#### *Pro spolufinancované projekty*

U spolufinancovaných projektů FM/PM nese odpovědnost za zajištění souladu finančního řízení, zvláště vykazování a zpracování účetních dokladů, s pravidly danými poskytovatelem podpory (obvykle vyjádřenými pravidly pro žadatele a příjemce daného OP/výzvy).

FM pro výkon své role spolupracuje podle potřeby s Příkazcem operace (jedná se o správce příslušné rozpočtové položky), který je oprávněn k nakládání s prostředky rozpočtu MMR.

## 2.7.2 Sestavení rozpočtu projektu

### Rozpočet z pohledu životního cyklu projektu

Příprava rozpočtu je opakující se proces – rozložený v čase přes jednotlivé části, resp. etapy životního cyklu projektu, ideálně i přes jednotlivé fáze Etapy Realizace (po každé fázi by mělo docházet k revizi a zpřesnění rozpočtu, nejméně pro další fázi).

Základ rozpočtu projektu připravuje Věcný gestor v rámci zpracování Projektového záměru, při hledání možností financování spolupracuje PM.

Další zpřesnění rozpočtu (zvýšení míry rozpadu a detailu, aktualizace odhadovaných položek rozpočtu) provádí PM v Etapě Zahájení, nejprve v rámci přípravy Plánu VZ, dále – pro spolufinancované projekty – v rámci přípravy Žádosti o podporu. Výstupem je stanovení výdajů na financování akce. Rozpočet projektu je na konci Etapy Zahájení přílohou Projektového záměru.

Rozpočet je součástí celkového Plánu řízení projektu, který připravuje PM a Tým vedení projektu v Etapě Plánování. Nejpozději zde (zvláště pro projekty, které nejsou spolufinancované z ESIF) je sestaven detailní Rozpočet projektu.

### Vstupy pro přípravu rozpočtu

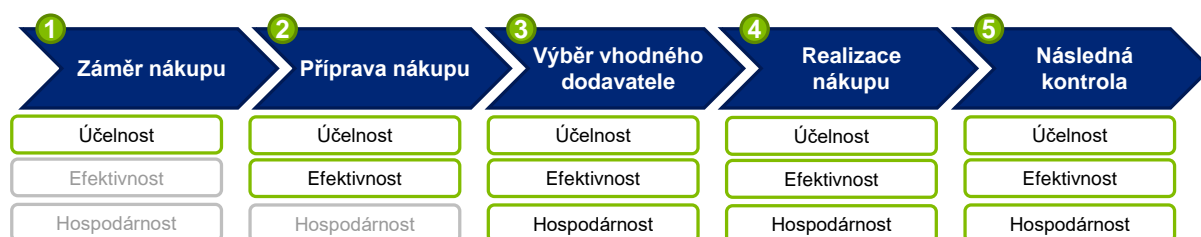
Při přípravě rozpočtu Věcný gestor, PM, FM (více výše) vychází především z rozpadu dodávek a aktivit projektu (WBS; zvláště v oblasti odhadu nákladů na platy) a Plánu VZ (náklady na dodávky a služby zajištěné dodavateli).

Při přípravě rozpočtu je třeba jasně stanovit dělení položek na investiční a neinvestiční (dle pravidel OÚFS a pro spolufinancované projekty také daného OP).

## 2.7.3 Aplikace principů 3E na úrovni jednotlivých nákupů

Cílem aplikace principů 3E na úrovni jednotlivých nákupů je individuálně zhodnotit každý nákup, který bude vykonán, z pohledu naplňování principu účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti<sup>5</sup>, zajistit dohled nad jeho realizací a provést následné vyhodnocení. Aplikace principů 3E na úrovni jednotlivých nákupů napříč nákupním procesem je zobrazena na následujícím schématu, které je detailněji popsáno níže.

Obrázek 1: Aplikace principů 3E na úrovni jednotlivých nákupů



### Záměr nákupu

V úvodní fázi nákupu by mělo být klíčové posouzení účelnosti. V této fázi je nutné specifikovat, co je účelem nákupu, zda realizace nákupu vede k naplnění cílů projektu a zdůvodnit, proč je nákup nutné realizovat. Důvody realizace nákupu a jeho účel jsou zaznamenány v rámci interní dokumentace, která v organizaci nákup provádí.

Z hlediska důležitosti by měly být nákupy prioritizovány dle hierarchie strategických cílů – přednost by měly mít nákupy vedoucí k naplnění stěžejních cílů projektu.

### Příprava nákupu

Při přípravě objednávky nebo zadávací dokumentace musí být nastavena kritéria kvality (resp. efektivnosti), která má dodávka naplnit. Na základě těchto kritérií budou vybírány vhodné způsoby řešení nákupu.

<sup>5</sup> Viz § 2 písm. m) - o) zákona č. 320/2001 Sb.

Po realizaci nákupu budou tato kritéria rovněž sloužit ke kontrole, zda byla požadovaná kritéria kvality skutečně dodržena.

### **Výběr vhodného dodavatele**

Ve fázi výběru bude vyhodnocována hospodárnost nabídek prostřednictvím vyhodnocení ceny nabídek vzhledem k požadavkům na kvalitu a kvantitu (efektivnost) výstupu. Kvalita a cena by měla být hodnocena podle uvážení zadavatele s ohledem na to, o jaký typ nákupu se jedná (např. nákup služeb, nákup materiálu atp.). Na základě toho by měl zadavatel stanovit váhy u dílčích kritérií kvality a váhy, které při výběru nejvhodnější nabídky přikládá kvalitě dodávky, respektive ceně dodávky. U kritérií lze stanovit i maximální nebo minimální hodnoty těchto kritérií pro výběr vhodné nabídky (např. nejzazší možný termín dodání nákupu, nebo minimální počet dodaných kusů výrobků ve stanoveném období).

### **Realizace nákupu**

Ve fázi realizace bude sledováno, zda dodávané hodnoty skutečně naplňují kritéria účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti, a intervenováno v případě, že hrozí porušení těchto kritérií. U déle trvajících nebo komplexnějších nákupů (typicky stavební práce, dodávky služeb) by měl být detailněji sledován a zaznamenáván průběh realizace dodávky, případně složitější nákupy by měly být etapizovány.

### **Následná kontrola**

Následná kontrola má za úkol vyhodnotit, zda byla na začátku definovaná kritéria 3E nákupu skutečně dodržena. Následně musí být vyhodnocena efektivita nákupu a realizace projektu. Vyhodnocení bude součástí Závěrečné zprávy projektu a/nebo Poučení.

Zodpovědná osoba na úrovni MMR: Věcný gestor, Finanční manažer

Zodpovědná osoba na úrovni ZO MMR: Nositel projektu, Projektový manažer

## **2.7.4 Zajištění finančních prostředků pro projekt**

Za zajištění potřebných finančních prostředků u projektů zařazených do kategorie projektů řízených podle definovaného rozpočtu projektu (ať už ze zdrojů rozpočtu MMR či s využitím spolufinancování z ESIF) odpovídá Ředitel/ka PK. U ostatních kategorií (monitorované a evidované) odpovídá Příkazce operace příjemce, příp. Vlastník výstupu projektu.

## **2.7.5 Zpracování faktur**

Při přijetí faktury dodavatele postupuje FM podle pravidel a kroků odpovídajících vnitřním předpisům MMR, resp. ZO MMR. PM či Věcný gestor potvrzuje, že faktura věcně souvisí s projektem a že dodavatel má právo fakturu vystavit (byla ukončena akceptace s výsledkem Akceptováno, případně Akceptováno s výhradou). FM přebírá všechny faktury dodavatelů, provádí první kontrolu správnosti (v projektu, mimo rámec kontrol stanovených vnitřními předpisy, s cílem zajistit soulad a hladké schválení ve standardním procesu), zajistí opatření faktury prezenčním razítkem MMR (na podatelně), resp. ZO MMR a Příkazce operace předává doklad (nejpozději následující pracovní den) na OÚFS, resp. příslušný útvar ZO MMR. Faktura včetně příloh obsahuje veškerou dokumentaci požadovanou vnitřními předpisy MMR (ŘKVF), resp. ZO MMR.

FM projektu vykonává přípravné činnosti dle pokynů Příkazce operace (správce položky) – zvláště se jedná o vyplnění detailů do Likvidačního listu faktury. Povinnosti a odpovědnosti Příkazce operace tímto nejsou nijak změněny.

## **2.7.6 Zpracování podkladů pro platby a odměny DPP a DPČ**

Za přípravu podkladů pro zpracování platů odpovídá PM (vč. odměn DPČ a DPP). PM předá podklady FM, přičemž bude postupováno v souladu s Rozhodnutím ministryně o uzavírání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. FM projektu předá personálnímu odboru (dále „OPers“), resp. příslušnému útvaru ZO MMR, vyplněný a podepsaný doklad „Potvrzení o provedení práce a příkaz k výplatě odměny“, splňující požadavky na dodatky z pohledu ochrany osobních údajů, nejpozději 3 pracovní dny před koncem kalendářního měsíce. OPers, resp. příslušný útvar ZO MMR, podle těchto podkladů připraví přehled platů dle jednotlivých projektů a OÚFS, resp. příslušný útvar ZO MMR, dle přehledu finanční prostředky rozúčtuje na jednotlivé projekty EU. Zpracování se vždy řídí aktuálním rozhodnutím OPers, resp. příslušného útvaru ZO MMR.

## 2.7.7 Zpracování ostatních účetních dokladů

Pro ostatní typy účetních dokladů FM postupuje podle příslušných vnitřních předpisů.

*Pro projekty spolufinancované z ESIF*

### Vykazování směrem k poskytovateli podpory

Při přípravě podkladů pro poskytovatele podpory, zejména při přípravě žádosti o platbu, FM formou interního sdělení zažádá OÚFS, resp. příslušný útvar ZO MMR, o výpis z účetní evidence, připojí soupisku faktur a dalších výdajů. Informace zpět od OÚFS, resp. příslušného útvaru ZO MMR, obdrží opět formou interního sdělení. Dále vyžádá a sdělením obdrží od OPers, resp. příslušný útvar ZO MMR kompletní výstupy k platbám.

## 2.7.8 Výčet rolí zapojených do finančního řízení projektů

Role	Popis
<b>Role dle Metodiky projektového řízení</b>	
Finanční manažer	Dle definice projektových rolí a jejich odpovědností a kompetencí uvedených v kapitole <a href="#">Organizační struktura projektu</a>
Věcný gestor	
Nositel projektu	
Projektový manažer	
<b>Ostatní role</b>	
Příkazce operace	<ul style="list-style-type: none"><li>• vedoucí orgánu veřejné správy nebo jím pověřený vedoucí zaměstnanci</li><li>• je současně správcem rozpočtové položky</li><li>• vedoucí organizačního útvaru MMR, který má pověření k výkonu této funkce a který je odpovědný za hospodaření s prostředky stanovenými Rozhodnutím ministra</li><li>• odpovědnosti upravené v RM 37/2017 o řídicí kontrole a oběhu účetních dokladů MMR, res. Zákoně 320/2001 Sb. o finanční kontrole a Vyhláše č. 416/2004 Sb.</li></ul>
Správce rozpočtové položky	<ul style="list-style-type: none"><li>• totožný s Příkazcem operace;</li><li>• spravuje rozpočtovou položku, která je využita k financování projektu (příp. spoluúčasti MMR).</li></ul>

## 2.8 Změnové řízení

Pro ZO MMR má postup v této kapitole doporučující charakter.

### 2.8.1 Úvod

Změny jsou integrální součástí každého projektu a z tohoto důvodu je řízení změn považováno za jeden z kritických faktorů řízení. Procesu řízení změn podléhají změny směrného plánu (např. změny času (harmonogram projektu), rozsahu, kvality či rozpočtu), dále změny v postupech (odchyly od postupů Metodiky projektového řízení).

Vedle Metodiky projektového řízení pro projekty spolufinancované z ESIF definují proces řízení změn také pravidla poskytovatele podpory (pravidla OP/výzvy, řídicí dokumentace).

### 2.8.2 Zahájení procesu řízení změn

Proces řízení změn může být iniciován libovolným členem projektového týmu předložením Požadavku na změnu. Realizace změnového řízení má obvykle interní charakter a Požadavkem na změnu není nutně míněno předkládání žádostí o změnu projektu směrem k poskytovateli podpory. Změny je možné navrhnout kdykoliv v průběhu projektu do okamžiku akceptace poslední fáze projektu.

V Požadavku na změnu žadatel vyplní povinné atributy (vedle základní hlavičky především předmět změny, odůvodnění, dopady) a požadavek předá Projektovému manažerovi.

Požadavky na změnu jsou vedeny v registru změnových požadavků, který spravuje Projektový manažer.

### 2.8.3 Analýza dopadů

Projektový manažer zajistí provedení analýzy dopadů změny, primárně ve spolupráci s předkladatelem požadavku. Povinně jsou posuzovány dopady:

- finanční (dopad do rozpočtu),
- časové (dopad do harmonogramu),
- na lidské kapacity,
- do obsahové části projektu (rozsah a cíle projektu),
- do činností a WBS,
- do smluv s dodavateli.

### 2.8.4 Vyjádření klíčových osob, schválení

Projektový manažer ověří úplnost a oprávněnost Požadavku na změnu a zhodnotí, zda je potřeba vyjádření dalších osob v projektu (Věcný gestor apod.). V případě potřeby dalšího vyjádření předá PM dotčeným osobám požadavek k vyjádření. Po vyjádření všech potřebných osob PM předloží požadavek Nositeli projektu ke schválení. Pokud se jedná o zásadnější změnu projektu (dle posouzení Nositele projektu), může NP rozhodnout o potřebě projednání a schválení požadavku na úrovni Řídicího výboru.

#### *Pro projekty spolufinancované z ESIF*

Proces řízení změn v oblasti kategorizace změny kopíruje příslušná ustanovení o závažnosti změny (podstatná, nepodstatná) dle pravidel OP / Výzvy. Oznámení o podstatné změně směrem k poskytovateli podpory je předkládáno až po schválení kategorizace změny v úrovni projektu (NP/ŘV).

Po schválení Požadavku na změnu (vč. případného schvalování v úrovni poskytovatele podpory) Projektový manažer zajistí promítnutí změny do Plánu řízení projektu (nový směrný plán), příp. Zadávací listiny projektu. V případě dopadů do smluv s dodavateli zajistí přípravu příslušných dodatků či jiných právních aktů (spolupracuje s OLP, resp. příslušným útvarem ZO MMR).

### 2.8.5 Řízení implementace změn

Projektový manažer odpovídá za soulad dalšího postupu projektu se schválenými změnami. Tím, že je změněn směrný plán, probíhá kontrola standardně odečtem stavu postupu projektu proti aktualizovanému smjernému plánu.

## 2.9 Řízení vnějších rizik a problémů

*Pozn.: Formální řízení problémů je povinné pouze pro složitější strategické projekty. V následující části textu je řízení problémů a rizik popsáno společně, protože využívá v zásadě identický proces.*

### 2.9.1 Úvod

Cílem procesu identifikace a řízení rizik a problémů projektu je definovat postup, který se používá k řízení, monitorování, komunikaci a řešení rizik, nevyjasněných záležitostí a problémů, které vznikají v průběhu realizace projektu. Sledované oblasti rizik a problémů se shodují s RM č. 33/2017, o schválení Systému řízení rizik Ministerstva pro místní rozvoj a zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů.

Za proces řízení rizik a problémů společně zodpovídají Projektový manažer, Věcný gestor a Nositel projektu.

**Riziko** je definováno jako okolnost nebo událost, která v případě výskytu může ohrozit nebo znemožnit dosažení cílů a úspěšnou realizaci Projektu.

**Problém** je nastalý stav (často tzv. materializované riziko), který může mít v krajním případě za následek nemožnost pokračovat v plánovaných činnostech na Projektu.

## 2.9.2 Identifikace a evidence rizik a problémů

Návrh na sledování nebo řešení konkrétního rizika/problému může předložit jakýkoliv člen projektového týmu, který informuje přímo Projektového manažera, který je za řízení rizik a problémů přímo zodpovědný. Pro identifikaci a návrhy na řešení identifikovaných rizik slouží Formulář hlášení rizik/problémů, součást IT nástroje projektového řízení.

Základní skupiny rizik sledovaných při přípravě a realizaci projektu (blíže viz RM č. 33/2017 o schválení Systému řízení rizik Ministerstva pro místní rozvoj):

- Finanční rizika,
- Právní rizika,
- Provozní rizika,
- Informační a komunikační rizika,
- Ostatní rizika.

## 2.9.3 Analýza rizik a problémů

Cílem je stanovit předpokládaný dopad rizika/problému na Projekt a určit prioritu jejich řešení. Prioritu řešení, resp. vážnost identifikovaných rizik/problémů, určuje Projektový manažer ve spolupráci s Nositelem projektu a Projektovým manažerem dodavatele. Rizika, resp. Problémy, s úrovní „Vysoká“ jsou taková, která zásadně negativně ovlivňují (resp. u rizik mohou potenciálně ovlivnit) harmonogram, rozpočet, kvalitu nebo cíle Projektu. Rizika/problémy s úrovní „Střední“ a „Nízká“ ovlivňují Projekt jen částečně.

Podrobný postup analýzy rizik a problémů speciálně k projektovému řízení bude zpracován na základě zkušeností a poznatků z řízení stávajících projektů v rámci další aktualizace Metodiky.

### *Doporučení*

Pro co nejlepší zhodnocení rizika je vhodné zapojit do neformální diskuze (např. technikou brainstormingu) širší řešitelský tým, zvláště Věcného gestora. Tento přístup je výrazně doporučen pro situace, kdy se bude riziko a varianty jeho řešení předávat Řídicímu výboru k rozhodnutí.

## 2.9.4 Plánování reakce

Cílem je rozhodnout o tom, jak bude s daným rizikem/problémem naloženo. Projektový manažer navrhne způsob eliminace rizika, resp. Problému, a určí osobu odpovědnou za realizaci preventivních, resp. nápravných, opatření. V případě vzniku závažného rizika/problému (tj. příznak Závažnost je nastaven na „Vysoká“) Projektový manažer ve spolupráci s Nositelem projektu neprodleně informuje Řídicí výbor a vyžádá si rozhodnutí o způsobu jeho vypořádání.

Projektový manažer předloží Řídicímu výboru návrhy vypořádání rizika/problému a Řídicí výbor rozhodne o jedné z alternativ (tím není nijak omezeno právo Řídicího výboru na rozhodnutí o postupu návrhu vypořádání rizika/problému, který nebyl v alternativách předložených Projektovým manažerem).

## 2.9.5 Sledování indikátorů rizik/problémů

Cílem je poskytnout srozumitelnou představu o tom, v jakém stavu se rizika/problémy nacházejí. Projektový manažer ve spolupráci s Nositelem projektu kontinuálně identifikuje, eviduje, analyzuje, plánuje a eliminuje projektová rizika a problémy. V návaznosti na události, které se v Projektu uskutečnily, a na vývoj v řešení jednotlivých rizik/problémů Projektový manažer průběžně aktualizuje Registr rizik a problémů.

## 2.9.6 Návrh opatření, reakce a uzavření rizika/problému

Posledním krokem řízení rizik, resp. Problémů, je samotná reakce na riziko nebo problém, vyhodnocení preventivních, resp. nápravných opatření a jeho uzavření. Platí pravidlo, že riziko/problém může uzavřít pouze osoba, která je odpovědná za realizaci preventivních, resp. nápravných opatření. Předtím, než je riziko uzavřeno, je nutný souhlas Nositele projektu, resp. v případě rizika/problému s vysokou prioritou potvrzení Řídicího výboru o tom, že riziko/problém bylo buď plně eliminováno, nebo bylo zmírněno na takovou úroveň, že již nemůže významně ohrozit průběh Projektu.

## 2.10 Řízení úkolů

**Pro ZO MMR má postup v této kapitole doporučující charakter.**

PM (eventuálně Administrátor projektu) je odpovědný za evidenci úkolů vyplývajících jak z projektového plánu, resp. harmonogramu, tak z jednání na všech úrovních realizace/řízení projektu, v rámci snadno dostupného centrálního přehledu projektových úkolů. V rámci evidence úkolů bude minimálně veden popis, termín, řešitel, priorita a poznámky.

Pro řízení úkolů bude v rámci MMR využíván Office 365. Registr úkolů bude obsahovat přehled všech projektových úkolů pro PM s možností filtrování (např. dle řešitele) a bude umožňovat export celkového přehledu všech úkolů, např. po termínu, napříč projekty (pro užití ŘPK). SW nástroj bude umožňovat práci se životním cyklem úkolu (nový, zadán, problém, splněn) a bude podporovat stručnou komunikaci nad úkolem ve formě komentářů.

PM by měl zavést systém včasného upozornění (např. e-mailem) projektových rolí na blížící se termín (např. 14 dnů) pro naplnění úkolu. Při dobré práci s úkoly bude možno včas odhalit problémy s nedostupností kapacit a přijmout nápravná řešení (např. doplnění kapacit, přerozdělení úkolů atd.).

Pro úkoly plynoucí z projektového plánu (které jsou typicky větší) je doporučeno evidovat základní „akceptační kritéria“, neboli jasně, byť velmi stručně, vymezení toho, co znamená úkol naplnit.

Pro komplexní aktivity je doporučeno 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“).

Za kontrolu plnění úkolů odpovídá v úrovni řešitelských týmů Vedoucí řešitelského týmu (Věcný gestor, pokud není role obsazena), pro Tým vedení projektu pak Projektový manažer, pro RV Nositel projektu.

## 2.11 Zajištění dodávek, služeb a stavebních prací prostřednictvím Veřejných zakázek

**Postupy pro realizaci veřejných zakázek jsou aplikovatelné i na „administrativní“ projekty MMR. Některé z postupů pro řízení VZ popsané níže jsou aplikovatelné i u projektů ZO MMR (s ohledem na řídicí dokumentaci upravující řízení VZ v rámci ZO MMR); další postupy mají pro ZO MMR doporučující charakter.**

### 2.11.1 Úvod

Zadávání veřejných zakázek MMR, resp. ZO MMR, se řídí především ustanoveními ZZVZ v aktuálním znění a prováděcími předpisy dle aktuálního znění. V případě rozporu mezi Metodikou projektového řízení a těmito předpisy mají přednost ustanovení zmíněných předpisů před ustanoveními Metodiky.

*Pro projekty spolufinancované z ESIF*

Proces zadávání veřejných zakázek se pro projekty spolufinancované z ESIF řídí programovými dokumenty pro daný operační program. V případě rozporu mají přednost pravidla OP před Metodikou.

V případě, že je několik předpisů, kterými se VZ musí řídit, platí ten nejpřísnější přístup/pravidlo.

### 2.11.2 Odpovědnosti

**Pro strategické projekty ZO MMR má postup níže doporučující charakter v závislosti na nominovaných rolích.**

*Pozn.: Níže uvedené dělení odpovědností je platné pro všechny typy VZ (VZMR, podlimitní, nadlimitní).*

Pro projekty řízené PK zajišťuje přípravu podkladů a souvisejících činností s VZ Projektový manažer s dalšími útvary dle aktuálních vnitřních pravidel MMR, resp. ZO MMR.



Věcný gestor projektu připravuje věcnou část zadání a odpovídá za její správnost (vymezení předmětu VZ, vstupy pro vymezení technických kvalifikačních předpokladů, odůvodnění, pokud jsou požadována zákonem, hodnotící kritéria) - spolupracuje s Projektovým koordinátorem VZ, který komunikuje s Administrátorem VZ (OPŘ), resp. příslušnou rolí v rámci ZO MMR, a předává mu potřebné materiály. VG předává své výstupy Projektovému koordinátorovi VZ.

PM zajišťuje činnosti nařízené příslušným operačním programem, jako je např. zajištění kontroly VZ před jejím zveřejněním, kontrola zprostředkujícího subjektu před podpisem smluv atp.

### 2.11.3 Veřejné zakázky z pohledu životního cyklu projektu

**Pro projekty ZO MMR má postup níže doporučující charakter.**

*Pozn.: Celý životní cyklus projektů realizovaných MMR, VZ i projektová dokumentace jsou vedeny v IT nástroji projektového řízení (ELIT). Dále, pokud není používána role Projektového koordinátora VZ obsazena, všechny její činnosti zastává Projektový manažer.*

#### **Předprojektová část**

Věcný gestor v Projektovém záměru popíše předpokládané VZ nutné pro realizaci projektu a zahrne realizaci VZ do harmonogramu projektu. U těchto VZ je rovněž provedena kontrola, zda při vymezení předmětů jednotlivých VZ nedochází k jejich nezákonnému dělení. Kontrolu v tomto smyslu provede Projektový koordinátor VZ v součinnosti s OPŘ.

Centrální evidence projektových VZ je součástí evidence PZ.

#### **Etapa zahájení**

Projektový manažer v úvodu etapy připraví Plán VZ projektu. Plán VZ projektu je součástí Plánu řízení projektu.

Především pro spolufinancované projekty: V případě potřeby projektový koordinátor VZ zajistí zadání VZ Studie proveditelnosti a dalších potřebných VZ (expertní posudky, studie atd.) , případně dalších aktivit nutných pro podání a přijetí Žádosti o podporu (o realizaci Studie a dalších kroků rozhoduje Nositel projektu).

#### **Etapa plánování**

V této etapě neprobíhají specifické činnosti v souvislosti s VZ.

#### **Etapa realizace**

Projektový koordinátor VZ zajistí přípravu podkladů a související činnosti Zadavatele při zadávání VZ nutných pro samotnou realizaci projektu, a to v rozsahu stanoveném dle aktuálního znění RM.

*Pozn.: Povinnost postupovat podle RM se neaplikuje u ZO MMR.*

#### **Etapa ukončení**

Projektový koordinátor VZ, případně Administrátor projektu nebo PM není-li role projektového koordinátora VZ obsazena, zajistí řádné ukončení všech dodavatelských vztahů plynoucích z VZ.

Nejpozději v této fázi Věcný gestor projektu zajistí dodavatele služeb a dodávek nutných pro zajištění udržitelnosti projektových výstupů.

Projektový koordinátor VZ, případně Administrátor projektu nebo PM, provede archivaci projektové dokumentace, tj. i veškeré dokumentace k VZ.

#### **Část udržitelnosti projektu**

Vlastník výstupů projektu odpovídá za zadání VZ potřebných k zajištění udržitelnosti projektu.

### 2.11.4 Vazba VZ a Plánu řízení projektu a další klíčové projektové dokumentace

**Pro projekty ZO MMR má postup níže doporučující charakter.**

Při přípravě Plánu řízení projektu do části Harmonogram projektu Projektový manažer zahrne harmonogramy veřejných zakázek, kde definuje dobu přípravy VZ, zohlední dobu jejího zadání (podle

zákonných kroků a lhůt), zohlední čas nutný pro hodnocení nabídek a výběr vítězného uchazeče, stejně jako čas nutný pro zajištění podpisu smlouvy. Při plánování doporučujeme zahrnout dostatečnou časovou rezervu pro jednotlivé kroky zadávacího řízení a to již od fáze přípravy.

Projektový koordinátor VZ všechny zamýšlené, realizované i ukončené VZ vede v PŘP v části Plán veřejných zakázek.

Plánované VZ Projektový manažer, případně Finanční manažer, pokud je na projektu jmenován, zahrnuje do PŘP v části Rozpočet projektu.

Potřeba zadání VZ je pro každý projekt určitým rizikem (nemusí se podařit vybrat vhodného uchazeče, může dojít k podání návrhu na ÚOHS atp.). Související projektová rizika eviduje Projektový manažer v Registru rizik a zajišťuje realizaci nápravných opatření.

## 2.11.5 Akceptační procedura

**Pro projekty ZO MMR má postup níže doporučující charakter – ukázka dobré praxe.**

Akceptační procedura slouží k potvrzení, zda plnění poskytovaná dodavateli jednotlivých VZ projektu jsou v souladu se smluvními podmínkami jednotlivých VZ. Konkrétní způsob a náležitosti akceptačního řízení mohou být upraveny v jednotlivých smlouvách s dodavateli odlišným způsobem od Metodiky, v takovém případě mají přednost ustanovení těchto smluv před Metodikou.

Další postupy zde nepopsané, které se týkají smluv s dodavateli, VZ a řídicí kontroly, jsou v souladu s příslušnými rozhodnutími ministryně.

Akceptační procedura má následující fáze:

- Stanovení akceptačních kritérií – tato fáze probíhá již v rámci přípravy VZ, kritéria stanovuje Věcný gestor.
- Formální předání plnění – plnění předává Projektový manažer dodavatele, výstupem je Předávací protokol.
  - Předávací protokol (PP) slouží k potvrzení předání plnění dodavatelem do procesu jeho akceptace. PP není potvrzením, že předané plnění je v pořádku.
- Ověření předaného plnění – určení členové projektového týmu, případně formálně ustavená Akceptační komise, provede ověření souladu plnění s definovanými akceptačními kritérii (součástí je ověření souladu se zadáním).
  - Způsob ověření závisí na věcné podstatě ověřovaného plnění, způsob ověření určuje Věcný gestor.
- Akceptační jednání – formální krok, kdy Projektový manažer dle závěrů ověření vystaví k plnění Akceptační protokol s jedním z 3 výsledků (více výčet níže). Do Akceptačního protokolu uvede případné výhrady k plnění. AP spolupodepisuje Projektový manažer, Věcný gestor a Nositel projektu (Nositel projektu by měl být osobou pověřenou pro tato jednání přímo ve smlouvě). Možné stavy akceptace jsou:
  - Akceptováno bez výhrad – plnění je přijato.
  - Akceptováno s výhradami – je třeba plnění upravit, ale plnění je použitelné (neobsahuje závažné vady).
  - Neakceptováno – plnění obsahuje závažné vady, je třeba plnění dodat znovu po zásadním přepracování.
- Sankce a jejich vymáhání – za vymáhání sankcí za nesplnění povinností, vyplývajících ze smlouvy, zodpovídá Příkazce operace.

## 2.11.6 Výčet rolí zapojených do zajištění VZ

*Pozn.: Kompletní výčet projektových rolí a jejich odpovědností a kompetencí je uveden v kapitole [Organizační struktura projektu](#).*

**Vymezení rolí níže je aplikovatelné na projekty MMR.**

Role	Popis
<b>Role dle Metodiky projektového řízení</b>	

Role	Popis
Věcný gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměstnanec MMR, který připravuje a předkládá Projektový záměr vč. VZ ke schválení;</li> <li>liniová role;</li> <li>na konci projektu přebírá jeho výstupy a zajišťuje jejich udržitelnost.</li> </ul>
Správce rozpočtové položky	<ul style="list-style-type: none"> <li>odbor/oddělení, jež projekt realizuje a jehož ředitel/ka je odpovědný/á za finanční zajištění a jeho realizaci (pro daný projekt je správcem příslušné rozpočtové položky);</li> <li>rolí Správce rozpočtové položky zpravidla plní Projektový koordinátor VZ, případně Správce rozpočtové položky, pokud je tato role obsazena a má definovanou odpovědnost interní strukturou.</li> </ul>
Specialista VZ a smluv	<ul style="list-style-type: none"> <li>člen PK;</li> <li>připravuje veřejné zakázky a smlouvy Řízených projektů.</li> <li>role může být rozdělena do dvou rolí – Specialista VZ a Specialista smluv</li> </ul>
Finanční manažer Projektový manažer	Dle definice projektových rolí a jejich odpovědností a kompetencí uvedených v kapitole <a href="#">Organizační struktura projektu</a> .
<b>Ostatní role</b>	
Administrátor	<ul style="list-style-type: none"> <li>OPŘ</li> </ul>
Správce elektronického nástroje pro zadávání veřejných zakázek Ministerstva pro místní rozvoj a elektronického tržiště Zadavatel	<ul style="list-style-type: none"> <li>OEVS</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>správce rozpočtové položky, ze které je VZ hrazena. Typicky ředitel/ka odboru-vlastníka výstupů projektu. Část jeho činností přebírá Projektový koordinátor VZ (projektová role) více výše v textu.</li> </ul>

## 2.12 Řízení komunikace na projektech

Komunikace na projektech se řídí dle Komunikačního plánu projektu, který je součástí celkového Plánu řízení projektu. Komunikační plán definuje:

- příjemce informací;
- cíle komunikace (proč s příjemci sdílíme informace, s jakým cílem pro ně a pro nás);
- obsah sdělení;
- formát (report, hromadný mail, vyvěšení na intranet atp.);
- frekvence (ad-hoc, 1x týdně, ...);
- osobu odpovědnou za komunikaci (PM, Věcný gestor, ...).

### 2.12.1 Řízení komunikace uvnitř projektu

Pro ZO MMR má postup níže doporučující charakter.

#### Úvod

Cílem komunikace v projektu je zajistit sdělení všech informací potřebných pro naplnění cílů a vytvoření výstupů projektu všem členům projektového týmu dle potřeb jejich role. Ve směru od vedení projektu k řešitelské úrovni jde o sdělení cílů, pokynů, rozhodnutí, v opačném směru pak o sdělení informací o stavu prací, rizicích, problémech a změnách.



## Eskalace

Pro zajištění operativní reakce na aktuální problémy/rizika v rámci realizace projektu a pro zajištění jejich nápravy tak, aby nebylo ohroženo splnění cílů Projektů, jsou stanovena následující pravidla pro eskalaci problému:

- Aktuální problémy/rizika, které se vyskytnou v průběhu realizace projektu, jsou primárně řešeny na té úrovni, na jaké věcně vznikly, a to v souladu s definovanými odpovědnostmi a pravomocemi pro jednotlivé projektové role.
- Na problém, který se vyskytne v průběhu realizace projektu, může upozornit jakýkoliv Člen projektového týmu ústně nebo formálním způsobem (email, případně s využitím IT nástroje projektového řízení), a to vždy svého přímého nadřízeného v projektové struktuře, který je povinen tento problém buď projednat, nebo postoupit na vyšší projektovou úroveň.
- Osoba je dle náplně své pracovní role odpovědná za vyřešení problému/rizika připraví návrh řešení, včetně termínů a odpovědností. Schválené řešení je následně realizováno, osoba odpovědná za vyřešení vyhodnotí výsledek a informuje zadavatele úkolu a jeho prostřednictvím v případě potřeby ŘV.
- Pro řešení jakýchkoliv neshod a problémů, které se mohou při realizaci projektu vyskytnout, bude využito eskalace zdola nahoru po jednotlivých liniích organizační struktury. Konkrétně Řešitelský tým → Tým vedení projektu → Řídicí výbor.

## Reporting

### Pravidelný reporting o stavu projektu – Tým vedení projektu

Projektový manažer připravuje pravidelně souhrnnou informaci o postupu projektu ve formě Zprávy o stavu projektu. Zprávu o stavu projektu projednává Tým vedení projektu.

Pokud na strategickém projektu působí dodavatelé, připravuje každý Projektový manažer dodavatele se stejnou frekvencí Zprávu o stavu projektu o plnění příslušné VZ/své části VZ, kterou předává Projektovému manažerovi.

### Zdroje informací

Projektový manažer pro sestavení Zprávy využije:

- především informace od Věcného gestora a Vedoucích řešitelských týmů (jsou-li na projektu určeni), případně informace od členů projektového týmu obecně; dále
- registr úkolů;
- registr rizik;
- registr změn;
- směrný plán projektu (harmonogram, rozpočet, přehled výstupů projektu);
- Zadávací listina projektu;
- plán veřejných zakázek;
- je-li na projektu veden, pak Registr problémů.

#### Obsah Zprávy o stavu projektu

Zpráva o stavu projektu obsahuje tzv. „hlavičku“, kde jsou shrnuty informace o plnění klíčových parametrů projektu (milníky, rozpočet), klíčová rizika a problémy vč. návrhu nápravných opatření, klíčové body uplynulého a budoucího období. Tato „hlavička“ slouží jako základ souhrnného reportu do Porady Ministra/Ministryně, kterou připravuje PK (více níže).

Kompletní výčet obsahu Zprávy o stavu projektu je součástí *Přílohy 1*

## 2.12.2 Reporting vně projektu

**Postup v této kapitole má závazný charakter pro všechny projekty.**

### Úvod

Cílem komunikace vně projektu je zajistit sdílení klíčových informací se zainteresovanými stranami projektu, a to především směrem k odboru-vlastníkovi výstupů projektu, Projektové kanceláři, vedení MMR (Porada Ministra/Ministryně), veřejnosti (přes Odbor komunikace<sup>6</sup>) a směrem k poskytovateli podpory (v případě spolufinancovaných projektů). Ve směru k odboru-vlastníkovi výstupů projektu (především k jeho řediteli, náměstkovi) jde o sdílení informací o stavu projektu, mj. s cílem zajistit jednotný reporting projektu a odboru/sekce. Doporučenou formou je účast Projektového manažera na pravidelných poradách odboru/sekce (s výjimkou ZO MMR).

Ve směru k projektové kanceláři jde o sdílení informací o průběhu projektu, které slouží i jako základ pro účelný reporting k vedení MMR.

Ve směru k veřejnosti, ve spolupráci s Odborem komunikace, jde o řízené sdílení informací o výsledcích projektu (pozitivní komunikace, propagace dobrého jména MMR), nebo naopak vhodné sdílení informací o problémech projektu (minimalizace dopadů negativní zprávy).

### Reporting do PK a směrem k Ministryni/Ministrovi MMR

S využitím souhrnné informace o stavu projektu („hlavičky“ Zpráv o stavu projektu v IT nástroji ELIT, resp. v alternativním formátu v případě ZO MMR) sestavuje pololetně Ředitel/ka PK jako informaci na poradě Ministryně. (Obsahuje všechny projekty, tj. Evidované, Monitorované i Řízené PK.)

Pro problémové projekty uvede (podle obsahu příslušné Zprávy o stavu projektu) přehled klíčových problémů a návrhu jejich řešení, příp. požadavku na rozhodnutí.

### Zapojení Odboru komunikace<sup>7</sup>

V případě, že projekt dosáhl dílčího úspěchu (milník, dodávka) či úspěšného konce, je vhodné tyto informace sdílet s veřejností s cílem podpořit pozitivní vnímání MMR, potažmo celé veřejné správy. Za tímto účelem Projektový manažer po dohodě s Nositelem projektu a ředitelem odboru-vlastníkem výstupů projektu kontaktuje ředitele odboru komunikace a předá stručnou informaci o dosaženém úspěchu. Ředitel odboru komunikace rozhodne o míře a způsobu sdílení této informace s veřejností (případně může rozhodnout i o tom, že taková informace nebude sdílena).

Obdobně, pokud se na projektu objeví problém či zásadní riziko, především takové, které může ohrozit dobré jméno MMR a veřejné správy, Projektový manažer po dohodě s Nositelem projektu a Věcným gestorem kontaktuje ředitele odboru komunikace a předá stručnou informaci o problému, resp. riziku.

<sup>6</sup> Vztahuje se pouze na projekty realizované MMR, nikoliv ZO MMR.

<sup>7</sup> Vztahuje se pouze na projekty realizované MMR, nikoliv ZO MMR.

Ředitel odboru komunikace rozhodne o míře a způsobu sdílení této informace s veřejností (případně může rozhodnout i o tom, že taková informace nebude sdílena).

*Pro projekty spolufinancované z ESIF*

#### Reporting směrem k poskytovateli podpory

Reporting směrem k poskytovateli podpory se řídí konkrétními pravidly daného operačního programu/výzvy. Za komunikaci odpovídá Projektový manažer.

### 2.12.3 Obecné komunikační nástroje, procedury

**Pro ZO MMR má postup níže doporučující charakter, přičemž je nutno postup aplikovat na IT nástroj nebo postup využívaný ZO MMR.**

Základním komunikačním nástrojem pro projekty realizované v rámci MMR je IT nástroj projektového řízení (ELIT). Veškerá projektová dokumentace, počínaje Projektovým záměrem, v něm musí být uložena. Toto platí i pro reporting a sdílení informací o úkolech, rizicích, problémech, změnách; v reportingu se využívá příslušných modulů a formulářů Nástroje.

Pro běžnou komunikaci se používají standardní nástroje mailové a telefonické komunikace dle pokynů odboru informatiky platných pro běžnou práci na MMR.

Základní koordinační platformou projektu jsou následující jednání:

Projektová úroveň	Doporučená frekvence jednání	Význam
Řídicí výbor	1 x měsíčně, operativně dle aktuální potřeby	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provádění rozhodnutí v souvislosti s postupem a potřebou projektových prací.</li> <li>Sledování a kontrola plnění cílů, rozpočtu a kvality projektu.</li> </ul>
Tým vedení projektu	1 x 2 týdny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Řešení operativních otázek v projektu.</li> <li>Rozhodování o operativních otázkách.</li> <li>Podíl na akceptačním řízení a schvalování změn v průběhu projektu.</li> <li>Detailní plánování, schvalování a koordinace všech aktivit projektu.</li> <li>Řešení otázek souvisejících s financováním projektu, řízením rizik, eskalační procedurou a dalšími oblastmi řízení projektu.</li> </ul>
Jednání vedoucích řešitelských týmů (jen, pokud je více ŘT)	1 x týdně	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordinace práce mezi ŘT.</li> <li>Příprava podkladového materiálu o postupu projektu (Základ zprávy o stavu projektu) – připravuje PM.</li> </ul>
Řešitelský tým/týmy	Průběžně dle potřeby Min. 1 x týdně	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plnění projektových cílů dle schváleného harmonogramu a v požadované kvalitě.</li> <li>Příprava dílčích výstupních dokumentů, realizace projektových prací.</li> <li>Spolupráce s dodavateli.</li> </ul>

### 2.13 Řízení zainteresovaných stran

**Pro ZO MMR má postup níže doporučující charakter.**

## 2.13.1 Identifikace zainteresovaných stran

Zainteresovanou stranou se dle této Metodiky rozumí taková osoba či organizace, která je projektem, resp. jeho výstupy, ovlivněna (ať už pozitivně či negativně), nebo jej může ovlivnit (opět pozitivně či negativně). Za správnou práci (především za dostatečnou a vhodnou komunikaci) se zainteresovanými stranami odpovídá Projektový manažer a Nositel projektu.

První identifikaci zainteresovaných stran provádí Věcný gestor v rámci přípravy Projektového záměru (kde popisuje cílovou skupinu projektu, dotčené odbory, zapojené externí subjekty).

Kompletní identifikaci zainteresovaných stran provádí Projektový manažer v rámci přípravy projektového záměru projektu. PM tyto informace využívá při přípravě Komunikačního plánu projektu.

### Doporučení

## 2.13.2 Doporučení k zapojení zainteresovaných stran do projektových struktur

Zainteresované strany je potřeba do projektu vhodným způsobem zapojit. Za tímto účelem je nejvhodnější:

- zaměstnance dotčených odborů jmenovat do projektového týmu
  - Pokud to není možné, zapojit je do oponentury výstupů projektu (ať už dodávaných dodavateli, či vytvářenými zaměstnanci MMR, resp. ZO MMR);
- vedení dotčených odborů a sekcí (ředitel odboru, náměstek, státní tajemník; příp. ředitel ZO MMR) jmenovat do Řídicího výboru projektu;
- vytvořit platformu pro pravidelnou komunikaci s externími subjekty (např. jinými ministerstvy) – například pravidelný veřejný<sup>8</sup> kontrolní den projektu, kde je prezentován stav projektu; případně lze zástupce přizvat k jednání Řídicího výboru nebo Týmu vedení projektu (veřejná část).

## 2.14 Řízení kvality

Pro ZO MMR má postup níže doporučující charakter.

### 2.14.1 Předmět řízení kvality

Řízení kvality je soubor činností vykonávaných napříč projektem s cílem uspokojení cílů projektu. Řízení kvality lze realizovat ve dvou rovinách:

- řízení kvality procesů;
- řízení kvality výstupů.

Řízení kvality spočívá ve stanovení požadovaných vlastností produktů a procesů, v hodnocení jejich naplňování a zajištění nápravných opatření při zjištění odchylek.

#### Kvalita procesů

V oblasti řízení projektu jsou požadované kvalitativní vlastnosti procesu řízení stanoveny:

- metodikou projektového řízení založenou na dobré oborové praxi (tato Metodika);
- pro spolufinancované projekty pravidly operačního programu;
- schváleným projektovým záměrem;
- plánem řízení projektu
  - tzv. směrným plánem, tj. schválenou verzí PŘP – schváleným harmonogramem, rozpočtem a rozsahem projektu;
  - směrný plán schvaluje Řídicí výbor projektu (pro Jednoduché projekty Nositel projektu).

Kvalita řízení projektu dále spočívá v plánování a využití následujících nástrojů:

- řízení rizik;
- řízení komunikace;
- řízení zainteresovaných stran.

<sup>8</sup> Ve smyslu „přístupný i lidem mimo projektový tým“, nikoliv ve smyslu „přístupný široké veřejnosti“

Související projektová dokumentace jako je např. Registr rizik a Komunikační strategie musí být aktuální a dostupné všem členům projektového týmu dle jejich potřeby a zaměření (odpovědnost Projektového manažera).

Ověřování kvality řízení spočívá v kontrole plnění projektu proti směrnému plánu (zajišťuje Projektový manažer), kontrole aktuálnosti a vnitřní soudržnosti projektové dokumentace (zajišťuje Projektový manažer).

### Kvalita výstupů

V oblasti výstupů projektu jsou požadované kvalitativní vlastnosti výstupů stanoveny:

- schváleným projektovým záměrem;
- (směrným) Plánem řízení projektu;
- v oblasti výstupů dodavatelů požadavky zadávací dokumentace a smluv
  - především stanovenými akceptačními kritérii.

Ověřování kvality spočívá v kontrole výstupů proti stanoveným vlastnostem formou oponentního řízení, pro dodavatele pak také akceptačního řízení, případně využití postupů plynoucích z věcné povahy věci (např. pro SW projekty testování SW podle specifických metodik).

### Postup v případě zjištění nedostatku v kvalitě

V případě, že jsou identifikovány odchylky od požadavků kvality (daných Metodikou, projektovým záměrem, směrným plánem, akceptačními kritérii atp., viz výše), Projektový manažer eviduje problém v Registru problémů a ve spolupráci s Manažerem výstupů navrhne nápravná opatření a zajistí jejich vykonání. Jedním z řešení může být změna parametrů projektu (posun termínu, změna rozsahu dodávky atp.) – toto je realizováno podle pravidel odpovědností procesu změnového řízení (více v kapitole 2.8 [Změnové řízení](#)) a 2.9 [Řízení vnějších rizik a problémů](#).

## 2.14.2 Základní postupy a nástroje řízení kvality

Řízení kvality je implicitně zahrnuto do řady projektových procesů, jako je řízení rizik, komunikace atp. – postupy jsou popsány v příslušných kapitolách této Metodiky.

Obecným nástrojem kontroly výstupů projektu jsou kontrolní dny, připomínkové řízení a oponentní řízení.

Řízení kvality výstupů dodavatelů je zajištěno především akceptačním řízením, jeho popis je předmětem kapitoly 2.11.5 .

Další postupy řízení kvality plynou z věcné povahy projektu (např. pro SW projekty testování SW podle specifických metodik).

### Kontrolní dny

Kontrolní dny slouží ke kontrole zdraví projektu a stavu projektového řízení. Kontrolní dny mohou plynout ze stanoveného postupu řízení projektu (definován v Plánu řízení projektu), případně Kontrolní den může iniciovat Ředitel/ka PK, zvláště v případech, kdy je projekt vysoce rizikový, nebo při jeho realizaci dochází k problémům (posuny v termínech, nekvalitní dodávky a výstupy atp.).

Kontrolu provádí Projektový manažer z řad projektové kanceláře (PMPK), pokud byl Kontrolní den iniciován ŘPK.

Projektový manažer ověří především aktuálnost projektové dokumentace a její vnitřní soudržnost, způsob komunikace a reportingu, způsob práce se směrným plánem a postupy změnového řízení, pro spolufinancované projekty reviduje soulad postupů s pravidly poskytovatele podpory. Konkrétní seznam kontrol určuje ŘPK podle věcné povahy projektu.



Volitelně

## Připomínkové a oponentní řízení

### Připomínkové řízení

Připomínkové řízení tvoří samostatnou část hodnocení předkládaných výstupů dodavatele, které probíhá nepřetržitě během celé realizace projektu v úrovni řešitelského týmu/řešitelských týmů.

Administrativní podporu, vytváření zápisu nebo rezervace místnosti poskytuje Administrátor projektu, pokud není jmenován, tak Projektový manažer. Dohodnuté úpravy podkladů jsou v závěru jednání odsouhlaseny v zápisu z jednání, a to včetně výstižného popisu z toho vyplývajících úkolů s termíny jejich vypořádání a jasně definovanou odpovědností.

Připomínkové řízení je prvním stupněm kontroly dodržování závazků a podmínek předávání plnění dodavatelem. V případě závažnějších problémů, rizik, či vznesených požadavků na zahájení změnového řízení, reportují o této situaci Projektovému manažerovi a postupují dle postupů řízení problémů, rizik a změn.

### Oponentní řízení

Oponentní řízení navazuje na cyklus připomínkového řízení. Je formalizovaným procesem na pracovní úrovni, nenahrazuje však každodenní práci řešitelského týmu na vyjasňování zadání a běžné připomínkování výstupů směrem k dodavatelům.



Procesní diagram 4 Oponentní řízení

Oponentní řízení organizuje Věcný gestor. Věcný gestor nejprve vymezí předmět oponentury a zajistí spolupráci vhodných oponentů. Následně připraví podklady k oponentuře, zajistí jejich distribuci oponentům vč. pokynů ke způsobu a termínům oponentního jednání. Následně oponenti vypracují stanoviska, ta jsou projednána s autory oponentovaného výstupu během oponentního jednání. Autoři výstupu po tomto jednání zpracují smluveným postupem připomínky oponentů.

## 2.15 Zajištění součinnosti při kontrolách a auditech

Za přípravu podkladů pro kontroly a audity<sup>9</sup> projektu odpovídá:

- v době běhu projektu (tj. počínaje Etapou zahájení a konče Etapou ukončení) Projektový manažer, spolupracuje Administrátor projektu;
- v době udržitelnosti Vlastník výstupů projektu.

Za přípravu podkladů pro kontroly a audity v oblasti přípravy projektových záměrů odpovídá Ředitel/ka PK (který/á může úkolem pověřit některého ze zaměstnanců Projektové kanceláře).

<sup>9</sup> Např. ze strany oddělení interního auditu MMR, poskytovatele dotace, auditního orgánu, Evropské komise, Evropského účetního dvora a dalších

# 3 Procesy a pravidla projektové kanceláře

## 3.1 Působnost projektové kanceláře

Projektová kancelář zajišťuje:

- metodickou podporu realizace projektů
  - poskytováním ad-hoc konzultací,
  - správou znalostní báze řízení projektů,
  - Metodikou projektového řízení,
  - podporou vzdělávání zaměstnanců MMR v oblasti projektového řízení;
- řízení portfolia projektů MMR
  - administrací záměrů na realizaci projektů,
  - evidencí všech realizovaných projektů,
  - zajištěním konsolidovaného reportingu průběhu projektů do úrovně vedení MMR;
- evidenci portfolia projektů ZO MMR
  - zajištěním uceleného reportingu portfolio projektů ZO MMR,
  - poskytováním metodické podpory,
  - vstoupením do řízení projektů v případě nutnosti;
- řízení vybrané množiny projektů (dle Kategorizace projektů)
  - vč. administrace směrem k poskytovateli podpory (projektů spolufinancovaných z ESIF);
- dohled nad řízením a realizací (monitoring) vybrané množiny projektů;
- pro projekty monitorované a/nebo řízené v odborech může poskytnout Projektového/Finančního manažera;
- zvyšování kvalifikace projektových manažerů v oblasti projektového řízení.

### 3.1.1 Metodická podpora

#### Ad-hoc konzultace

V rámci poskytování metodické podpory mohou být členové projektové kanceláře požádáni o ad-hoc stanoviska a poradenskou činnost k projektovému řízení na MMR, a to bez ohledu na typ projektu a míru zapojení Projektové kanceláře do daného projektu.

Kontaktní osoba pro odbory – Ředitel/ka PK.

#### Správa Metodiky projektového řízení

Projektová kancelář vytváří, aktualizuje a uplatňuje pravidla řízení projektů definovaná v Metodice projektového řízení (hlavní zapojená role – Metodik projektového řízení – nahrazena rolí ŘPK).

Metodika projektového řízení se aktualizuje podle poznatků z realizace projektů. Revizí musí projít alespoň jednou za 2 roky.

Kontaktní osoba pro odbory – Ředitel/ka PK.

#### Správa znalostní báze

Projektová kancelář udržuje znalostní bázi získaných užitečných poznatků z realizace projektů (pro něž se obvykle používá anglický termín Lessons learned). Tato znalostní báze je přístupná Projektovým manažerům jednotlivých projektů (tzn. i manažerům mimo Projektovou kancelář).

Poznatky z realizace projektů získává Projektová kancelář z podkladu Přehled užitečných poznatků, který je součástí Závěrečné zprávy projektu (ve struktuře specifikované v Příloze 1, kap. 1.13 Přehled užitečných poznatků), případně z poznatků získaných na neformálních jednání projektových týmů (tzv. Retrospektiva).

Výstupy z neformálních jednání může sepisovat pracovník OPŘ (tj. nebudou vyžadovány formální zprávy, ale budou zaznamenány výsledky diskuze). Sebrané poznatky budou zpřístupněny PM, zvláště jako vstup do nových projektů (často slouží např. jako vstup do analýzy rizik).

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.

---

Kontaktní osoba pro odbory – Ředitel/ka PK.

### **Podpora vzdělávání zaměstnanců v oblasti projektového řízení**

Členové PK podporují vzdělávání zaměstnanců v oblasti projektového řízení.

Kontaktní osoba pro odbory – Ředitel/ka PK.

## **3.1.2 Řízení portfolia projektů**

### **Administrace projektových záměrů**

Projektová kancelář je centrálním místem evidence a zpracování Projektových záměrů, Věcného gestora (z ostatních odborů MMR) podporuje při jejich přípravě formou ad-hoc konzultací.

PK zajišťuje posouzení projektového záměru s ohledem na soulad se strategiemi MMR a vazbu na rozpočet MMR, příp. výzvy příslušných operačních programů.

Proces vzniku projektu je detailně popsán v kapitole 2.3.1 této Metodiky.

Kontaktní osoba pro odbory – Ředitel/ka PK.

Součástí evidence PZ je centrální evidence projektových VZ. U těchto VZ je rovněž provedena kontrola, zda při vymezení předmětů jednotlivých VZ nedochází k jejich nezákonnému dělení. Kontrolu v tomto smyslu provede Projektový koordinátor VZ v součinnosti s OPŘ.

### **Evidence projektů**

Projektová kancelář vede evidenci všech zamýšlených (stadium Projektového záměru) i realizovaných projektů MMR. Dělení odpovědností mezi odbor věcného gestora a PK je předmětem popisu v kapitole 3.1.5 .

Evidence projektů realizovaných MMR, resp. ZO MMR, včetně krátké anotace bude zpřístupněna v nástroji ELIT. Zaměstnanci OPŘ budou odpovědní za zvyšování povědomí o dostupnosti této databáze. 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.

### **Reporting vedení MMR**

Ředitel/ka PK připravuje pololetně Souhrnnou zprávu o průběhu projektů pro Poradu Ministra/Ministryně po předchozím projednání na Poradě náměstků. Vstupem jsou informace ve Zprávách o stavu projektu, které připravují Projektoví manažeři projektů MMR a ZO MMR.

Tato zpráva obsahuje stručný přehled stavu všech běžících projektů MMR, resp. ZO MMR (indikuje dodržení termínů, rozsahu a dalších parametrů projektu), s indikací a zaměřením na problémové projekty, problémy a zásadní rizika, a prezentuje návrhy nápravných opatření a body k rozhodnutí.

Report má podobu tzv. manažerského semaforu, který používá vizuální formu označení bezproblémových a problémových projektů (barevné rozlišení červená/zelená, příp. ikony).

### **Přehled projektových záměrů**

Ředitel/ka PK připravuje pololetně Přehled projektových záměrů MMR, resp. ZO MMR, pro Poradu Ministra/Ministryně po předchozím projednání na Poradě náměstků. Zpráva obsahuje přehled všech záměrů, které nebyly zrušeny nebo se netransformovaly v projekty. Vstupem pro přípravu této zprávy je evidence všech projektových záměrů, kterou PK vede.

Ve zprávě je indikován finanční objem projektů, předmět a termín ukončení. Dále je indikován stav schvalování a jsou označeny základní údaje o Věcném gestoru (jméno, pozice, odbor).

### 3.1.3 Řízení projektů ze strany PK

Vybrané projekty (dle kategorizace) přímo řídí Projektová kancelář, tzn., zajišťuje kompletní chod projektu ve spolupráci s Nositelem a Věcným gestorem.

#### Dělbá odpovědnosti

Odpovědnosti v tabulce níže jsou popsány podle tematických oblastí projektového řízení, resp. Metodiky projektového řízení. Z pohledu odpovědnosti rozlišujeme dvě role: projektovou kancelář a odbor, který liniově odpovídá za realizaci projektu (tzv. odbor-vlastník výstupů projektu).

Tematická oblast projektového řízení	Odpovědnost a aktivity PK	Odpovědnost a aktivity odboru-vlastníka výstupů projektu
<b>Vznik projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ředitel/ka PK – rozhodnutí o kategorizaci „administrativního“ projektu</li> <li>Identifikace možností financování (výzvy OP, prostředky rozpočtu MMR)</li> <li>Posouzení projektového záměru.(zahrnuje posouzení souladu se strategickým směřováním MMR)</li> </ul>	<p><i>Zadává Projektový záměr do aplikace.</i></p> <p><i>Spolupracuje při předkládání záměru ke schválení Poradě náměstků.</i></p>
<b>Kategorizace projektů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora Nositele Projektového záměru při kategorizaci projektů</li> <li>Schválení výjimek v zařazení projektů (složitost řízení, míra zapojení PK)</li> </ul>	
<b>Organizační struktura projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určení Projektového manažera</li> <li>Doporučení na složení/obsazení Řídicího výboru</li> </ul>	<p><i>Obsazení rolí v Řídicím výboru projektu</i></p> <p><i>Podpis jmenovací listiny</i></p>
<b>Životní cyklus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určení realizačních etap/fází projektu</li> </ul>	<p><i>Spolupracuje na nastavení etap projektu</i></p>
<b>Řízení projektových prací</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní řízení prací všech členů projektového týmu i dodavatelů (především Projektový manažer)</li> </ul>	
<b>Změnové řízení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní řízení změn (zajištění analýzy dopadů, posouzení a schválení změny); pro spolufinancované projekty vč. komunikace s poskytovatelem podpory</li> </ul>	<p><i>Spolupráce na řízení změn projektu</i></p>
<b>Řízení rizik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní řízení rizik</li> </ul>	<p><i>Spolupráce na řízení rizik projektu</i></p>
<b>Řízení problémů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní řízení problémů</li> </ul>	
<b>Řízení úkolů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní řízení prací všech členů projektového týmu i dodavatelů (především Projektový manažer)</li> </ul>	<p><i>Plnění úkolů dle směrného plánu</i></p>
<b>Projektová dokumentace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní vedení a archivace projektové dokumentace</li> </ul>	
<b>Zajištění lidských zdrojů projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajištění lidských zdrojů z věcně příslušných odborů</li> <li></li> </ul>	<p><i>Spolupráce na zajištění lidských zdrojů – odborníků, dodavatelů</i></p> <p><i>Zajištění externistů, ve spolupráci s OPers</i></p>
<b>Zajištění dodávek a služeb formou VZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zajištění dodavatelů</li> </ul>	<p><i>Zajištění odborného dohledu, odborných vstupů</i></p>
<b>Řízení komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní odpovědnost za komunikaci uvnitř i vně projektu</li> </ul>	<p><i>Dodávání podkladů pro zprávy o realizaci projektu</i></p>
<b>Řízení zainteresovaných stran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní odpovědnost za identifikaci a zapojení zainteresovaných stran projektu</li> </ul>	<p><i>Spolupráce na identifikaci zainteresovaných stran</i></p>

Tematická oblast projektového řízení	Odpovědnost a aktivity PK	Odpovědnost a aktivity odboru-vlastníka výstupů projektu
<b>Rízení kvality</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní odpovědnost za kvalitu procesů projektu</li> </ul>	<i>Kompletní odpovědnost za kvalitu výstupů projektu</i>
<b>Finanční řízení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PK je vlastníkem příslušné rozpočtové položky, je správcem rozpočtové položky.</li> </ul>	
<b>Specifika spolufinancovaných projektů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kompletní vedení administrativy a komunikace směrem k poskytovateli podpory, dle příručky pro příjemce dotace daného OP</li> <li>PK je příjemcem dotace (příčemž Nositelem projektu je Ředitel/ka PK)</li> </ul>	<i>Podpora a spolupráce</i>

### 3.1.4 Monitoring projektů

Vybrané projekty (dle kategorizace) MMR, resp. ZO MMR, Projektová kancelář monitoruje (vykonává dohled nad jejich realizací).

Pro dohled nad projektem je určen konkrétní (Senior) Projektový manažer, který:

- se účastní jednání vedení projektu (Řídící výbor, Tým vedení projektu);
- se účastní kontrolních dnů projektu (jsou-li na projektu organizovány);
- se účastní akceptačního řízení;
- se účastní dalších klíčových schůzek projektu (za přizvání odpovídá Projektový manažer projektu);
- je pravidelně informován o postupu projektu (s užitím Zprávy o stavu projektu);
- může nahlížet do veškeré projektové dokumentace.

Odpovědnost za řízení monitorovaných projektů, stejně jako správa souvisejících rozpočtových položek,<sup>10</sup> zůstává na odboru-nositeli projektu. Pro spolufinancované projekty je pak tento odbor-nositel příjemcem dotace se všemi povinnostmi.

#### Dělení odpovědnosti v oblasti monitoringu

Odpovědnosti v tabulce níže jsou popsány podle tematických oblastí projektového řízení, resp. Metodiky projektového řízení. Z pohledu odpovědnosti lze rozlišit dvě role: projektovou kancelář a odbor, který liniově odpovídá za realizaci projektu (tzv. odbor – Nositel projektu).

Tematická oblast projektového řízení	Odpovědnost a aktivity PK	Odpovědnost a aktivity odboru-vlastníka výstupů projektu
<b>Vznik projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora Věcného gestora při přípravě Projektového záměru</li> <li>Identifikace možností financování (výzvy OP, prostředky rozpočtu MMR)</li> <li>Schválení projektového záměru (zahrnuje posouzení souladu se strategickým směřováním MMR)</li> </ul>	<i>Příprava Projektového záměru Zajištění financování projektu</i>
<b>Kategorizace projektů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ředitel/ka PK – rozhodnutí o kategorizaci „administrativního“ projektu</li> <li>Schválení výjimek v zařazení projektů („admin.“ projekt, míra zapojení PK)</li> </ul>	<i>Dává žádost o výjimku z kategorizace</i>
<b>Organizační struktura projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určený PM se účastní jednání vedení projektu, dle dohody Ředitele/ky PK a Věcného gestora, může být také jmenován členem ŘV</li> </ul>	<i>Určení Projektového manažera Sestavení Řídícího výboru (Nositel projektu a PM konzultují s PK)</i>
<b>Životní cyklus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určený PM se vyjadřuje v rámci schvalování směrného plánu projektu</li> </ul>	<i>Určení realizačních etap/fází projektu</i>

<sup>10</sup> Dle rozpočtového a finančního řádu MMR, resp. relevantních pravidel ZO MMR

Tematická oblast projektového řízení	Odpovědnost a aktivity PK	Odpovědnost a aktivity odboru-vlastníka výstupů projektu
<b>Rízení projektových prací</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určený PM se vyjadřuje v rámci schvalování směrného plánu projektu</li> <li>Určený PM dohlíží na postup projektových prací</li> </ul>	<i>Kompletní řízení prací všech členů projektového týmu i dodavatelů (především Projektový manažer)</i>
<b>Změnové řízení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určený PM se vyjadřuje ke všem změnovým požadavkům, které mají zásadní dopad do schváleného projektového záměru.</li> </ul>	<i>Kompletní řízení změn (zajištění analýzy dopadů, posouzení a schválení změny); pro spolufinancované projekty vč. komunikace s poskytovatelem podpory</i>
<b>Řízení rizik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Kompletní řízení rizik</i>
<b>Řízení problémů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Kompletní řízení problémů</i>
<b>Řízení úkolů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Kompletní řízení prací všech členů projektového týmu i dodavatelů (především Projektový manažer)</i>
<b>Projektová dokumentace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PK poskytuje nástroj projektového řízení</li> </ul>	<i>Vedení projektové dokumentace Archivace projektové dokumentace</i>
<b>Zajištění lidských zdrojů projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Zajištění lidských zdrojů z věcně příslušných odborů Zajištění externistů</i>
<b>Zajištění dodávek a služeb formou VZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Řízení dodavatelů</i>
<b>Řízení komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporting v rámci uceleného reportingu vedení MMR</li> </ul>	<i>Kompletní odpovědnost za komunikaci uvnitř i vně projektu</i>
<b>Řízení zainteresovaných stran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Kompletní odpovědnost za identifikaci a zapojení zainteresovaných stran projektu</i>
<b>Řízení kvality</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určený PM se účastní kontrolních dnů projektu a akceptačního řízení</li> </ul>	<i>Kompletní odpovědnost za kvalitu výstupů projektu</i>
<b>Finanční řízení</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Věcný gestor je správcem příslušné rozpočtové položky</i>
<b>Specifika spolufinancovaných projektů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Kompletní vedení administrativy a komunikace směrem k poskytovateli podpory, dle příručky pro příjemce dotace daného OP Věcný gestor je příjemcem dotace</i>

### 3.1.5 Evidence projektů – dělba odpovědnosti

Odpovědnosti pro projekty MMR, resp. ZO MMR, evidované projektovou kanceláří v tabulce níže jsou popsány podle tematických oblastí projektového řízení, resp. Metodiky projektového řízení. Z pohledu odpovědnosti rozlišujeme dvě role: projektovou kancelář a odbor, který liniově odpovídá za realizaci projektu.

#### Dělba odpovědnosti v oblasti evidence projektů

Odpovědnost za řízení evidovaných projektů, stejně jako správa souvisejících rozpočtových položek<sup>11</sup> zůstává na odboru-vlastníka výstupů projektu. Pro spolufinancované projekty je pak tento odbor příjemcem dotace se všemi povinnostmi.

Tematická oblast projektového řízení	Odpovědnost a aktivity PK	Odpovědnost a aktivity odboru-vlastníka výstupů projektu
<b>Vznik projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podpora Věcného gestora Projektového záměru při jeho přípravě</li> <li>Identifikace možností financování (výzvy OP, prostředky rozpočtu MMR)</li> </ul>	<i>Příprava Projektového záměru Zajištění financování projektu</i>

<sup>11</sup> Dle rozpočtového a finančního řádu MMR

Tematická oblast projektového řízení	Odpovědnost a aktivity PK	Odpovědnost a aktivity odboru-vlastníka výstupů projektu
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posouzení projektového záměru (zahrnuje posouzení souladu se strategickým směřováním MMR)</li> </ul>	
<b>Kategorizace projektů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ředitel/ka PK – rozhodnutí o kategorizaci „administrativního“ projektu</li> <li>• Ředitel/ka PK - Schválení výjimek v zařazení projektů (“admin.“ projekt, míra zapojení PK)</li> </ul>	<i>Dává žádost o výjimku z kategorizace</i>
<b>Organizační struktura projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Určení Projektového manažera</i> <i>Sestavení Řídicího výboru</i>
<b>Životní cyklus</b>		<i>Určení realizačních etap/fází projektu</i>
<b>Řízení projektových prací</b>		<i>Kompletní řízení prací všech členů projektového týmu i dodavatelů (především Projektový manažer)</i>
<b>Řízení rozsahu projektu</b>		<i>Kompletní řízení rozsahu, vč. odpovědnosti za akceptaci výstupů dodavatelů</i>
<b>Změnové řízení</b>		<i>Kompletní řízení změn (zajištění analýzy dopadů, posouzení a schválení změny); pro spolufinancované projekty vč. komunikace s poskytovatelem podpory</i>
<b>Řízení rizik</b>		<i>Kompletní řízení rizik</i>
<b>Řízení problémů</b>		<i>Kompletní řízení problémů</i>
<b>Řízení úkolů</b>		<i>Kompletní řízení prací všech členů projektového týmu i dodavatelů (především Projektový manažer)</i>
<b>Projektová dokumentace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PK poskytuje nástroj projektového řízení</li> </ul>	<i>Vedení projektové dokumentace</i> <i>Archivace projektové dokumentace</i>
<b>Zajištění lidských zdrojů projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Zajištění lidských zdrojů z věcně příslušných odborů</i> <i>Zajištění externistů</i>
<b>Zajištění dodávek a služeb formou VZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Řízení dodavatelů</i> <i>Informování PK o plánovaných zakázkách v rámci projektového záměru</i>
<b>Řízení komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting v rámci uceleného reportingu vedení MMR</li> </ul>	<i>Kompletní odpovědnost za komunikaci uvnitř i vně projektu</i>
<b>Řízení zainteresovaných stran</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Běžné ad-hoc konzultace</li> </ul>	<i>Kompletní odpovědnost za identifikaci a zapojení zainteresovaných stran projektu</i>
<b>Řízení kvality</b>		<i>Kompletní odpovědnost za kvalitu výstupů projektu</i>
<b>Finanční řízení</b>		<i>Věcný gestor je správcem příslušné rozpočtové položky</i>
<b>Specifika spolufinancovaných projektů</b>		<i>Kompletní vedení administrativy a komunikace směrem k poskytovateli podpory, dle příručky pro příjemce dotace daného OP</i> <i>Věcný gestor je příjemcem dotace</i>

### 3.1.6 Poskytnutí Projektového/Finančního manažera do odboru

Na požádání ředitele odboru-vlastníka výstupů projektu může PK poskytnout Projektového manažera do žádajícího odboru. Tento PM pak řídí projekt jménem Nositele projektu. Dělení odpovědností mezi PK

a odborem odpovídá kategorizaci projektu (Řízený/Monitorovaný/Evidovaný projekt). Tato dělení jsou popsána v předcházejících kapitolách.

Odpovědnost za řízení projektů, kam PK poskytuje PM, stejně jako vlastnictví souvisejících rozpočtových položek, zůstává na Nositeli projektu. Pro spolufinancované projekty je pak tento Nositel projektu příjemcem dotace se všemi povinnostmi.

### **3.1.7 Vazba projektového řízení na strategické plánování**

Zajištění vazby projektového řízení na strategie a finanční plánování na MMR je standardní součástí výkonu řídicí funkce Ředitele/ky PK.

Metodika projektového řízení je základním dokumentem stanoveným Organizačním řádem. Projektové řízení je zařazeno mezi strategické metody řízení MMR.



# Příloha 1 Projektová dokumentace

*Pozn. k využití existujících podkladů: projektový manažer a další členové projektového týmu využijí při přípravě projektové dokumentace již existující materiály – např. Žádosti o podporu spolufinancovaných projektů apod. Stejně tak, pokud se některá část projektové dokumentace připravuje s ohledem na pravidla daného OP, je možné ji využít v dané podobě s cílem předejít duplicitní tvorbě projektové dokumentace. Správné využití existujících podkladů je v kompetenci PM.*

## 1 Proces a pravidla řízení dokumentace

Veškerá projektová dokumentace MMR je vedena v IT nástroji projektového řízení, případně v systémech určených pro daný typ dokumentace (např. faktury v účetním systému atp.). Takové systémy jsou pak s nástrojem integrovány (aby se zabránilo duplicitnímu zadávání), tzn. IT nástroj projektového řízení je centrálním systémem pro evidenci informací o všech projektech – spolufinancovaných z ESIF i z národních zdrojů. Dokumentace k projektům ZO MMR je vedena v jejich vlastních IT nástrojích, jen pro povinnou dokumentaci (projektový reporting, projektové záměry) používají IT nástroj projektového řízení ELIT.

Listinnou dokumentaci projektu spravuje Administrátor projektu (pokud není role obsazena, pak Projektový manažer). Projektová dokumentace musí být vedena v souladu se Spisovým a skartačním řádem MMR (za soulad odpovídá PM). Potřebné napojení na spisovou službu pokrývá IT nástroj projektového řízení.

Při ukončování projektu zajistí Projektový manažer archivaci dokumentace.  
Vymezení povinné dokumentace – všechny projekty.

Pro strategické projekty ZO MMR je povinnou dokumentací Projektový záměr (Zadávací listina projektu) a Zpráva o stavu projektu. Další dokumentace specifikována v této příloze má pro ZO MMR doporučující charakter.

*Pozn.: V této a následujících kapitolách Metodiky je vymezen obsah jednotlivých dokumentů projektové dokumentace. Konkrétní způsob jejich realizace (vizuální podoba formuláře, životní cyklus) je předmětem implementace IT nástroje projektového řízení.*

*Pozn. průřezová, pro veškerou projektovou dokumentaci spolufinancovaných projektů: Dokumentace musí být opatřena logy OP a dalšími prvky dle pravidel publicity daného OP. Zajišťuje ESIF administrátor.*

### 1.1 Projektový záměr (Zadávací listina projektu)

Projektový záměr popisuje:

- cíle projektu;
- klíčové aktivity – výstupy, výsledky a dopady projektu (specifické a měřitelné)<sup>12</sup>;
- finanční a časový rámec;
- navržený způsob financování (spolufinancování z ESIF, prostředky rozpočtu MMR, resp. ZO MMR);
- dotčené odbory (cílovou skupinu);
- odbor-vlastník výstupů projektu;
- plánované veřejné zakázky;
- obsazení rolí
  - Nositel projektu
  - Projektový manažer
  - Věcný gestor
- obsazení Řídicího výboru projektu;
- Určení kategorií projektu (administrativní/strategický, zapojení PK – evidovaný/monitorovaný/řízený);
- přehled zainteresovaných stran

<sup>12</sup> Dle poznámky k terminologii výše.

- zahrnuje i zapojené externí subjekty (vedle dodavatelů, tj. především zřizované a příspěvkové organizace MMR);
- informaci o legislativní závaznosti projektu (je realizace projektu nezbytná pro naplnění legislativních povinností a pravidel), vč. vyplývajících termínů<sup>13</sup> ;
- informaci o míře zájmu veřejnosti o projekt, citlivost ve vztahu k veřejnosti;
- identifikaci souvisejících či navazujících projektů.
- další parametry nezbytné pro kategorizaci projektu<sup>14</sup>, tj. počet dodavatelů (vyplývá z odhadovaných VZ);
  - počet zapojených externích subjektů (vedle dodavatelů, tj. především zřizované a příspěvkové organizace MMR);
  - počet zaměstnanců MMR, resp. ZO MMR, zapojených do realizace projektu (projektového týmu);
  - rizikovitost.

## 1.2 Plán řízení projektu

Plán řízení projektu je souhrnným dokumentem, který popisuje pravidla a parametry realizace projektu. Schválená verze tohoto plánu (schvaluje ŘV) zohledňující schválené změny tvoří tzv. „směrný plán projektu“.

Části Plánu řízení projektu (PŘP) popisuje následující tabulka:

Součást PŘP	Popsáno v kapitole Metodiky
Přehled výstupů projektu (WBS)	2.5.1 <a href="#">Vymezení rozsahu projektu</a>
Harmonogram projektu, vč. identifikace etap a fází	2.5.2 <a href="#">Harmonogram projektu</a>
Plán veřejných zakázek	2.11 <a href="#">Zajištění dodávek, služeb a stavebních prací prostřednictvím Veřejných zakázek</a>
Rozpočet projektu	2.7.2 <a href="#">Sestavení rozpočtu projektu</a>
Kapacitní plán a Organizační struktura projektu	2.4.1 <a href="#">Kapacitní plánování</a>
Komunikační plán	2.12 <a href="#">Řízení komunikace na projektech</a>

Rozsah a míra detailu zpracování odpovídá složitosti projektu (vyšší míra složitosti – vyšší míra detailu a rozsah).

## 1.3 Jmenovací listina a stanovení

Jmenovací listina a stanovení určuje odpovědnosti zaměstnance MMR, resp. ZO MMR, a jeho povinnosti při realizaci projektu. Stanovují se členové řídicí úrovně projektu a Věcný gestor, jmenují se členové projektového týmu (operativní úroveň projektu). Stanovení nevyžaduje podpis, je pouze předáno stanoveným osobám. Jmenovací listina vyžaduje podpis jmenovaného a jeho liniového nadřízeného.

Jmenovací listina a stanovení obsahují:

- jméno zaměstnance, pro kterého je jmenování/stanovení vystaveno;
- identifikaci projektu;
- roli zaměstnance v projektu, příp. další role, zastává-li zaměstnanec více rolí současně;
- 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 bude čerpán z popisu odpovědností jednotlivých rolí v kapitole 2.2 Organizační struktura projektu;
- dobu účinnosti jmenování (od, do; lze konkrétními daty i relativně – „do ukončení Fáze XY projektu“, „do konce projektu“ apod.);
- podpisy všech stran (jmenující osoba, jmenovaný zaměstnanec, liniový vedoucí jmenovaného zaměstnance). Pozn.: Jmenovací listina může být vystavena souhrnně.

Podpisem Jmenovací listiny se liniový vedoucí zavazuje k uvolnění zaměstnance MMR z běžných liniových úkolů tak, aby mohl plnit roli v projektovém týmu.

<sup>13</sup> Např. účinnost zákona od 1.1. následujícího roku

<sup>14</sup> Předpoklady. Postupuje v míře detailu nutné pro kategorizaci, tj. např. je signifikantní, zda tým bude tvořen 5 či 20 zaměstnanci MMR, nikoliv, zda 5 či 6 (stejná kategorie).

Pro ilustraci je níže obsažena šablona stanovení a šablona jmenovací listiny odpovídající požadavkům na ochranu osobních údajů.

Datum **xxxxx**

# Stanovení

---

Projekt: **xxxxxxxxxxxxx**

Číslo projektu: **xxxxxx**

XXX, ředitel/ka odboru projektového řízení, v souladu s Metodikou projektového řízení MMR

**stanovuje**

---

## Řídicí výbor projektu

Předseda	<i>jméno příjmení vč. titulů a odboru</i>
Člen	<i>jméno příjmení vč. titulů a odboru</i>
Člen	<i>jméno příjmení vč. titulů a odboru</i>

Na jednání Řídicího výboru projektu mohou být zváni ad hoc hosté dle projednávané problematiky.

**XXX**

Ředitel/ka Odboru projektového řízení  
pověřená osoba pro projekt

Osobní údaje jsou zpracovávány v souladu s pracovním zaměřením subjektu údajů, dle čl. 6 odst. 1 písm. b) GDPR, kdy správcem osobních údajů je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, tel.: +420 224 861 111 (ústředna), fax: +420 224 861 333 (centrála), e-mail: gdpr@mmr.cz, ID datové schránky: 26iaava, IČO: 66002222

Datum **xxxxx**

# Jmenovací listina

---

Projekt: **xxxxxxxxxxxxx**

Číslo projektu: **xxxxxx**

XXX, ředitel/ka odboru projektového řízení, v souladu s Metodikou projektového řízení MMR

***jmenuje***

projektový tým po dobu přípravy a realizace projektu:

## Projektový tým

Projektový manažer – OPŘ (56)	<i><b>jméno příjmení vč. titulů a odboru</b></i>
Asistent projektového manažera	<i><b>jméno příjmení vč. titulů a odboru</b></i>
Věcný gestor	<i><b>jméno příjmení vč. titulů a odboru</b></i>
Člen týmu	<i><b>jméno příjmení vč. titulů a odboru</b></i>

**XXX**

Ředitel/ka Odboru projektového řízení  
pověřená osoba pro projekt

Se jmenováním souhlasím v plném rozsahu a prohlašuji, že jsem seznámen s aktuálním obsahem Metodiky projektového řízení a jejími přílohami:

Nadřízený jmenovaného -jméno příjmení vč. titulů a odboru	
Nadřízený jmenovaného -jméno příjmení vč. titulů a odboru	
Nadřízený jmenovaného -jméno příjmení vč. titulů a odboru	

Jmenování přijímám v plném rozsahu a prohlašuji, že jsem seznámen s aktuálním obsahem Metodiky projektového řízení a jejími přílohami:

jméno příjmení vč. titulů a odboru	
jméno příjmení vč. titulů a odboru	
jméno příjmení vč. titulů a odboru	
jméno příjmení vč. titulů a odboru	

Osobní údaje jsou zpracovávány v souladu s pracovním zaměřením subjektu údajů, dle čl. 6 odst. 1 písm. b) GDPR, kdy správcem osobních údajů je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, tel.: +420 224 861 111 (ústředna), fax: +420 224 861 333 (centrála), e-mail: gdpr@mmr.cz, ID datové schránky: 26iaava, IČO: 66002222.

## 1.4 Prezenční listina

Pro ilustraci je níže obsažena šablona prezenční listiny odpovídající požadavkům na ochranu osobních údajů.

### Prezenční listina

**Školení: název – datum školení**

lektor: jméno lektora

xx hodin (1hod = 60 min)

Jméno	Instituce / odbor	Podpis

Účastník je informován, že zpracování osobních údajů probíhá dle čl. 6 odst. 1 písm. f) (příp. e)) GDPR, kdy správcem osobních údajů je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1, tel.: +420 224 861 111 (ústředna), fax: +420 224 861 333 (centrála), e-mail: gdpr@mmr.cz, ID datové schránky: 26iaava, IČO: 66002222. Osobní údaje jsou zpracovávány pro potřeby archivace a dokladování způsobilosti výdajů v rámci projektu OP xx, název projektu a reg. číslo projektu, po dobu 10 let od finančního ukončení projektu.

## 1.5 Registr změn, Požadavky na změnu

Registr změn obsahuje přehled všech změn provedených proti směrnému plánu projektu. Přílohou registru jsou samotné Požadavky na změnu.

Registr změn obsahuje:

- unikátní<sup>15</sup> identifikátor (číslo/kód) změnového požadavku;
- název požadavku;
- typ požadavku;
  - finanční, časový, na lidské kapacity, obsahová část projektu (rozsah), smlouvy s dodavateli, procesní část projektu, příp. ostatní;
- smluvní dopad
  - ano/ne;
- datum předložení;
- stav
  - nový / probíhá analýza dopadů / probíhá schvalování / schválen / zamítnut / implementován;
- schvalovací úroveň (NP / ŘV);
- datum schválení / zamítnutí.

Požadavek na změnu obsahuje:

- unikátní<sup>16</sup> identifikátor požadavku (přiděluje ELIT, příp. PM);
- iniciátora požadavku;
- název požadavku;
- kompletní popis změny;
- odůvodnění změny;
- analýzu a kvantifikaci dopadů (finanční, časové, na lidské kapacity, obsahová část projektu (rozsah), smlouvy s dodavateli, procesní část projektu, příp. ostatní);
- datum předložení;
- stav (nový / probíhá analýza dopadů / probíhá schvalování / schválen / zamítnut / implementován);
- schvalovací úroveň (NP / ŘV);
- datum schválení / zamítnutí.

Pokud jsou projekty řízeny prostřednictvím MS2014+, jsou veškeré změny evidovány v tomto systému, nejsou již součástí registru změn.

## 1.6 Registr úkolů

Obsahuje přehled všech operativních úkolů. Záznamy mají formu:

- Úroveň
  - Řešitelský tým (konkrétní identifikátor, pokud je týmů více) / TVP / ŘV / Obecné jednání;
- Číslo úkolu
  - v rámci daného jednání;
- Zadání úkolu;
- Odpovědná osoba;
- Termín;
- Stav
  - Nový / Probíhá / Zpožděno / Hotovo / Zrušeno;
- Poznámka
  - Slouží k záznamu informace o postupu či problémech plnění úkolů, k záznamu informace o ukončení úkolu (je-li třeba detailu).

Registr úkolů je zpravidla součástí zápisů z porad.

## 1.7 Seznam osobních údajů

Seznam osobních údajů na projektu bude obsahovat informace o osobních údajích evidovaných na projektu, včetně následujících informací:

---

<sup>15</sup> V rámci projektu

<sup>16</sup> V rámci projektu

- kategorizace (jmenné/identifikační (jméno, příjmení, rodné číslo atp.), adresní (adresa trvalého bydliště, telefon atp.), citlivé (vypovídající o etnickém či rasovém původu, náboženství, zdravotním stavu, atp.), popisné (vzdělání, znalost cizích jazyků, odborné znalosti, předchozí zaměstnání, bankovní spojení atp.), údaje o jiné osobě (adresní a identifikační údaje člena rodiny, manželky, dítěte atp.));
- role při zpracování osobních údajů (Správce / Zpracovatel);
- odhadovaný počet dotčených fyzických osob (počet subjektů údajů);
- způsob nakládání s údaji a účel jejich zpracování;
- činnosti k zajištění ochrany osobních údajů;
- výčet informačních systémů, ve kterých dojde ke zpracování osobních údajů;
- doba, po kterou budou osobní údaje zpracovávány;
- případné strany dalších příjemců osobních údajů;
- zda v rámci zpracování nedochází k automatizovanému či individuálnímu rozhodování (např. k výběru vzorku na základě profilace dle vybraných osobních údajů (např. pohlaví, věku, bydliště));
- názor na provedené posouzení rizik z pohledu subjektů údajů.

V průběhu realizace a po ukončení projektu bude seznam doplněn o:

- rizika vzniklá při nakládání s osobními údaji;
- vyhodnocení nakládání s osobními údaji.

Seznam osobních údajů bude vytvořen v předprojektové části, aktualizován v etapě zahájení a v průběhu realizace projektu a vyhodnocen v etapě ukončení projektu.

Šablona pro zpracování osobních údajů v projektech je uvedena níže.



Dokument	Osobní údaj zaměstnanec MMR	Osobní údaj externí	Forma					Role projektového manažera		Hrozba	Dopad úniku informací	Opatření na eliminaci dopadu	Míra rizika
			Papírová	Elektronická	Originál	Kopie	Kde je originál	Správce	Zpracovatel				
Prezenční listina školení/akce	jméno, příjmení	jméno, příjmení											
	pracovní e-mail	pracovní e-mail											
	Podpis	Podpis											
Monitorovací list podpořené osoby	zaměstnavatel, pracovní pozice	zaměstnavatel, pracovní pozice											
	Jméno, příjmení	Jméno, příjmení											
	pracovní e-mail	pracovní e-mail											
Registrace účastníků	zaměstnavatel, pracovní pozice	zaměstnavatel, pracovní pozice											
	Podpis	Podpis											
	adresa bydliště	adresa bydliště											
	telefon	telefon											
	datum narození	datum narození											
	vzdělání	vzdělání											
	pohlaví	pohlaví											
Pracovní výkazy	Jméno, příjmení	Jméno, příjmení											
	Príkaz k úhradě	Príkaz k úhradě											
	Podpis	Podpis											
Mzdový list	hodinová sazba v Kč	hodinová sazba v Kč											
	částka k výplatě	částka k výplatě											
Faktury, likvidační listy		IČ dodavatele											
		Název dodavatele											
		Podpis											
		adresa dodavatele											
DPČ, DPP	Podpis	Podpis											
	Jméno, příjmení	Jméno, příjmení											
Žádost o uzavření DPČ, DPP	kontakt (telefon, e-mail)	kontakt (telefon, e-mail)											
	Adresa bydliště	Adresa bydliště											
	Číslo účtu	Číslo účtu											
	Podpis	Podpis											
	Datum narození	Datum narození											
	Zdravotní pojišťovna	Zdravotní pojišťovna											
	Rodné číslo	Rodné číslo											

Dokument	Osobní údaj zaměstnanec MMR	Osobní údaj externí	Forma				Role projektového manažera	Hrozba	Dopad úniku informací	Opatření na eliminaci dopadu	Míra rizika
Smlouvy, objednávky		IČ dodavatele									
		Název dodavatele									
		adresa dodavatele									
		Předmět									
		Kontaktní osoba - jméno, příjmení, kontakt									
		cena									
	číslo účtu										
	Podpis										
Nabídky		IČ dodavatele									
		Název dodavatele									
		adresa dodavatele									
		Předmět									
		Kontaktní osoba - jméno, příjmení, kontakt									
		cena									
	CV realizačního týmu										
		VŠ diplomy									
Jmenovací listiny komise	Jméno, příjmení	Jméno, příjmení									
	Osobní číslo	Osobní číslo									
Cestovní příkazy	Jméno, příjmení										
	adresa bydliště										
	osobní číslo										
	Podpis										
Rozhovory a dotazníky	Jméno, příjmení	Jméno, příjmení									
	pozice	pozice									
	osobní názory	osobní názory									

## 1.8 Registr rizik a problémů, Formulář hlášení rizika/problému

Registr rizik a problémů obsahuje přehled všech známých rizik a problémů projektu. Registr rizik pro každé riziko/problém obsahuje:

- ID rizika/problému (číselné označení rizika/problému);
- popis rizika/problému a jeho dopadů;
- volitelně (jako zdroj pro určení Závažnosti rizika)
  - pravděpodobnost výskytu (u problému 100 %),
  - úroveň dopadu rizika/problému;
- závažnost rizika/problému (míra ohrožení projektu nebo jeho kvality – vysoká, střední, nízká);
- návrh na řešení rizika/problému (kroky vedoucí ke zmírnění dopadů nebo odstranění rizika);
- riziko/problém identifikoval (jméno člena projektového týmu, který riziko identifikoval);
- datum zapsání rizika/problému do registru;
- vlastník rizika/problému (člen projektového týmu, který je odpovědný za řešení rizika);
- stav rizika/problému (otevřeno, uzavřeno, zrušeno);
- popis vývoje řešení rizika/problému nebo jiné věcně související poznámky.

Členové týmu pro nahlášení rizika mohou použít Formulář hlášení rizika, který obsahuje:

- popis rizika/problému a jeho dopadů;
- volitelně
  - pravděpodobnost výskytu (u problému 100 %),
  - návrh na řešení rizika/problému (kroky vedoucí ke zmírnění dopadů nebo odstranění rizika);
- riziko/problém identifikoval (jméno člena projektového týmu, který riziko identifikoval);
- datum zapsání rizika/problému do registru.

## 1.9 Předávací a akceptační protokoly – dodavatelé

*Pozn.: platí pro výstupy ze smluvních vztahů a objednávek.*

Předávací protokol (PP) slouží k potvrzení předání plnění dodavatelem do procesu jeho akceptace. PP není potvrzením, že předané plnění je v pořádku.

PP obsahuje:

- identifikaci projektu;
- číslo předávacího protokolu;
- identifikaci veřejné zakázky;
- číslo smlouvy;
- jednoznačnou identifikaci a vymezení předávaného plnění;
- datum předání;
- podpis (dle smlouvy) oprávněné osoby MMR, resp. ZO MMR;
- podpis (dle smlouvy) oprávněné osoby dodavatele.

Akceptační protokol je formálním dokladem akceptace (příp. odmítnutí) předaného plnění. Akceptační protokol končí s jedním z 3 výsledků (více výčet níže). Akceptační protokol obsahuje případné výhrady k plnění.

Možné stavy akceptace jsou:

- (A) akceptováno bez výhrad – plnění je přijato;
- (AV) akceptováno s výhradami – je třeba plnění upravit, ale plnění je použitelné (neobsahuje závažné vady);
- (N) neakceptováno – plnění obsahuje závažné vady, je třeba plnění dodat znovu po zásadním přepracování.

AP obsahuje:

- identifikaci projektu;
- číslo AP;
- identifikaci veřejné zakázky;
- číslo smlouvy;

- jednoznačnou identifikaci a vymezení předávaného plnění (vč. odkazu na předmětný PP);
- datum akceptace;
- výsledek akceptace (A / AV / N);
- seznam výhrad, vč. závazných termínů jejich odstranění;
- podpis (dle smlouvy) oprávněné osoby MMR, resp. ZO MMR;
- podpis (dle smlouvy) oprávněné osoby dodavatele.

Akceptační i předávací protokoly mají listinnou podobu.

## 1.10 Přebírací protokol - Vlastník výstupů projektu

Předání projektu mezi Věcným gestorem a PK je možné v každé fázi realizace projektu. V tomto případě je vystaven Přebírací protokol a podepsán oběma stranami. Přebírací protokol je vytvořen vždy s ukončením realizační fáze projektu.

## 1.11 Zpráva o stavu projektu (interní)

Zpráva o stavu projektu je základním nástrojem sdílení klíčových informací o projektu v Týmu vedení projektu a s Řídicím výborem projektu.

Informace uvedené v tzv. „hlavičce“ jsou zdrojem dat pro Souhrnnou zprávu o průběhu projektů MMR, kterou PK připravuje pro Poradu Ministra/Ministryně po projednání Poradou náměstků.

Obsahuje:

### Hlavička zprávy

- Název projektu;
- Stav projektu;
  - Zahájení / Plánování / Probíhá bez problému / Probíhá s problémy<sup>17</sup> / Probíhá se zásadními problémy<sup>18</sup> / Pozastaven / Ukončen / Zrušen<sup>19</sup>Období pokryté zprávou;
- Plnění klíčových parametrů projektu – milníky, rozpočet, indikátory, zdroje, rozsah;
- 3 klíčová rizika a 3 klíčové problémy, vč. návrhu nápravných opatření;
- 5 klíčových bodů minulého období, 5 klíčových bodů budoucího období.

### Hlavní tělo Zprávy

- Přehled stavu projektu;
  - Realizované aktivity,
  - Přehled stavu proti plánu projektu – vyhodnocení milníků projektu, status oproti cílovému stavu (v %), komentář,
  - Dosažené výsledky;
- Cíle pro příští období – priority a úkoly;
- Body k projednání/rozhodnutí;
- Rizika projektu – název, identifikováno dne, vlastník, nápravné opatření, kategorizace (červené – žluté – zelené);
- Změny – navrhované, analyzované, schválené v minulém období.

#### *Pro projekty spolufinancované z ESIF*

- Aktivity ve vztahu k poskytovateli podpory

#### *Pro projekty v udržitelnosti*

- Doba udržitelnosti
- Popis udržitelnosti projektu
- Rizika

### Přílohy

- Registr úkolů (otevřené a nesplněné úkoly z úrovně TVP a ŘV)

<sup>17</sup> Dílčí odchylky od směrného plánu

<sup>18</sup> Zásadní odchylky od směrného plánu, problémy ve vztahu k poskytovateli podpory, realizace projektu je zásadně ohrožena

<sup>19</sup> Za stav projektu lze považovat i „Projektový záměr“, avšak v této fázi životního cyklu není připravována Zpráva

## 1.12 Zápis z jednání

Ze všech jednání Řídicího výboru, Týmu vedení projektu, Jednání vedoucích řešitelských týmů, případně z dalších dle uvážení a dohody účastníků je pořizován Zápis z jednání.

Obsahuje:

- identifikaci projektu;
- datum, čas, místo konání;
- předmět jednání, příp. program jednání;
- seznam účastníků, vč. účastníků omluvených;
- stav zápisu (návrh, schválená verze), údaje o zapisovateli a schvalovateli/ích zápisu;
- záznam z jednání, vč. přehledu přijatých rozhodnutí;
- úkoly z jednání;
- volitelně: kontrolu plnění úkolů z minulých jednání;
- v případě pravidelných/souvisajících jednání termín a místo dalšího pravidelného/navazujícího jednání.

## 1.13 Přehled užitečných poznatků

Přehled užitečných poznatků připravuje PM v rámci Etapy Ukončení projektu, obsahuje:

- negativní poznatky – co se na projektu nepovedlo;
- pozitivní poznatky – co se na projektu povedlo;
- doporučení – jaké činnosti a přístupy opakovat a znovu použít, čeho se vyvarovat, co zavést za účelem budoucí kvalitnější realizace.

## 1.14 Závěrečná zpráva projektu

Závěrečnou zprávu projektu připravuje Projektový manažer.

Závěrečná zpráva obsahuje:

- vyhodnocení dosažení cílů projektu
  - kvalitativní
  - kvantitativní (indikátory, monitorovací indikátor);
- finanční rozbor (využití a dodržení rozpočtu projektu);
- vyhodnocení přístupu použitého k realizaci projektu;
- vyhodnocení dodržení plánu projektu;
- popis změn v projektu;
- popis průběhu realizace VZ;
- vyhodnocení nakládání s osobními údaji.

Přílohou Závěrečné zprávy je přehled užitečných poznatků.

Pro projekty spolufinancované z ESIF se osnova Závěrečné zprávy řídí buď přímo požadavky poskytovatele podpory, příp. potřebami závěrečné Zprávy o realizaci (tzn., že Závěrečná zpráva projektu obsahuje podklady, které jsou využity v závěrečné Zprávě o realizaci projektu).

*Pro Strategické projekty*

## 2 Vymezení povinné dokumentace – Strategické projekty

### 2.1 Zpráva o stavu projektu (dodavatel)

Zpráva o stavu projektu je základním nástrojem sdílení klíčových informací o průběhu projektu/veřejné zakázky z pohledu jejího dodavatele s Tým vedení projektu. Zprávu o stavu projektu dodavatele připravuje každý Projektový manažer dodavatele za svou VZ / část VZ.

Obsahuje:

- Název projektu;
- Název VZ;
- Období pokryté zprávou;
- Přehled stavu VZ:
  - Přehled stavu proti plánu projektu, resp. VZ,
  - Dosažené výsledky;
- Rizika problémy, vč. návrhu nápravných opatření;
- Cíle pro příští období;
- Body k projednání/rozhodnutí.

*Pro projekty spolufinancované z ESIF*

### 3 Vymezení povinné dokumentace – spolufinancované projekty

Rozsah a forma povinné dokumentace projektů spolufinancovaných z ESIF je určena pravidly stanovenými poskytovatelem podpory (pravidla daného OP/výzvy – dle příruček pro žadatele a příjemce apod.). Povinná dokumentace projektu je pak sjednocením množiny projektové dokumentace vymezené touto Metodikou a pravidly poskytovatele dotace. Pravidla poskytovatele podpory mají přednost před Metodikou (tzn., mohou například i změnit obsah dokumentace požadovaný Metodikou).

Za vedení dokumentace dle požadavků poskytovatele podpory odpovídá ESIF administrátor projektu.

Součástí povinné dokumentace projektu pro spolufinancované projekty jsou (mj.):

- Řídicí dokumentace (právní akt);
- Oznámení o změně;
- Zprávy o realizaci;
- Žádosti o platbu;
- Zápisy z jednání s poskytovatelem podpory;
- Hlášení o pokroku.

*Doporučení Nepovinná dokumentace*

#### 3.1 Zpráva z kontrolního dne

Zpráva z kontrolního dne shrnuje výsledky kontroly projektu a obsahuje:

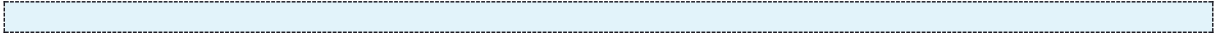
- zhodnocení aktuálního stavu projektu (postup, problémy);
- zhodnocení stavu projektové dokumentace (aktuálnost, úplnost, konzistence);
- zhodnocení způsobu komunikace a reportingu;
- pro spolufinancované projekty: dodržování pravidel poskytovatele podpory;
- doporučení pro další práce na projektu:
  - nutná – navržené úpravy, postupy je nutno provést, resp. použít. Jedná se o doporučení, jejich neimplementace může vést k neúspěchu projektu;
  - vhodná – implementace těchto doporučení usnadní realizaci projektu, ale není nezbytně nutná pro úspěch projektu.

O mechanismu kontrolního dne více v kap. 2.14.2

#### 3.2 Oponentní stanovisko

Oponentní stanovisko obsahuje:

- autora stanoviska;
- vymezení předmětu oponentury;
- text stanoviska;
- závěr stanoviska
  - oponent nemá výhrady / má drobné výhrady / má zásadní výhrady.



# Příloha 2 Detailní postupy projektového řízení

## 1 Úvod

Tato příloha Metodiky projektového řízení pro jednotlivé role zapojené do realizace projektů definuje konkrétní kroky v různých „životních situacích“ projektového řízení. Pro jednotlivé „životní situace“ projektu je zpracován jednoduchý procesní diagram s důrazem na zapojené role.

Z uvedených postupů lze vyjít (a v případě potřeby je rozšířit/mírně změnit strukturu) a využívat je pro vyjasnění očekávání v oblasti rolí (Věcný gestor atp.). Tato příloha by měla být živým dokumentem a rozšiřovat se dle zkušenosti (tj. v návaznosti na proces sběru poznatků z realizace projektů).

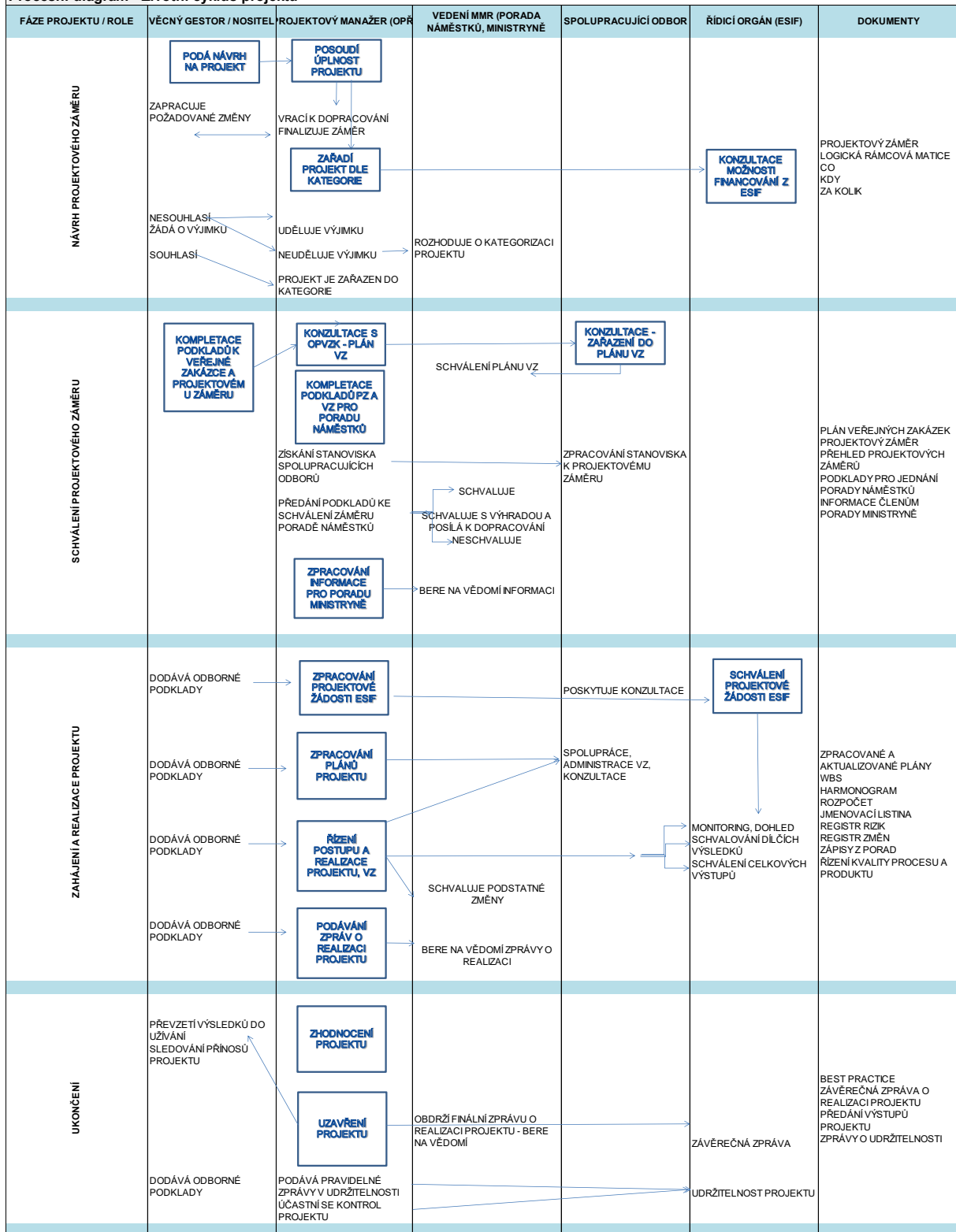
## 2 Procesní diagram

V následující části přílohy je připraven diagram popisující sekvenci kroků „životních situací“ na projektu, tj.

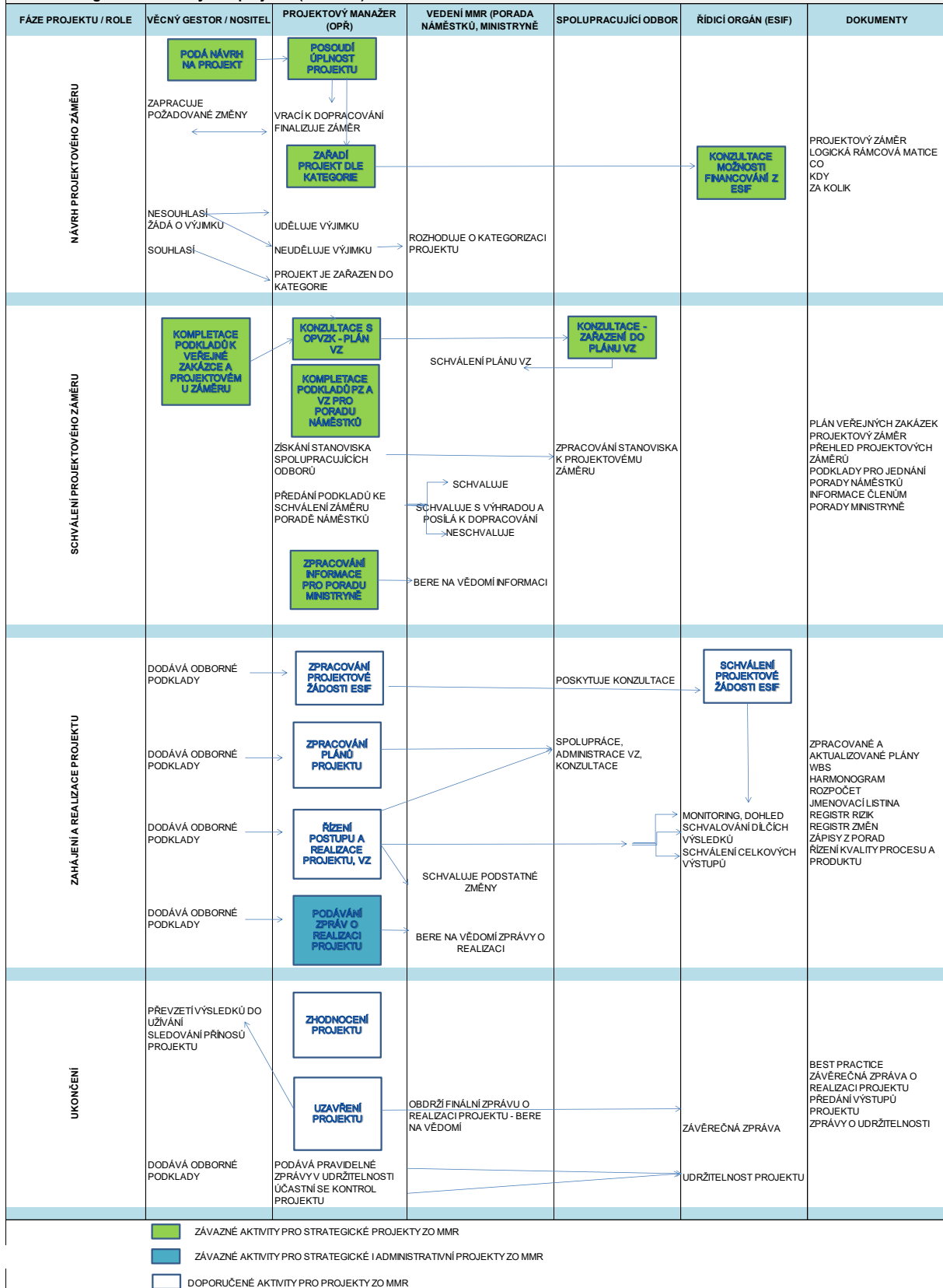
- Návrh projektu a Projektový záměr;
- Zahájení, plánování a realizace projektu;
- Ukončení projektu.



Procesní diagram - Životní cyklus projektu

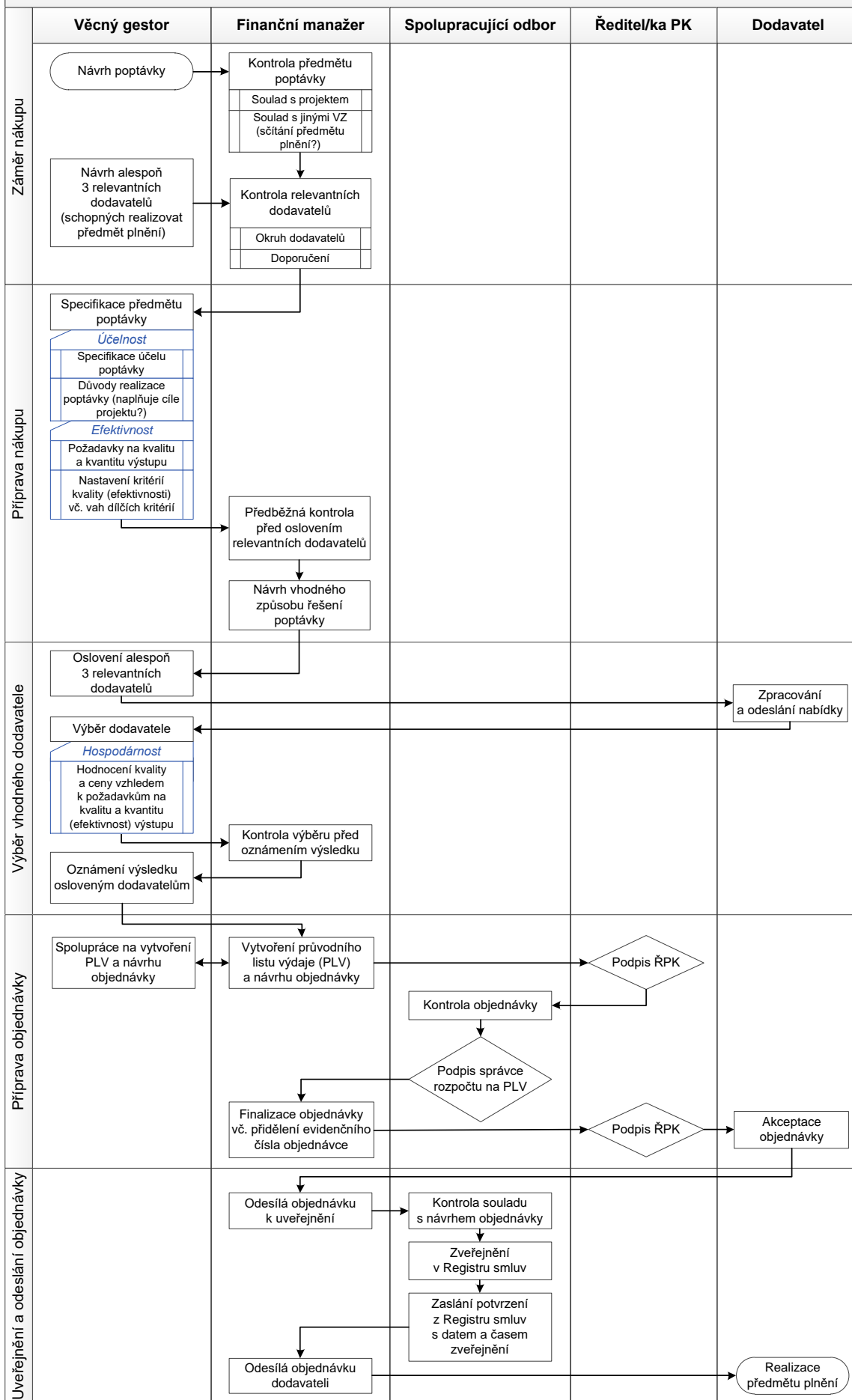


Procesní diagram - Životní cyklus projektu (ZO MMR)



# Příloha 3 Finanční řízení a pravidla 3E

Finanční řízení projektu ve vztahu k pravidlům 3E (v případě objednávání Věcným gestorem)



# Příloha 4: Systém vzdělávání zaměstnanců MMR v oblasti projektového řízení

*Pozn.: tato příloha představuje doporučení Zhotovitele.*

## 1 Definice pozice Projektových manažerů

Doporučujeme definovat pozice Projektových manažerů plně v souladu s Národní soustavou povolání a Národní soustavou kvalifikací, dle úrovně zkušeností a složitosti svěřených činností a projektů takto:

- 1) Administrátor projektu<sup>20</sup> (řízení středně velkých, obsahově nekomplexních projektů, role administrátora na komplexních projektech);
- 2) Manažer projektu<sup>21</sup> (řízení středně velkých a komplexních projektů);
- 3) Manažer programů a komplexních projektů<sup>22</sup> (nejkomplexnější projekty typu Monitorovací systém apod.);
- 4) Vzdělávání v oblasti projektového řízení.

Pro interní zaměstnance doporučujeme zavést a dlouhodobě řídit vzdělávání zaměstnanců v oblasti projektového řízení.

Z hlediska zařazení zaměstnanců v projektech doporučujeme rozdělit zaměstnance do tří vzdělávacích skupin.

- 1) Administrátor – pokud nemá VŠ vzdělání v oblasti projektového řízení: certifikované vzdělání v oblasti projektového řízení na úrovni junior (v rozsahu cca 2 dny ročně). Certifikační úroveň IPMA C, případně PMI CAPM, Prince2 Foundation, Administrátor projektu dle NSK.
- 2) Projektový manažer – pokud nemá VŠ vzdělání v oblasti projektového řízení: plnohodnotné certifikované vzdělání na úrovni senior včetně doplňkových vzdělání v oblasti technik řízení projektů pro různé typy projektů a manažerské dovednosti (v rozsahu cca 5 dnů v roce). Certifikační úroveň IPMA B, PMI PMP Prince2 Practitioner, Manažer projektu podle NSK.
- 3) Ostatní – seznámení se základními pravidly projektového řízení (dle Metodiky projektového řízení) v rozsahu 1 den.

Doporučujeme část obsahu vzdělávání přesunout do oblasti e-learningu, zejména například čistě technická školení typu „seznámení se zásadami a pravidly projektového řízení MMR, resp. ZO MMR“ nebo parciálních projektových politik a zásad.

<sup>20</sup> [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_ip=101849](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_ip=101849)

<sup>21</sup> [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_ip=101715](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_ip=101715)

<sup>22</sup> [http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_ip=101844](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_ip=101844)

# Příloha 5: Vazba procesů dle ISO 21500:2012 na Metodiku projektového řízení

Proces dle ISO 21500:2012	Popis v Metodice (kapitola)
<b>Integrace</b>	
4.3.2 Vypracování zadávací listiny projektu	2.3.1
4.3.3 Sestavení plánů projektu	2.5
4.3.3 Řízení prací na projektu	2.5
4.3.5 Kontrola práce na projektu	
4.3.6 Kontrola (řízení) změn	2.8
4.3.7 Ukončení projektu (nebo jeho fáze)	2.3
4.3.8 Shromáždění užitečných poznatků	2.3
<b>Zainteresované strany (zájmové skupiny)</b>	
4.3.9 Identifikace zájmových skupin	
4.3.10 Řízení zájmových skupin	2.13
<b>Rozsah</b>	
4.3.11 Určení rozsahu	
4.3.12 Vytvoření struktury rozpisu práce	2.4
4.3.13 Určení aktivit	2.5
4.3.14 Řízení rozsahu	
<b>Zdroje</b>	
4.3.15 Založení projektového týmu	2.3.1
	2.4
4.3.16 Předvídání (nastínění) zdrojů	2.3
4.3.17 Určení organizace projektu	2.3
4.3.18 Rozvoj projektového týmu	
4.3.19 Řízení zdrojů	2.4
4.3.20 Řízení projektového týmu	2.4
	2.10
<b>Čas</b>	
4.3.21 Posloupnost činností	
4.3.22 Předvídání trvání činností	2.5
4.3.23 Sestavení rozvrhu	
4.3.24 Kontrola rozvrhu	
<b>Náklady</b>	
4.3.25 Předpokládané náklady	
4.3.26 Vypracování rozpočtu	2.7
4.3.27 Řízení nákladů	
<b>Rizika</b>	
4.3.28 Identifikace rizik	
4.3.29 Posouzení rizik	2.9
4.3.30 Snižování rizik	Řízení vnějších rizik
4.3.31 Řízení rizik	
<b>Kvalita</b>	
4.3.32 Plánování kvality	
4.3.33 Zajišťování kvality	2.14
4.3.34 Řízení kvality	
<b>Obstarávání dodávek</b>	
4.3.35 Plánování dodávek	
4.3.36 Výběr dodavatelů	2.11

Proces dle ISO 21500:2012	Popis v Metodice (kapitola)
4.3.37 Správa smluv	
Komunikace	
4.3.38 Plán komunikace	
4.3.39 Šíření informací	2.12
4.3.40 Řízení komunikace	