

Strategický cíl 3 koncepce Klientsky orientovaná veřejná správa 2030

Specifický cíl 3.5. Sjednotit kvalitu prováděných projektových prací ve státní správě

Aktivita 3.5.1 Zavedení minimálních standardů projektového řízení pro instituce státní správy

NÁVRH MINIMÁLNÍCH STANDARDŮ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PRO INSTITUCE STÁTNÍ SPRÁVY

**Ministerstvo vnitra ČR
projektová kancelář**

Datum: 16. 3. 2023

Obsah

Úvod	3
1 Projektová kancelář a její ukotvení v organizaci	4
2 Metodika projektového řízení	5
2.1 Procesy	5
2.1.1 Identifikace potřeb.....	6
2.1.2 Příprava projektu.....	6
2.1.3 Realizace projektu	6
2.1.4 Ukončení projektu	6
2.1.5 Provoz (udržitelnost výstupů projektu).....	7
2.2 Dokumenty	7
2.3 Role	8
2.3.1 Ředitel projektu (předkladatel/nositel/garant projektu)	8
2.3.2 Projektový manažer	9
2.3.3 Věcný gestor projektu	9
3 Portfolio projektů	10
4 Monitoring projektů a eskalace	10
5 Řízení rizik	11
6 Udržitelnost a provoz výstupů z projektu.....	11

Úvod

Projektové řízení je ve státní správě ČR dlouhodobě využíváno, nebylo však doposud centrálně metodicky ukotveno a rozvíjeno. S ohledem na plnění strategického cíle 3.5 koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030 byly zpracovány minimální standardy projektového řízení pro instituce státní správy, jejichž zavedení do praxe může přispět ke zkvalitnění řízení agend, které svým charakterem odpovídají projektům. Systematický a koncepční přístup při řízení projektů vede k vyšší úspěšnosti při jejich realizaci, k efektivnější alokaci zdrojů a k lepšímu zvládnutí souvisejících rizik.

Instituce státní správy stále evidují reálnou potřebu řešit některé úkoly prostřednictvím využití odborných kapacit různých útvarů a případně i externích odborníků pomocí projektového řízení. Tento dokument si klade za cíl pomoci při implementaci projektového řízení a sjednocení kvality prováděných projektových prací v podmínkách státní správy a stanovuje základní pravidla a zásady jako minimální standard pro projektové řízení.

Primárním účelem tohoto dokumentu je stanovit minimální standardy projektového řízení pro instituce státní správy a definovat potřebu existence a úlohu projektové kanceláře v rámci organizace realizující projekty. Rovněž je potřeba definovat jednotný metodický základ pro dílčí metodiky projektového řízení jednotlivých organizací, a také stanovit/ukotvit základní funkce řízení portfolia projektů organizace: systém pravidelného monitoringu a reportingu o stavu projektů a identifikovaných rizicích, které je nutné eskalovat na příslušnou úroveň vedení.

Úspěšného řízení projektů je možné dosáhnout různými postupy na základě výběru z mnoha nabízených metod a standardů. Tyto uvedené postupy by měly být praktickým průvodcem.

1 Projektová kancelář a její ukotvení v organizaci

Projektovou kancelář je stanoven útvar k tomu určený v interním aktu řízení. Projektová kancelář zajišťuje procesy zabezpečující mechanismus koordinace a jednotný postup řízení projektů a dále slouží k podpoře realizace všech typů projektů a v určených případech zajišťuje podporu projektových týmů.

Projektová kancelář plní zejména tyto role:

- vytváří a nastavuje koncepci systému projektového řízení
- zajišťuje jednotný postup při řízení projektů v rámci dané organizace
- spravuje portfolio projektů a provádí monitoring projektů pro vedení organizace
- zajišťuje metodickou podporu
- stanovuje pravidla, postupy a procesy prostřednictvím vypracované metodiky pro projektové řízení a zajišťuje kontrolu jejich plnění dle zadání a potřeb organizace
- shromažďuje projektové know how a zajišťuje kontinuitu řízení projektů v organizaci
- spravuje registr rizik, ve kterém monitoruje rizika na projektech
- zajišťuje vyhledávání relevantních dotačních příležitostí a metodickou podporu přípravy nových projektů
- pro řízení projektů může pověřovat projektové manažery, případně další členy projektového týmu ze zaměstnanců projektové kanceláře.

V rámci organizace je potřeba stanovit tzv. projektovou kancelář, která zabezpečí jednotný postup při řízení projektů. Projektovou kancelář je proto nutné ukotvit závazným interním aktem řízení do struktury dané organizace. Interní akt řízení může mít různou podobu a je stanoven dle zvyklostí dané organizace jako např. pokyn, příkaz, směrnice, rozkaz, organizační řád.

Podoba a postavení projektové kanceláře se může značně lišit a je vždy potřeba přizpůsobit její podobu maximalizaci užitku dané organizaci a jejímu kontextu.

V rámci tohoto interního aktu řízení jsou dále ukotvena základní pravidla a nastaveny procesy řízení projektů, tzn. je zde stanoveno, pro koho je projektové řízení určeno, kdo se má postupy a pravidly řídit, vymezeny základní pojmy v rámci projektového řízení, postup pro přípravnou fázi projektu (zpracování podnětu, projektového záměru, apod.), vymezeny role a jejich odpovědnosti, fáze realizace projektu, změny projektu a ukončení projektu. Dále by zde měly být uvedeny postupy a pravidla týkající se monitorování a kontroly jednotlivých projektů.

V případě, že jsou tato pravidla a procesy zpracovány do vyšší míry detailu (je v organizaci nastaveno velké množství pravidel a procesů), je vhodné vytvořit k internímu aktu řízení další samostatný dokument, a sice metodiku projektového

řízení. Optimální struktura ukotvení by měla mít tři úrovně: interní akt – aktualizovaný organizační řád – metodika projektového řízení.

2 Metodika projektového řízení

Metodika projektového řízení (dále také „Metodika“) představuje shrnutí v praxi osvědčených postupů projektového řízení šitých na míru potřebám dané organizace. Metodika definuje základní procesy, dokumenty a role pro jednotlivé fáze projektu a stanovuje odpovědnost pro jednotlivé aktéry procesu.

Cílem metodiky je především nastavení a ukotvení základních procesů projektového řízení a zajištění efektivního řízení projektů v požadovaném čase, kvalitě a v rámci stanoveného rozpočtu.

Metodika by měla být určena všem zaměstnancům dané organizace, primárně projektovým manažerům a dalším aktérům působících v projektových týmech dané organizace.

Metodiku zpravidla vydává a aktualizuje projektová kancelář organizace, tzn. útvar, který je pověřen koordinací a řízením projektů.

Metodika je soubor aktivit (postupů a pravidel), který je nezbytný pro úspěšnou realizaci projektu. Při jejím zpracování se doporučuje autorům se zaměřit na základní principy členění na „Procesy“, „Dokumenty“ a „Role“. Při její tvorbě by se nemělo na Metodiku nahlížet jako na pouhou teorii projektových metod.

Na Metodiku by však nemělo být striktně nahlíženo jako na povinný projektový dokument, který by měla mít zpracována každá organizace, protože ne v každé organizaci je potřeba takovou vnitřní metodikou disponovat.

2.1 Procesy

V minimálním standardu je preferována varianta tzv. „tradičního“, vodopádového stylu projektového řízení. V současné době, zejména v soukromém, ale i státním sektoru, se však značně rozvíjí využívání tzv. agilního způsobu řízení projektů. Agilní řízení je vhodné zejména v určitém kontextu projektu, stejně to platí naopak s řízením vodopádovým. Je tedy na každé organizaci, zdali se rozhodne implementovat do svých procesů základní rámec eventuální kombinace využívání agilních prvků s jinak vodopádově řízeným projektem, tedy například povolit do jaké úrovně a na základě jakých pravidel bude umožněno projektovému týmu postupovat agilním způsobem v jinak jednotném vodopádovém rámci projektového řízení organizace (pro účelné a efektivní řízení projektů nebo jejich subetap dodávaných dodavateli pracujícími agilním způsobem).

V souladu s Metodikou jsou procesy, respektive aktivity níže popsané, minimálním standardem, který zaručuje postup mezi jednotlivými projektovými fázemi v životním cyklu projektu:

2.1.1 Identifikace potřeb

V první fázi životního cyklu projektu dochází k identifikaci potřeby, jejíž naplnění není z organizačních, časových nebo finančních důvodů možné řešit standardními postupy, a proto je vhodné pro její realizaci ustavit samostatný projekt. Cílem je zaznamenat základní informace o zamýšleném projektu a popsat jeho hlavní charakteristiky, rozhodnout, jestli se přípravě potřeby dále věnovat a případně vyčlenit kapacity nutné pro přípravnou fázi projektu.

2.1.2 Příprava projektu

V druhé fázi životního cyklu projektu dochází k vytvoření a následnému schválení projektového záměru. Fáze je ukončena schválením projektového záměru, který obsahuje, mj. plán řízení projektu. U projektů spolufinancovaných ze zahraničních zdrojů (např. EU) je třeba předložit poskytovateli finančních prostředků i žádost o podporu. Při přípravě projektu je nutné věnovat zvláštní zřetel především konkrétnímu stanovení cílů, výstupů, rozpočtu, indikátorů, rozsahu, očekávaných rizik a přínosů, projektovému týmu, harmonogramu, včetně nastavení etap, nebo klíčových aktivit, aby byl projekt realizovatelný.

2.1.3 Realizace projektu

Ve třetí fázi životního cyklu projektu dochází k samotné realizaci projektu v souladu s projektovým záměrem a s aktuálním plánem řízení projektu. Dále pak k řízení postupu (je základním a nejdůležitějším nástrojem každodenního řízení projektu v realizační fázi), komunikace, ke kontrole projektu, monitoringu, reportingu a k řízení změn (všechny změny musí být řízeny a evidovány v průběhu celého projektu), k řízení lidských zdrojů a nákladů.

2.1.4 Ukončení projektu



Ve fázi ukončení projektu dochází k nastavení udržitelnosti projektu a k závěrečnému vyhodnocení projektu prostřednictvím závěrečné zprávy o realizaci projektu, nebo vyhodnocení projektu, včetně archivace dokumentace a předání finálních výstupů do užívání (k předání do provozu).

2.1.5 Provoz (udržitelnost výstupů projektu)



Z hlediska projektového řízení je v období po ukončení projektu nezbytný monitoring zajištění udržitelnosti výstupů projektu, aby byla z dlouhodobého hlediska prokazatelná efektivita vynaložených prostředků. To platí jak pro projekty spolufinancované, tak pro projekty plně hrazené z rozpočtové kapitoly organizace.

2.2 Dokumenty

Metodika projektového řízení by měla definovat základní dokumenty, které jsou nedílnou součástí realizace projektu. Některé dokumenty¹ se doporučuje využívat v předem definovaném formátu a obsahu. Těmi minimálními doporučenými jsou:

Podnět k přípravě projektu	 Podnět k přípravě projektu
Projektový záměr	 Projektový záměr
Pověřovací dekret člena projektového týmu	 Pověřovací dekret člen projektového týmu
Report o stavu projektu	 Report o stavu projektu
Report o udržitelnosti výstupů projektu	 Report o udržitelnosti výstupů projektu
Plán řízení projektu	 Plán řízení projektu
Předávací protokol	 Předávací protokol
Akceptační protokol	 Akceptační protokol

¹ Formát a obsah těchto projektových šablon není závazný pro ostatní instituce státní správy. Formát a obsah by měl být definovaný vždy danou organizací, nikoliv minimálními standardy projektového řízení. Tento dokument poskytuje pouze využitelné vzory obsahu a formátu.

<p style="text-align: center;">Protokol o předání do provozu</p>	<p style="text-align: center;">  Protokol o předání do provozu </p>
<p style="text-align: center;">Závěrečná zpráva o realizaci projektu</p>	<p style="text-align: center;">  Závěrečná zpráva o realizaci projektu.dc </p>

2.3 Role

Interní akt řízení/Methodika by měla definovat základní projektové týmy a role, které jsou povinné a nenahraditelné. K jejich postupnému obsazení by mělo dojít již v přípravné fázi projektu, a to formou/prostřednictvím jasně definovaného rozdělení rolí přiměřených kontextu projektu. Projektový tým může být následně doplněn na základě upřesnění potřeb projektu po dokončení jeho podrobného naplánování. Ředitel projektu jmenuje členy projektového týmu tak, aby pokryl veškeré požadavky realizační fáze i fázi udržitelnosti projektu. Účelem pověření je vymezení odpovědností a pravomocí příslušné role v projektu.

Těmito minimálními rolemi jsou:

2.3.1 Ředitel projektu (předkladatel/nositel/garant projektu)

Ředitel projektu - je vedoucí zaměstnanec, nebo jeho zástupce, věcně příslušného útvaru, případně útvaru, který odpovídá za věcnou a odbornou realizaci projektu. Ředitel projektu ze své funkce např.:

- zodpovídá za definování věcných cílů projektu,
- je příkazcem operace,
- může být zástupcem hlavního uživatele, nebo zástupcem hlavního dodavatele projektu (nikdy ne obojím),
- zadává a zodpovídá za dodavatelsko-smluvní vztahy v rámci projektu.

Pokud projekt po obsahové stránce přesahuje působnost útvaru a zároveň vyžaduje po věcné stránce součinnost dalších odborných útvarů organizace, je pro tyto účely žádoucí ustavit řídicí výbor projektu. Řídicí výbor, pokud je ustaven, je odpovědný za monitorování průběhu projektových prací a plnění cílů. Na úroveň řídicího výboru může ředitel projektu eskalovat rizika, problémy a spory, které nebylo možné vyřešit na úrovni projektového týmu.

2.3.2 Projektový manažer

Projektový manažer - je v rámci definovaných kompetencí odpovědný za úspěšné dodání výstupů projektu v požadovaném čase, rozsahu a kvalitě. Projektový manažer má jasně deklarovanou pravomoc řídit proces projektu na každodenní bázi a přímo delegovat úkoly a otevřené body (identifikované problémy) projektu. Projektový manažer odpovídá za dodržování požadavků a principů projektového řízení dle interního aktu řízení (případně dle Metodiky) stanoveného v rámci organizace. Projektový manažer je dále zodpovědný za zajištění souladu projektu s platnou legislativou, dodržování pravidel příslušného poskytovatele podpory a řízení rizik projektu. Projektový manažer ze své funkce např.:

- je odpovědný za řízení projektu v čase, rozsahu a kvalitě tak, aby byly naplněny cíle projektu (koordinace dílčích aktivit po stránce obsahové i časové),
- zabezpečuje součinnost a informovanost v rámci projektu,
- zajišťuje akceptační a změnový proces včetně související dokumentace.

U některých projektů je role finančního manažera začleněna pod projektového manažera, finanční manažer není v každém projektu nenahraditelnou rolí, a proto není uveden v minimálních standardech. V takovém případě např. zabezpečuje projektový manažer i tvorbu rozpočtových výhledů projektu, plánování a koordinaci čerpání finančních zdrojů projektu a dodržování rozpočtových pravidel a jiných finančních pravidel organizace v rámci projektu.

2.3.3 Věcný gestor projektu

Věcný gestor projektu – odborný zaměstnanec věcně příslušného útvaru, který se podílí na přípravě, realizaci, případně udržitelnosti projektu z věcného hlediska, definuje a specifikuje výstupy projektu a zajišťuje průběžný dohled nad kvalitou plnění cílů a výstupů projektu. Věcný gestor ze své funkce např.:

- zajišťuje správné definování věcného zadání projektu/věcného záměru
- odpovídá za využitelnost výstupů projektu pro cílovou skupinu projektu
- zajišťuje věcné vstupy pro realizaci projektu,
- určuje odborné směřování projektu,
- provádí průběžnou kontrolu dosavadních výsledků a finální kontrolu kvality výstupů projektu ve vztahu k cílům projektu – odpovídá za akceptaci výstupů projektu.

U ICT projektů bývá využívána role i tzv. technického gestora – zpravidla se jedná o odborného zaměstnance, který posoudí projekt z hlediska problematiky informačních a komunikačních technologií. Dohlíží na realizaci projektu z pohledu kybernetické bezpečnosti a napojení na ostatní kritickou informační infrastrukturu.

Podílí se na technické části zadávací dokumentace veřejné zakázky a definuje technické požadavky na vybudování informačních systémů a provozní parametry.

Další role jsou doporučující nad úroveň minimálních standardů, u některých projektů je nutné definovat další role.

3 Portfolio projektů

Významnou agendou projektové kanceláře by mělo být řízení projektového portfolia čili evidence projektů organizace ve všech fázích realizace vč. udržitelnosti. Toto portfolio slouží zejména ke sledování souvislostí a vzájemných vazeb realizovaných projektů vč. dopadů na infrastrukturu. Tento nástroj je důležitý i z pohledu plánování projektů z hlediska návaznosti prací včetně koordinace s ostatními projekty. Pro vedení portfolia projektů není nutný žádný placený nástroj, velice dobře postačují volně dostupné databázové nástroje. Ze zkušenosti vyplývá, že je vhodné, aby součástí portfolia byla i informace o jednotlivých veřejných zakázkách realizovaných/plánovaných v rámci jednotlivých projektů, včetně tzv. znalostní databáze, která bude obsahovat doporučení pro další projekty.

Z důvodu zajištění účelnosti vynaloženého úsilí a prostředků na řízení projektů je nutné přizpůsobit jeho řízení danému kontextu – zejména velikosti a složitosti projektu, velikosti organizace, jeho kritičností a dopadem, případně i dalším parametřům.

4 Monitoring projektů a eskalace

Jedna z povinností pro projektového manažera je pravidelné monitorování postupu na projektu, zpravidla směrem k různým úrovním: nejvyšší vedení / řídicí výbor, ředitel projektu, projektový manažer – zevnitř projektového / řešitelského týmu a popř. i liniové vedení organizace. Frekvence monitorování projektu je nastavena interním aktem řízení, případně metodikou projektového řízení organizace. Z důvodu kontroly, zda se projekt realizuje dle nastavených podmínek, je vhodné zvolit častější frekvenci reportování, pak ideálně 1x za týden. Forma monitorování je opět nastavena v interním aktu řízení/Metodikou projektového řízení organizace, nabízí se např. stručný formulář v aplikaci Microsoft Excel, který je vhodnější pro archivaci dokumentace projektu i jeho aktualizaci, než např. e-mail. Výstup monitorování projektu je určen k posouzení řediteli projektu. Informace z monitorování projektu je nutné průběžně posuzovat s projektovým plánem, aby při jakémkoliv nesouladu došlo k včasnému řešení odchylky.

Monitoring projektů organizace je zároveň jedním z důležitých nástrojů projektové kanceláře. Projektová kancelář by měla v pravidelných intervalech (ideálně jednou za měsíc až za tři měsíce, dle objemu a náročnosti projektů) kontrolovat a vyhodnocovat postup na všech projektech organizace a zaznamenávat ty nejdůležitější informace – aktuální popis řešených aktivit, stav veřejných zakázek, stav čerpání finančních prostředků, stav řízení rizik a případně i stav kontrol a auditů projektu. Projektová kancelář by měla agregovat informace o všech projektech organizace a předávat podklad pro informování vedení organizace o stavu projektů a pro možnost reakce na případné řešení rizik a otevřených bodů na jednotlivých projektech.

5 Řízení rizik

Riziko je nejistá událost nebo soubor událostí, které pokud by nastaly, budou mít vliv na dosažení cílů projektu. Řádné a pravidelné řízení rizik zvyšuje jistotu projektového týmu, že dosáhne naplnění požadovaných produktů (výstupů) projektu, a současně eliminuje výskyt komplikací.

Projektová kancelář by měla mít nastavenou Strategii řízení rizik na projektech, odvozenou od politiky řízení organizace (pokud existuje), která popisuje rizikový apetit, kapacitu organizace pro řízení rizik, povolené úrovně tolerance rizik, rozsah, odpovědnost, procedury, nástroje, techniky, metriky, záznamy a reporting řízení rizik pro jednotlivé projekty (může být součástí metodiky projektového řízení).

Řízení rizik by mělo být realizováno prostřednictvím postupných kroků, jejichž cykly se mohou vícenásobně opakovat: IDENTIFIKACE prostředí projektu a jeho jednotlivých rizik, HODNOCENÍ jednotlivých rizik, PLÁNOVÁNÍ odpovědi na rizika, IMPLEMENTACE jednotlivých odpovědí podle plánu a s ohledem na situaci, KOMUNIKACE, prostřednictvím které dochází k předávání informací dle nastaveného systému reportování a vedení záznamů o řízení rizik.

V rámci každého realizovaného projektu by mělo probíhat řízení rizik a identifikovaná rizika by měla být dále vedena v Registru rizik, za který odpovídá projektový manažer, pokud není stanoveno jinak.

6 Udržitelnost a provoz výstupů z projektu

Předáním do provozu dochází k převodu výstupů projektu do fáze provozu. Připravenost na předání do provozu potvrzuje v relevantních případech provozovatel svým vyjádřením v akceptačním protokolu. Výstupem procesu může být protokol o předání do provozu, který schvaluje provozovatel. Délka období udržitelnosti by měla být nastavena v řídicí dokumentaci projektu. Zároveň je potřeba po skončení projektu zpracovat Zprávu o realizaci (výsledku) projektu.