

Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Ing. **Veronika Linhartová**, PhD.; Mgr. **Štěpán Strnadel**

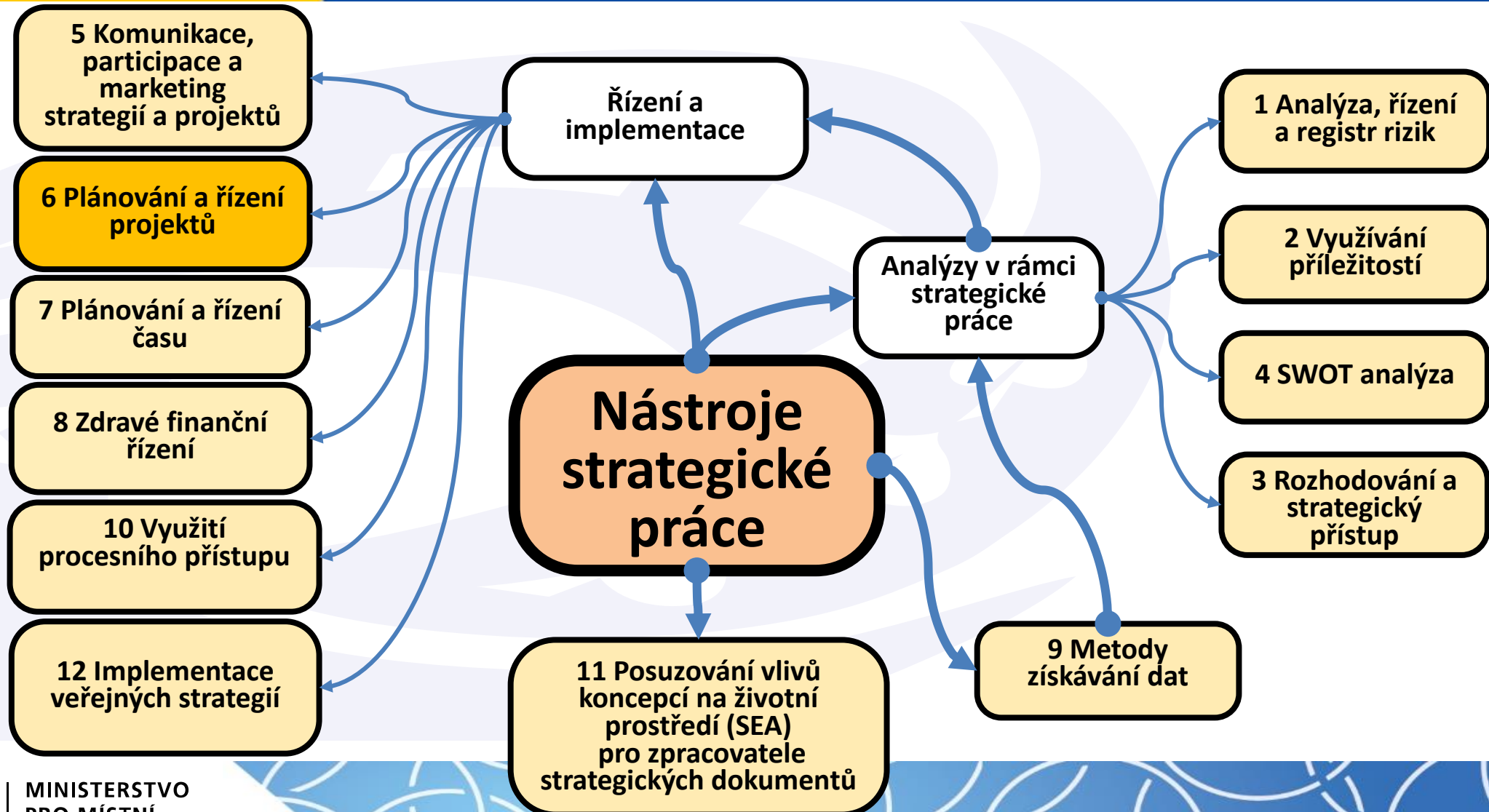


Obsah

- 1. Vazba na ostatní nástroje**
- 2. Co nástroj zahrnuje**
- 3. Řízení projektů pomocí trojimperativu projektu**
- 4. Vybrané příklady**



Vazby mezi nástroji strategické práce



Představení nástroje: Co nástroj zahrnuje?

1. **Textová část nástroje – 10 kapitol, viz další snímek**
2. **Prezentace**
3. **Video přednáška**

Nástroj je volně ke stažení na stránkách projektu.



Představení nástroje: Textová část nástroje

Souhrn

Summary

1 Úvod

2 Projektové řízení

2.1 Úvod do projektového řízení

2.2 Informace k vybraným mezinárodním standardům

3 Přístupy a metody

3.1 Přístup k řízení projektů

3.2 Postup (fáze) projektového řízení

3.3 Analýzy v rámci projektového řízení

3.4 Kritéria rozhodování při řízení projektů

3.5 Prověřování (analýza) hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti projektů

3.6 Analýzy k návratnosti investice (projektu)

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

3.8 Metoda logického rámce projektu

3.9 Studie proveditelnosti

3.10 Metody pro získávání dat potřebných pro projektové řízení

4 Trojimperativ: Cíle projektu

4.1 Jak chápat cíle projektu, vymezení cílů projektu

4.2 Průběžná kontrola cílů, vyhodnocení jejich dosažení

5 Trojimperativ: Termíny projektu

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

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

5.3 Obecně k plánování a řízení času

6 Trojimperativ: Rozpočet (náklady, zdroje) projektu

6.1 Úvod k rozpočtování

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

6.3 Co brát v úvahu při zpracování rozpočtu projektu

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

6.5 Hospodaření dle schváleného rozpočtu: transparentnost při veřejných zakázkách

6.6 Hospodaření: finanční kontrola projektů dle zákona o finanční kontrole

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

7 Specifika dotačních projektů (dotačního managementu)

8 Příklady a případové studie

8.1 Příklady plánu projektu pomocí trojimperativu projektu

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

8.3 Příklad pokynů pro zpracování logického rámce

8.4 Příklad vnitřního předpisu k projektovému řízení

8.5 Příklad kontroly více projektů na pravidelných poradách

8.6 Příklad vyhodnocení rizik projektu - veřejná zakázka na stavební práce

8.7 Příklad postupu předběžné finanční kontroly projektu (vývojový diagram)

8.8 SWOT analýza stavebního projektu

8.9 Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu

8.10 Příklad výběru projektu dle ukazatelů návratnosti investice

8.11 Digitální nástroje pro řízení projektů

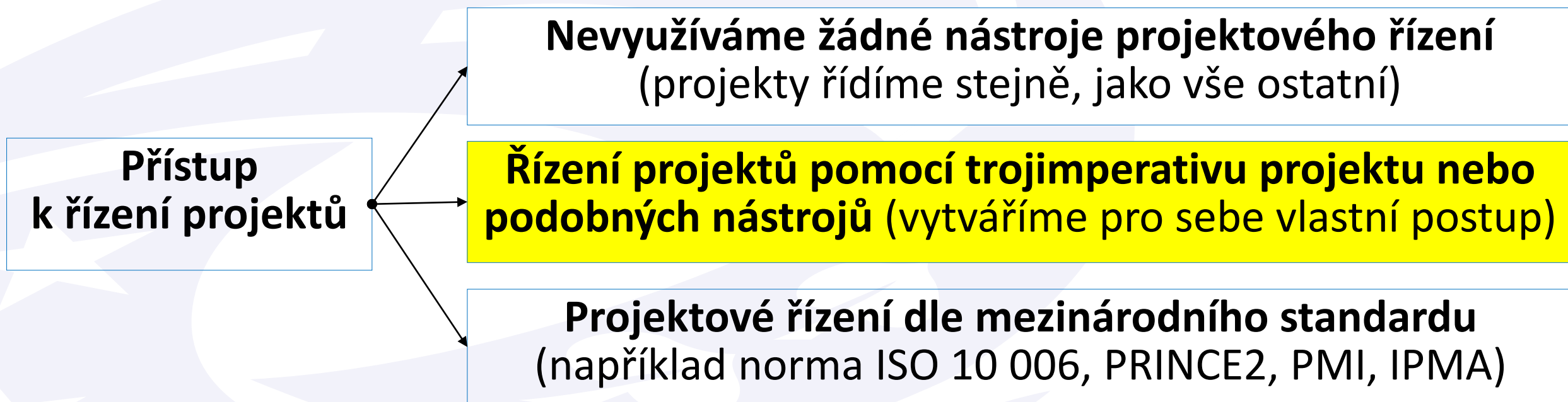
9 Vybraná doporučení / omezení

10 Závěr

PŘÍLOHY

POUŽITÁ LITERATURA

Přístupy k řízení projektů – my se věnujme řízení pomocí trojimperativu



Co je trojimperativ projektu

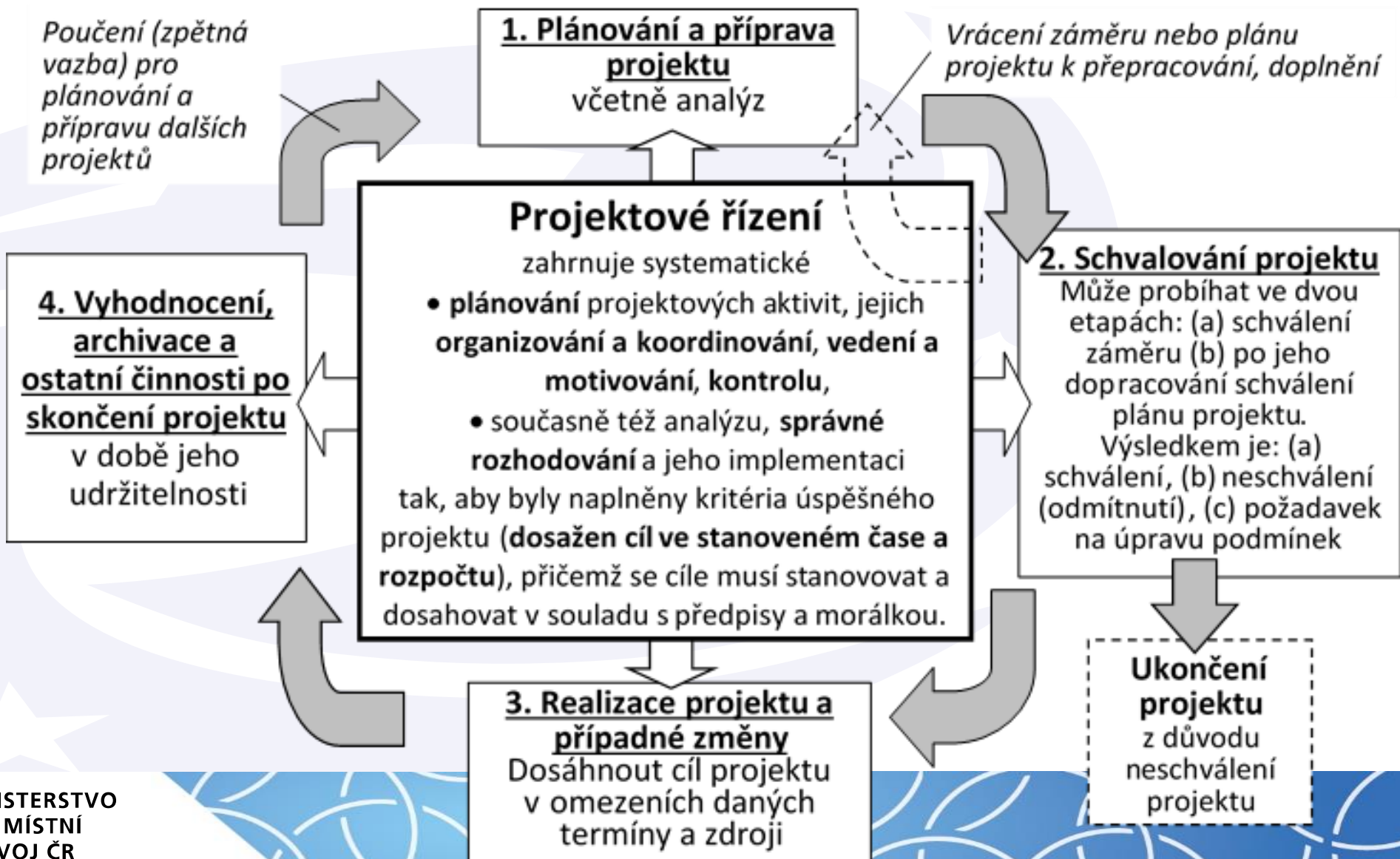
Zahrnuje:

- 1) Splnění cílů projektu.**
- 2) Dodržení stanoveného termínu a harmonogramu aktivit.**
- 3) Dodržení rozpočtu (nákladů, zdrojů) projektu.**

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



Fáze projektového řízení



Trojimperativ: cíle projektu

Oblast / pojem	Komentář
Vymezení pojmu „cíl“	Cíle jsou očekávané stavy, které chceme v budoucnosti dosáhnout.
Soulad s posláním a společenskou potřebou	Cíle projektu → Cíle instituce → Poslání instituce → Společenská potřebnost (včetně dopadů na životní prostředí)
Soulad se zákonem o finanční kontrole	Zákonnost a naplnění kritérií 3E (hospodárnost, efektivnost, účelnost)
Oblasti vymezení cíle	<ol style="list-style-type: none">(1) Rozsah (kvantita, počet).(2) Úroveň kvality (vymezit například pomocí znaků kvality).(3) Ostatní obsahové požadavky (například požadavky z hlediska šetrnosti k přírodě, nízkouhlíkové ekonomiky a podobně).(4) Finanční (ve vazbě na rozpočet, náklady, zdroje, dotace).(5) Časové (termíny, milníky).



Trojimperativ: cíle projektu – co se realizuje v jednotlivých fázích

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



Trojimperativ: cíle - špatná / dobrá praxe

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



Trojimperativ: termíny

Optimální, respektive **správné nastavení harmonogramu a termínů** vyžaduje zkušenosti, schopnosti, dovednosti a současně dobrou

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

Poznámky:

- Neznalost některých termínů, respektive neschopnost je dodržet, může vést k výrazným časovým ztrátám.
- Konečný termín realizace projektu by se vždy měl počítat odzadu.



Trojimperativ: termíny – co se realizuje v jednotlivých fázích

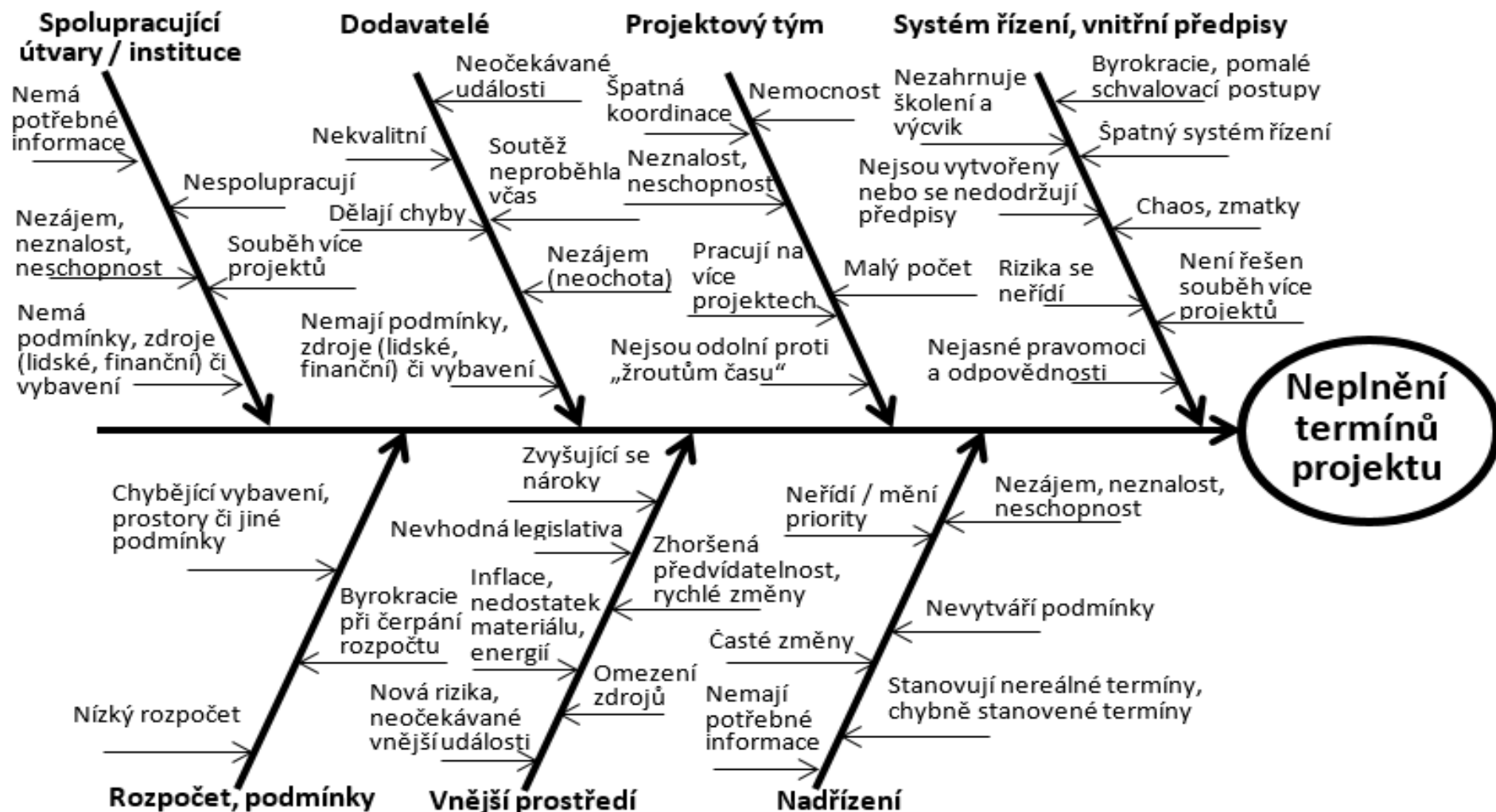
Fáze projektu	Co se provádí v dané fázi ve vztahu k cílům
1. Plánování a příprava projektu	<ul style="list-style-type: none">- Včasné provádění potřebných analýz, zjišťování očekávání zadavatele a cílových skupin, vyjednávání se zadavatelem z hlediska termínů (a to jak počátečního, konečného, tak délky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



Trojimperativ: termíny - špatná / dobrá praxe

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

Trojimperativ: neplnění termínů – Ishikawův diagram



Trojimperativ: rozpočet – co se realizuje v jednotlivých fázích

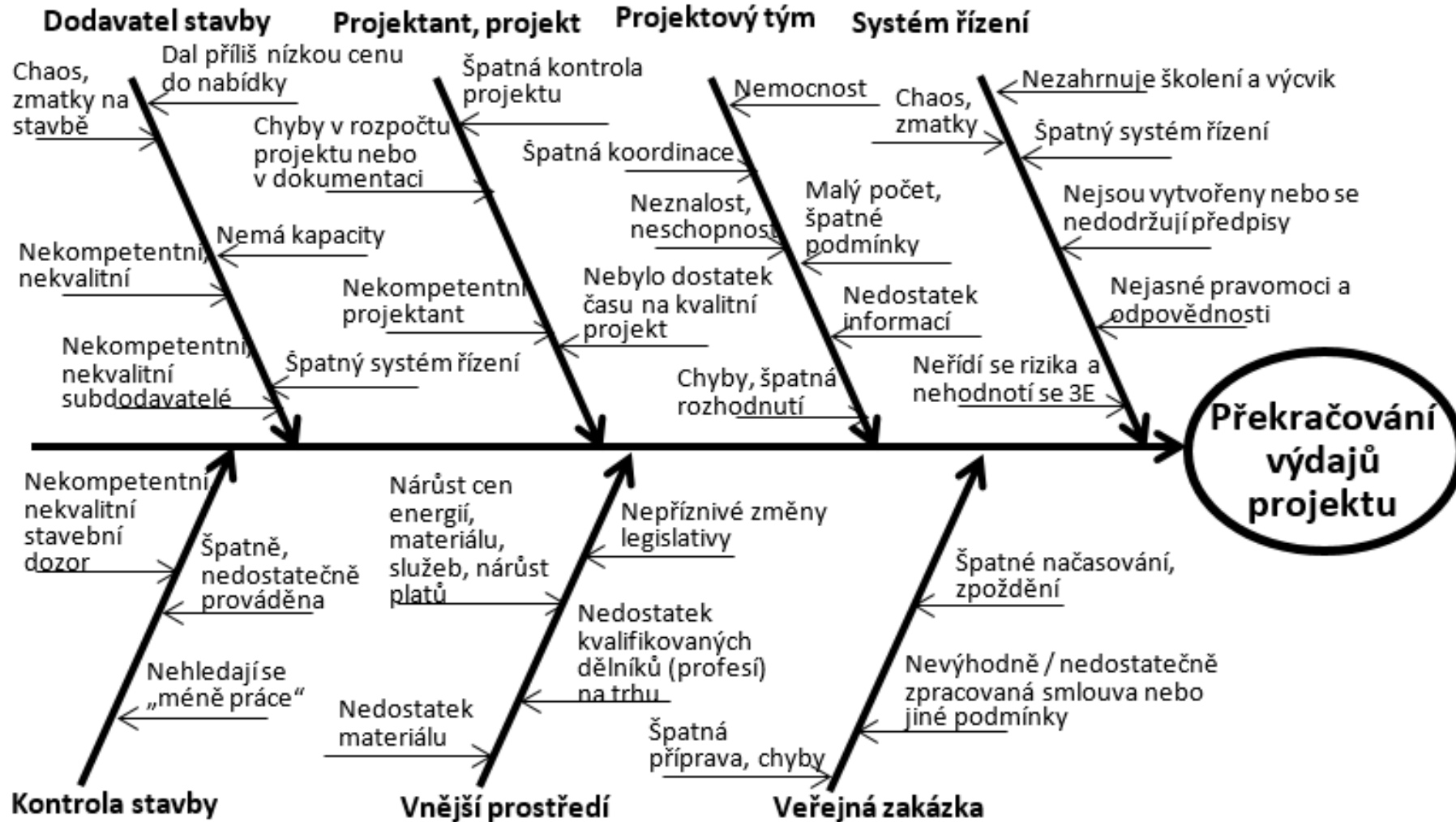
Fáze projektu	Co se provádí v dané fázi ve vztahu k cílům
1. Plánování a příprava projektu	<ul style="list-style-type: none"> - Provádění potřebných analýz, zjišťování očekávání zadavatele a cílových skupin, vyjednávání se zadavatelem z hlediska zdrojů financování a rozpočtu celkem a v jednotlivých letech.
2. Schvalování projektu	<ul style="list-style-type: none"> - Schválení způsobu (zdrojů financování) a rozpočtu projektu. - U fondů EU předložení interně schváleného projektu do vhodné výzvy. - Promítnutí rozpočtu schváleného projektu do rozpočtu instituce.
3. Realizace projektu včetně změn	<ul style="list-style-type: none"> - Motivace týmu projektu a přijímání opatření, aby bylo dosaženo cíle projektu při nepřekročení rozpočtu. - Je-li to relevantní, realizace veřejných zakázek v předpokládaných cenách stanovených rozpočtem. - U konkrétních výdajů a příjmů zajistit finanční kontrolu dle zákona o finanční kontrole. - Provádět průběžné, roční nebo konečné hodnocení plnění rozpočtu. - Provádět průběžné, roční, konečné vyúčtování rozpočtu. - Realizovat změny projektu, pokud jsou nezbytné. Pokud se změny týkají celkového rozpočtu (zvýšení výdajů nad plánovanou částku), je obvykle vyžadováno schválení ze strany zadavatele nebo u dotací poskytovatele dotace. - Je-li to v projektu potřeba, hledání úspor v rozpočtu. V praxi se používá: (1) indexová metoda (všechny položky se sníží o daný index – například o 2 procenta), (2) „sekání“ nákladů u vybraných položek (vybrané položky se zcela zruší nebo sníží dle potřeby), (3) úspory cestou zvýšení účelnosti, efektivnosti nebo hospodárnosti, (4) úspory pomocí metody „štíhlé“ administrativy - viz samostatný materiál ke zdravému finančnímu řízení.
4. Vyhodnocení, archivace a ostatní činnosti po skončení projektu	<ul style="list-style-type: none"> - Předložení vyhodnocení projektu zadavateli včetně finančního vyhodnocení. Případně evaluace (ex post) projektu z hlediska rozpočtu – je-li vyžadována nebo je-li vhodná. - U dotačních projektů (např. z fondů EU) zajistit udržitelnost projektu – může být spojeno s konkrétními výdaji. - Je-li to relevantní, zajistit financování provozních výdajů investice po její uvedení do užívání. - Poskytovat součinnost při případných kontrolách z hlediska rozpočtu. - V případě problémů týkající se rozsahu nebo kvality splnění cíle během reklamační lhůty – uplatnit reklamaci.



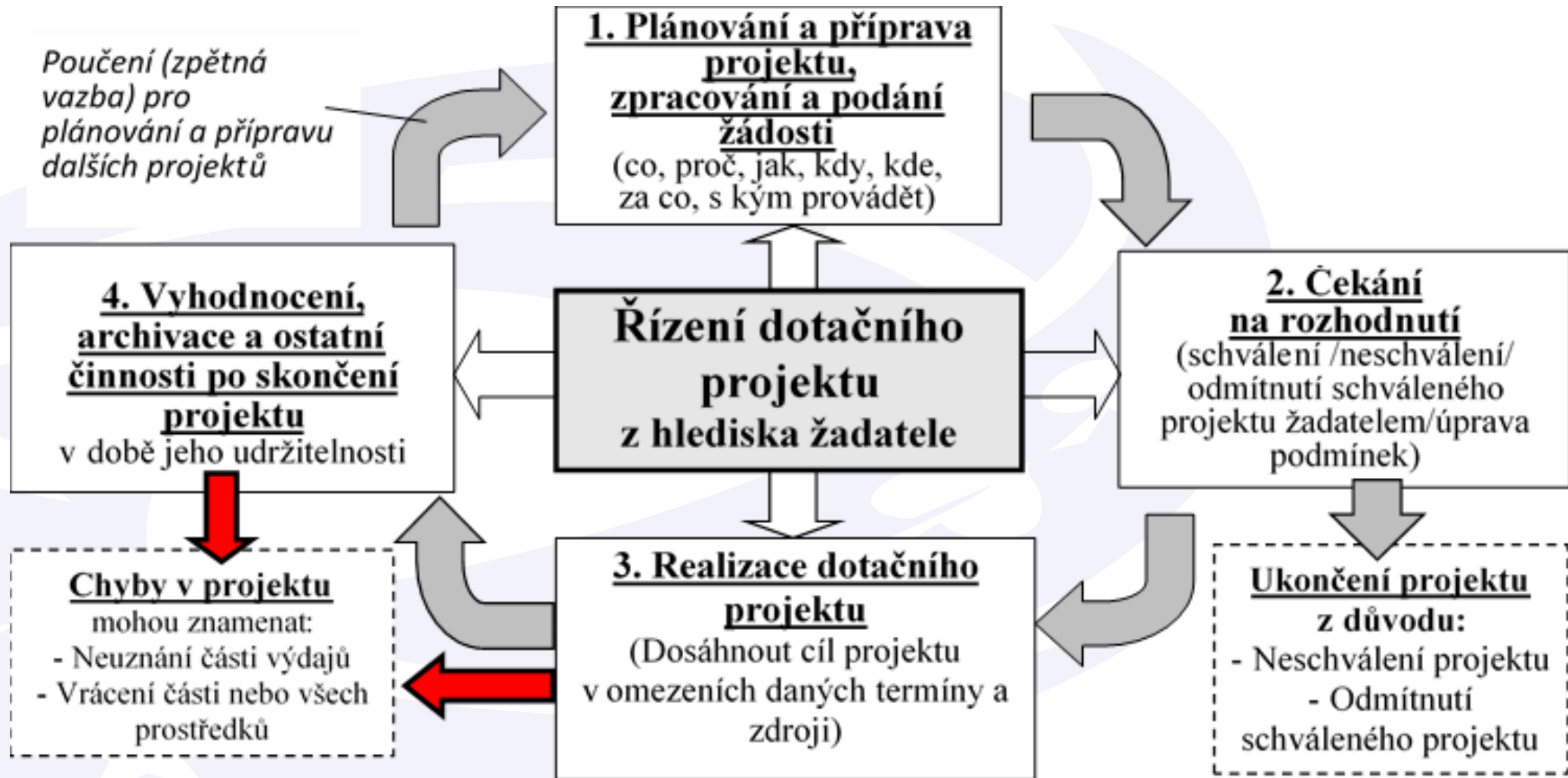
Trojimperativ: rozpočet - špatná / dobrá praxe

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

Trojimperativ: překročení rozpočtu – Ishikawův diagram



Specifika dotačních projektů



Příklady a případové studie

- 1) Příklady plánu projektu pomocí trojimperativu projektu
- 2) Příklad formuláře pro popis projektu (projektová fiše, projektový rámec)
- 3) Příklad pokynů pro zpracování logického rámce
- 4) Příklad vnitřního předpisu k projektovému řízení
- 5) Příklad kontroly více projektů na pravidelných poradách
- 6) Příklad vyhodnocení rizik projektu - veřejná zakázka na stavební práce
- 7) Příklad postupu předběžné finanční kontroly projektu (vývojový diagram)
- 8) SWOT analýza stavebního projektu
- 9) Příklad harmonogramu stavebního projektu pomocí Ganttova diagramu
- 10) Příklad výběru projektu dle ukazatelů návratnosti investice
- 11) Digitální nástroje pro řízení projektů



Příklad: Trojimperativ projektu - přestavba budovy obce

Název a popis projektu: Přestavba budovy sboru dobrovolných hasičů v majetku obce		
(1) Cíle projektu:	(2) Termíny / harmonogram aktivit:	(3) rozpočet projektu:
1. Přestavět budovu dle projektové dokumentace	Schválení zastupitelstvem T:30.2.2022	Výdaje:
2. Získat dotaci ve výši 3 mil. Kč	Výběr projektanta T:30.3.2022	Projektová dokumentace 250 000 Kč
3. Nepřekročit celkové výdaje na rozpočet ve výši 5 mil. Kč	Vypracování projektové dokumentace T:30.8.2022	Stavební dozor 50 000 Kč
4. Uvést do provozu (otevřít) budovu do 30.9.2024	Vyřízení dotací T:30.11.2022	Stavební práce včetně dozoru 4 700 000 Kč
	Stavební povolení T:31.1.2023	Výdaje celkem 5 000 000 Kč
	Výběr stavebního dozoru T:31.1.2023	Tržby:
	Výběr dodavatele stavby – veřejná soutěž T:31.2.2023	Dotace 3 000 000 Kč
	Zahájení stavby T:31.3.2023	Rozdíl (spoluúčast obce) 2 000 000 Kč
	Dokončení stavby T:31.7.2024	
	Kolaudace T: 31.8.2024	
	Otevření budovy T: 30.9.2024	



Příklad kontroly důležitých projektů

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



Závěrečné poznámky

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



Děkujeme za pozornost

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.; Ing. Veronika Linhartová, PhD.

