

Metodická příručka řízení projektů realizovaných Ministerstvem financí ČR

verze 2 platná od 15.4.2016

Metodická příručka je výstupem projektu „Zavedení, provoz a rozvoj projektové kanceláře na MF“, registrační číslo CZ.1.04/4.1.00/C7.00003, spolufinancovaného z OP LZZ.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

**PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST**
www.esfcr.cz

1	Úvod	11
2	Vymezení pojmů	13
3	Řídící struktura projektu a stupně řízení MF zúčastněné v projektovém řízení	15
3.1	<i>Ministr, náměstek, porada vedení MF, věcný útvar v projektovém řízení</i>	15
3.2	<i>Řídící struktura projektu</i>	16
3.2.1	Sponzor	16
3.2.2	Řídící výbor	16
3.2.3	Projektový tým	17
3.3	<i>Pracovní tým</i>	21
	<i>Členy pracovního týmu navrhuje ve spolupráci s projektovým manažerem vedoucí pracovního týmu. Složení týmu konzultuje s SO 9005.</i>	21
3.4	<i>Projektová kancelář (SO 9005)</i>	21
3.5	<i>Spolupráce vybraných útvarů při realizaci projektů na MF</i>	22
4	Zajištění zdrojů	24
4.1	<i>Finanční zdroje</i>	24
4.2	<i>Lidské zdroje</i>	25
5	Fáze projektu	27
5.1	<i>Příprava a předložení návrhu (iniciace)</i>	27
5.2	<i>Realizace projektu</i>	32
5.2.1	Základní kritéria projektu	33
5.2.2	Situace a jejich řešení během realizace projektu	34
5.2.3	Komunikace v rámci projektu	41
5.2.4	Krizové řízení projektu	42
5.3	<i>Ukončení projektu a zajištění udržitelnosti projektu</i>	43
6	Projektová dokumentace	45
6.1	<i>Zásady vedení projektové dokumentace</i>	45
6.2	<i>Název souboru / dokumentu</i>	45
6.3	<i>Úložiště projektové dokumentace</i>	46
6.4	<i>Archivace projektové dokumentace</i>	47
6.5	<i>Seznam projektové dokumentace</i>	49
7	Výjimka	50
7.1	<i>Projekty OPTP</i>	50
7.2	<i>Programové financování</i>	50

Seznam použitých zkratek	51
Seznam příloh	52

Seznam změn:

KAP.	ODSTAVEC	PŮVODNÍ ZNĚNÍ	NOVÉ ZNĚNÍ
1	4	x	doplněn odkaz na příklady Projekt vs. běžná činnost (BAU)
2	r	Věcný garant projektu odpovídá za cíle projektu z věcné stránky a za naplnění potřeb a požadavků věcného útvaru, který je hlavním uživatelem výstupu;	Věcný garant projektu odpovídá za cíle projektu z věcné stránky a za naplnění potřeb a požadavků věcného útvaru, který je zadavatelem změny a/nebo hlavním uživatelem výstupu;
2	v	Základní dokument projektu (dále jen „ZDP“) obsahuje cíle projektu, stručný popis projektu, organizační strukturu projektu, plán projektu, strategii řízení rizik, strategii řízení kvality, strategii řízení problémů a změn a komunikační strategii. Povinnou přílohou je schválený projektový záměr;	Základní dokument projektu (dále jen „ZDP“) obsahuje cíle projektu, stručný popis projektu, organizační strukturu projektu, plán projektu, strategii řízení rizik, strategii řízení kvality, strategii řízení problémů a změn a komunikační strategii.;
2	x	Žádost o poskytnutí dotace podává žadatel / příjemce dotace (MF) řídicímu orgánu příslušného operačního programu;	Žádost o poskytnutí podpory podává žadatel / příjemce podpory (MF) řídicímu orgánu příslušného operačního programu;
3.1	1c	po projednání na poradě vedení MF schvaluje změny, které mají vliv na základní kritéria projektu,	schvaluje změny, které mají vliv na základní kritéria projektu,
3.1	3f	postoupí projektový záměr náměstkovi pro řízení sekce, příp. řediteli odboru, vedoucímu samostatného oddělení ke schválení,	postoupí projektový záměr náměstkovi pro řízení sekce, ke schválení,
3.2	1	Sponzorem projektu je u projektů řešených v rámci MF nebo resortu MF náměstek pro řízení sekce, do jehož věcné řídicí působnosti patří cíl projektu, nebo ministr.	Sponzorem projektu je u projektů realizovaných v rámci MF nebo resortu MF náměstek pro řízení sekce, jež projekt inicioval a do jehož věcné řídicí působnosti patří cíl projektu, nebo ministr.
3.2	1f	schvaluje změny projektu, pokud změna překročí schválená základní kritéria projektu, postoupí ji k projednání na poradě vedení MF,	schvaluje změny projektu, pokud změna překročí schválená základní kritéria projektu, postoupí ji ministrovi ke schválení,
3.2	1g	g) schvaluje návrh řešení sporů a problémů (rizik), příp. postoupí návrh řešení k	g) schvaluje návrh řešení sporů a problémů (rizik), příp. postoupí návrh řešení ke schválení ministrovi
3.2	1m	m) schvaluje žádost o poskytnutí dotace, monitorovací zprávy/zprávy o realizaci projektu a žádosti o platbu, žádosti o podstatnou změnu u projektů financovaných z fondů EU, případně jiné dokumenty vyplývající z podmínek poskytovatele dotace.	m) schvaluje žádost o poskytnutí podpory, monitorovací zprávy/zprávy o realizaci projektu a žádosti o platbu, žádosti o podstatnou změnu u projektů financovaných z fondů EU, případně jiné dokumenty vyplývající z podmínek poskytovatele podpory.
3.2	2	Řídicí výbor (dále jen „ŘV“), v jehož čele stojí sponzor, odpovídá sponzorovi za dosažení cílů projektu a dokončení projektu v souladu se schváleným projektovým záměrem.	Řídicí výbor (dále jen „ŘV“) odpovídá sponzorovi za dosažení cílů projektu a dokončení projektu v souladu se schváleným projektovým záměrem.

3.2	2	Věcný garant projektu jako člen ŘV je zpravidla náměstek pro řízení sekce, ředitel odboru / vedoucí samostatného oddělení, zastupující hlavní uživatele a provozovatele výstupů projektu (mohou být dva věcní garanti – jeden za uživatele, druhý za provozovatele).	Věcný garant projektu jako člen ŘV je zpravidla náměstek pro řízení sekce, ředitel odboru / vedoucí samostatného oddělení, zastupující hlavní uživatele a provozovatele výstupů projektu (mohou být dva nebo více věcných garantů – jeden za uživatele, druhý za provozovatele, třetí za zadavatele).
3.2	2	x	Technických garantů může být více, např. technický garant za softwarové řešení, druhý za provoz, třetí za implementaci.
3.2	2	x	Pokud je v ŘV více technických a věcných garantů je nutné vymezit jejich role a odpovědnosti, např. věcný garant (zástupce uživatelů výstupů).
3.2	3	Projektový manažer zejména ... j) informuje ŘV o stavu projektu, zpracovává zprávu o ukončení etapy projektu, detailní plán další etapy, plán kontroly přínosů a zprávu o ukončení projektu,	projektový manažer zejména... j) informuje ŘV o stavu projektu, zpracovává zprávu o ukončení etapy projektu (ve které popíše detailní plán další etapy), plán kontroly přínosů a zprávu o ukončení projektu,
3.2	3	Věcný garant projektu jako člen projektového týmu	V projektovém týmu může být více zástupců věcného garanta, pokud si to povaha a cíle projektu vyžadují.
3.2	3	Technický garant projektu	V projektovém týmu může být více zástupců technického garanta, pokud si to povaha a cíle projektu vyžadují.
3.2	3	Administrátor projektu zejména a) odpovídá za správné vedení projektové dokumentace a její archivaci projektové dokumentace,	Administrátor projektu zejména a) odpovídá za správné vedení projektové dokumentace na https://projekty.mfcr.cz a její archivaci projektové dokumentace,
4.1		Finanční zdroje rozpočtu obhájí v poradě vedení MF předkladatel projektového záměru (náměstek pro řízení sekce	Finanční zdroje rozpočtu obhájí v poradě vedení MF předkladatel projektového záměru (náměstek pro řízení sekce, který změnu inicioval).
4.1		Vyjmenované programy resortu MF jsou uvedeny v příloze ke směrnici č. 2/2011, pro MF konkrétně jsou zde uvedeny programy: 112V01 Rozvoj a obnova materiálně technické základny systému řízení MF od r. 2007, 112V09 Výstavba, obnova provozování Státní pokladny.	Vyjmenované programy resortu MF jsou uvedeny v příloze ke směrnici č. 2/2011, pro MF konkrétně jsou zde uvedeny programy: 112V01 Rozvoj a obnova materiálně technické základny systému řízení MF od r. 2007, 112V09 Výstavba, obnova provozování Státní pokladny, 012V01 Rozvoj a obnova materiálně technické základny systému řízení MF, 012V09 Rozvoj, obnova a provozování Státní pokladny. - tabulka programů byla doplněna o dva další programy a k nim příslušné podprogramy.

4.1		x	Postup – programové financování: a) Projektový manažer nebo jím pověřený člen týmu zadá požadavek na investici do příslušného odboru (např. v případě nového nebo upgrade IT systému se obrátí na odbor 38, který společně se zadavatelem dopracuje požadavek a předá žádost o vytvoření investiční akce na SO 9009 Finanční řízení a smluvní zajištění ICT. Věcný garant projektu (zadavatel) předá veškeré potřebné podklady ke zpracování investičního záměru odbornému útvaru ICT. Odborný útvar ICT zpracuje ve spolupráci s SO 9009 investiční záměr. SO 9009 předá zpracovaný investiční záměr ke schválení odboru 23. c) Odbor 23 se k návrhu investiční akce vyjádří: i. Kladně – akce je schválena ii. K dopracování a vyjasnění iii. Záporně – akce není schválena. Před vyhlášením veřejné zakázky musí být schválena investiční akce, tímto jsou finanční prostředky alokovány na danou veřejnou zakázku.
5.1		Činnosti vykonávané v této fázi směřují k vytvoření projektového záměru navrhovaného projektu. Projektový záměr je podkladem pro rozhodnutí o realizaci projektu. Fáze předložení projektového záměru probíhá před rozhodnutím o realizaci projektu.	Činnosti vykonávané v této fázi směřují k vytvoření projektového záměru navrhovaného projektu. Plynulý průběh těchto činností podporuje softwarový nástroj projektového řízení Sharepoint. Sharepoint se využívá pro vedení dokumentace a sdílení dokumentů již ve fázi přípravy projektového záměru pro spolupráci členů projektového týmu.
5.1	d	d) příprava a projednání projektového záměru,	d) příprava a projednání projektového záměru, - jmenování osoby odpovědné za přípravu projektového záměru, - sestavení týmu na přípravu projektového záměru, - sestavení harmonogramu přípravy projektového záměru, - zřízení podřízeného webu připravovaného projektu v rámci Sharepointu https://projekty.mfcr.cz, - analýza stávajícího stavu a vyhodnocení potřeb (tzv. gap analýza, cost-benefit analýza apod.), - studie proveditelnosti,
5.1	Činnosti - e	předložení projektového záměru do porady vedení MF a jeho projednání	e) předložení projektového záměru ke stanovisku SO 9005
5.1	Činnosti - f	předložení projektového záměru do porady vedení MF a jeho projednání	f) předložení projektového záměru do porady vedení MF a jeho projednání,
5.1	Postup - doplněny body f-h	x	f) odpovědná osoba za zpracování projektového záměru navrhne složení přípravného týmu a s podporou svého náměstka pro řízení sekce požádá o obsazení rolí v přípravném týmu odpovídající náměstky pro řízení sekcí, g) odpovědná osoba za zpracování projektového záměru sestaví harmonogram přípravy projektového záměru, harmonogram odsouhlasí s náměstkem pro řízení sekce, h) před zahájením prací na projektovém záměru vznesl administrátor SO 9005 požadavek na oddělení 5901 Provoz a uživatelská podpora IS. Odpovědný zaměstnanec 5901 zřídí podřízený web projektu na https://projekty.mfcr.cz,

5.1	Postup - k	k) věcný útvar MF (zpracovatel) postoupí projektový záměr náměstkovi pro řízení sekce, příp. vedoucímu oddělení ke schválení,	k) věcný útvar MF (zpracovatel) postoupí projektový záměr příslušnému náměstkovi pro řízení sekce ke schválení,
5.1		m) projektový záměr předkládá do porady vedení MF náměstek, do jehož sekce patří věcný útvar (zpracovatel projektového záměru),	m) projektový záměr předkládá do porady vedení MF náměstek, jež inicioval projekt (je zadavatelem) a do jehož sekce patří věcný útvar (konkrétní zpracovatel projektového záměru),
5.1	Postup - doplňeny body o-r		p) Projektový manažer navrhne složení projektového týmu, popíše potřeby a požadavky na obsazení jednotlivých rolí v týmu, návrh projedná se sponzorem, q) Sponzor projektu prostřednictvím interního sdělení požádá o nominaci na obsazení rolí v PT jednotlivé náměstky pro řízení sekci, r) Náměstci pro řízení sekci nominují své zástupce na konkrétní role v PT, a to odpovědí na interní sdělení, s) projektový manažer vypracuje ZDP,
5.1	Projektový záměr -b)	b) sponzora projektu,	b) sponzora a řídicí výbor projektu,
5.1	Projektový záměr - f	f) rozpočet projektu (finanční plán projektu) pro varianty řešení realizace,	f) rozpočet projektu pro všechny navržené varianty realizace a srovnání variant,
5.1	Základní dokument projektu...		Aktualizaci ZDP zpracuje až po schválení změny projektu
5.1	V ZDP ...	c) podrobný harmonogram (etapy projektu), d) podrobný rozpočet projektu, e) strategie řízení kvality, parametry klíčových výstupů,	C) harmonogram rozdělený na etapy a podrobný harmonogram první etapy projektu), d) podrobný (položkový) rozpočet projektu, e) strategie řízení kvality, popisy produktů (parametry klíčových výstupů, metody jejich hodnocení, odpovědnosti),
5.1	Povinné přílohy ZDP	• Harmonogram projektu, • Rozpočet projektu, • Registr rizik, • Registr problémů a změn, • Registr kvality, • Schválený Projektový záměr.	• Harmonogram projektu, • Podrobný (položkový) rozpočet projektu, • Registr rizik, • Registr problémů a změn, • Registr kvality, doplněný o Popis produktu/výstupu (v případě, že jde o složitější popis kritérií hodnocení a popis produktu), • Schválený Projektový záměr.
5.1	Harm.	x	Harmonogram obsahuje technické a manažerské etapy, jež mohou být shodné nebo se mohou překrývat. Technické etapy sledující řešení projektu, konkrétní aktivitu projektu, se mohou i prolínat. Manažerské etapy na sebe navazují, navzájem se nepřekrývají, slouží ke kontrole průběhu projektu.
5.1	Harm.	x	ZDP obsahuje harmonogram projektu rozdělený na etapy a podrobný plán první etapy projektu.

5.1	Podrobný rozpočet projektu	Podrobný rozpočet projektu obsahuje náklady projektu, zdroje financování investiční fáze realizace a způsob zajištění a zdroje financování udržitelnosti projektu (následného provozu).	Podrobný rozpočet projektu obsahuje náklady projektu, zdroje financování investiční fáze realizace a způsob zajištění a zdroje financování udržitelnosti projektu (následného provozu). Forma podrobného rozpočtu projektu závisí na tom, zda je projekt spolufinancován z fondů EU či zda je projekt financován z interních zdrojů ministerstva (viz. šablona Rozpočet ZDP).
5.1	Strategie řízení kvality	x	V případě, že se jedná o složitější výstupy/produkty (popis parametrů se nevejde do Registru kvality, jsou kladeny nároky na znalosti a dovednosti zpracovatelů), je nutné vypracovat jako přílohu ZDP i Popis produktu/výstupu
5.1	Strategie řízení rizik	x	Cílem řízení rizik je identifikovat, zda jde o hrozbu nebo příležitost, eliminovat jejich dopad na projekt nebo je jako příležitost využít.
5.2	Realizace - postup - c)	c) projektový manažer zpracovává zprávy o stavu etapy projektu, o ukončení etapy projektu a plán etapy následující,	c) projektový manažer zpracovává zprávy o stavu realizace projektu, o ukončení etapy projektu a plán etapy následující,
5.2	Realizace - postup - k)	SO 9005 monitoruje stav projektů na MF a připravuje souhrnnou zprávu o stavu realizace projektů na poradu vedení MF.	k) SO 9005 monitoruje stav projektů na MF a připravuje souhrnnou zprávu o stavu realizace projektů, kterou předkládá náměstek pro řízení sekce 09 ministři.
5.2	1 - Rozpočet	Aktuální čerpání rozpočtu projektu je přílohou základního dokumentu projektu.	Podrobný (položkový) rozpočet projektu je přílohou základního dokumentu projektu.
5.2	1 - Nástroj pro řízení rizik	x	Riziko je hrozbou nebo příležitostí.
5.2	1 - Finanční řízení	x	Postup evidence projektu v systému AVISME Finanční manažer zajistí zaevidování projektu v systému AVISME na formuláři Založení projektu v IS AVIS: Do formuláře se vyplní: a) Kód zakázky (povinný údaj) – jedná se o strukturovaný řetězec ve tvaru „rrrrNNnn AAAA“, kdy „rrrr“ specifikuje letopočet, „NN“ číslo sekce, „nn“ udává dvoumístné pořadové číslo (pořadové číslo projektu dané sekce) a „AAAA“ zkratku názvu projektu. Číslo projektu se stanovuje dle interních potřeb. b) Popis zakázky (povinný údaj) – vyplní se název projektu realizovaného na ministerstvu financí c) Číslo akce (povinný údaj) – vyplní se vždy kód akce „Projekty MF“. Tento kód znamená, že se jedná o projekty realizované ministerstvem financí. d) Poznámka (povinný údaj) – vyplní se stručný popis projektu, doba realizace projektu, případně položky rozpočtové skladby. e) Platnost od (povinný údaj) – vyplní se datum, od kterého se projekt realizuje. f) Partner (nepovinný údaj) – vyplní se kód pobočky partnera/ů z agendy Partneri v modulu Partneri v IS AVISME. K zadávané zakázce budou přiřazeni všichni partneři z číselníku partnerů. g) IČ dodavatele (nepovinný údaj) h) Název dodavatele (nepovinný údaj) i) Číslo smlouvy (nepovinný údaj) – vyplní se číslo smlouvy nebo číslo dodatku ke smlouvě vygenerované po zadání do Centrální evidence

			smluv (dále jen CES) vedené v IS AVISME v modulu Smlouvy a objednávky v agendě Smlouvy. Smlouva nebo dodatek ke smlouvě v CES musí být platná, nabýt účinnosti a být ve stavu Vystavená. j) Finanční plnění (nepovinný údaj) – vyplní se dohodnutá částka dle smlouvy. k) Finanční plnění zvýšené (nepovinný údaj) – vyplní se v případě zvýšení objemu zakázky. l) Předpokládaná cena (nepovinný údaj) – vyplní se předpokládaná cena zakázky v Kč. m) Datum splnění (nepovinný údaj) – vyplní se datum, ke kterému má být zakázka splněna. n) Datum zvýšení (nepovinný údaj) – vyplní se datum, ke kterému bude zvýšeno finanční plnění. o) Doba trvání (nepovinný údaj) – vyplní se doba trvání zakázky ve dnech.
5.2	1 - Finanční řízení - kontrola	b) zajistit jednoznačnou vazbu nákladů a výnosů ke konkrétnímu projektu ,	b) zajistit jednoznačnou vazbu nákladů a výnosů ke konkrétnímu projektu v systému AVIS ^{ME} ,
5.2	1 - Finanční řízení - výstupy	Výstupy:a) schválený rozpočet projektu, jenž je přílohou projektového záměru a ZDP,b) žádost o platbu,c) aktuální a závěrečný stav plnění rozpočtu.	Výstupy:a) schválený rozpočet projektu, jenž je přílohou projektového záměru – rozpočet přípravné fáze projektu dle věcných celkůb) schválený rozpočet projektu, jenž je přílohou a ZDP – podrobný (položkový) rozpočet,c) žádost o platbu,d) aktuální a závěrečný stav plnění rozpočtu.
5.2	2.2. - řízení kvality	Výstupy: a) parametry výstupů v ZDP, b) strategie řízení kvality a registr kvality, c) zpráva o hodnocení výstupu a seznam výhrad, d) akceptační protokol.	Výstupy: a) parametry výstupů v ZDP (Popis produktů/výstupů), b) strategie řízení kvality a registr kvality, c) zpráva o hodnocení výstupu a seznam výhrad, d) akceptační protokol.
5.2	2.2. - řízení kvality	Akceptační řízení probíhá na základě hodnocení výstupu předloženého hodnotitelem. Hodnotitel srovnává reálné parametry výstupu s požadovanými parametry výstupu uvedenými v registru kvality	Akceptační řízení probíhá na základě hodnocení výstupu předloženého hodnotitelem. Hodnotitel srovnává reálné parametry výstupu s požadovanými parametry výstupu uvedenými v registru kvality (popisu produktu / výstupu).
5.2	2.3 - Řízení rizik	Rizika projektu se musí včas identifikovat, správně vyhodnotit, stanovit vhodná opatření, implementovat je a vyhodnotit účinnost opatření.	Rizika projektu se musí včas identifikovat, správně vyhodnotit (hrozba / příležitost, dopad na projekt), stanovit vhodná opatření, implementovat je a vyhodnotit účinnost opatření.
5.2	2.3 - Řízení rizik	Matice vyhodnocení rizik - obecná	Matice vyhodnocení rizik - doplněna konkrétní čísla / hodnoty

5.2	2.3 - Řízení rizik	Projektový manažer vede registr rizik. Registr rizik obsahuje: • aktuální rizika, • eliminovaná rizika, • shrnutí nadřazených rizikových oblastí (manažerské shrnutí), • katalog typových rizik projektu (nejčastější rizika, která se mohou v průběhu realizace projektu vyskytnout, slouží pro projektového manažera i jednotlivým členům pracovních týmů jako inspirace při identifikaci rizik).	Projektový manažer vede registr rizik. Registr rizik obsahuje: • aktuální rizika, rozdělená na typy (hrozba nebo příležitost) • eliminovaná rizika, • shrnutí nadřazených rizikových oblastí (manažerské shrnutí), • katalog typových rizik projektu (nejčastější rizika, která se mohou v průběhu realizace projektu vyskytnout, slouží pro projektového manažera i jednotlivým členům pracovních týmů jako inspirace při identifikaci rizik).
5.2	2.4 - Řízení problémů a změn	Postup - g) pokud řešení dané situace překračuje kompetence sponzora projektu, postoupí jeho řešení k projednání do porady vedení MF, ministr rozhodne o variantě řešení,	g) pokud řešení dané situace překračuje kompetence sponzora projektu, postoupí návrh řešení ministru, který rozhodne o variantě řešení,
5.2	3 - Komunikace	x	Postup b) Zprávu předkládají ŘV nebo sponzorovi dle určené komunikační strategie.
5.2	3 - Komunikace	x	• Obecně platí, pokud není Zápis schválen odpovědnými osobami do 3 pracovních dnů či jakákoli zpráva do 5 pracovních dnů, považuje se Zápis či Zpráva za schválený. Důvodem je eliminace časových prodlev v dalších schvalovacích postupech.
6.3	Projektová dok.	Projektová dokumentace je uchovávána v elektronické podobě na sdíleném prostoru MF a v případě potřeby v listinné podobě.	Projektová dokumentace je uchovávána v elektronické podobě na sdíleném prostoru MF sharepointu https://projekty.mfcr.cz a v případě potřeby v listinné podobě. Každý projekt má svůj podweb.
6.3	Projektová dok.	x	Přístupy na sharepoint nastavuje SO 9005 Projektová kancelář ve spolupráci s odd. 5902. Je možné nastavit i přístupy externistům nebo dodavatelům, pokud si to projekt vyžádá.
6.5	Seznam proj.dok.	Finanční manažer • Příloha č. 6 – Rozpočet projektu	Finanční manažer • Příloha č. 6a – Rozpočet projektu (projektový záměr) • Příloha č. 6b – Rozpočet projektu položkový (základní dokument projektu)
6.5	Seznam proj.dok.		28. Popis produktu/výstupu 29. Cost Benefit analýza 30. Připomínky 31. Studie proveditelnosti

1 Úvod

- 1) Metodická příručka pro řízení projektů na Ministerstvu financí (dále jen „MF“) je dokumentem samostatného oddělení 9005 – Projektová kancelář (dále jen „SO 9005“) zpracovaným především za účelem snadnější orientace zaměstnanců organizačních útvarů ministerstva, jež realizují nebo plánují realizovat projekt.
- 2) Metodická příručka podává ucelený přehled jednotlivých fází procesu řízení projektu a usnadňuje aplikaci směrnice č. 5/2015 ministra financí, Řízení projektů realizovaných Ministerstvem financí.
- 3) Metodická příručka není součástí vnitřních předpisů ministerstva.
- 4) Za projekt se považuje časově, nákladově a zdrojově omezený proces. Cílem projektu je unikátní produkt či služba nebo vyřešení specifického úkolu, a to na základě definovaných výstupů v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a schválenými požadavky. Projektu se účastní odborníci různých profesí. Projekt se skládá z dílčích činností, které jsou vzájemně provázány vstupy a výstupy. Příklady projektů z legislativní oblasti, oblasti ICT jsou uvedeny v samostatném dokumentu – Projekt vs. běžná činnost (BAU).
- 5) Iniciátor požadavku na projekt zkonzultuje s SO 9005, zda splňuje jeho záměr definici projektu a zda má jeho realizaci projektově řídit.
- 6) Během projektu jsou všichni povinni dodržovat následující základní zásady projektového řízení:
 - a) Průběžná kontrola stavu projektu
Každý projekt se realizuje podle schváleného projektového záměru a stanovených základních kritérií projektu (viz fáze přípravy a předložení návrhu projektu - iniciace). Základní kritéria projektu se musí průběžně kontrolovat a porovnávat s kritérii ve schváleném projektovém záměru.
 - b) Poučení se ze zkušeností
SO 9005 buduje databázi znalostí, koordinuje sdílení zkušeností a aplikuje dobrou praxi do budoucích projektů a připravovaných projektových záměrů s cílem minimalizovat problémy a chyby. SO 9005 připravilo vzory/šablony projektové dokumentace (v přílohách).
 - c) Definované role a odpovědnosti
Každý projekt musí mít jasně definovanou organizační strukturu projektu s jednoznačně vymezenými rolami a odpovědnostmi. Všichni, kteří jsou do projektu zapojeni, musí vědět, jaká je jejich úloha, co a kdy se od nich očekává a za co nesou odpovědnost.
 - d) Řízení pomocí etap
Realizace činností podle harmonogramu projektu může být v závislosti na rozsahu projektu členěna na etapy, které na sebe logicky navazují. Členění na etapy usnadňuje kontrolu realizace projektu.
 - e) Řízení problémů a změn (změnové řízení)
Všechna základní kritéria projektu (čas, kvalita, náklady, přínosy, rozsah, rizika) jsou stanovena ve schváleném projektovém záměru. Nižší úroveň řízení může stanovit přísnější kritéria projektu. Kritéria jsou nastavena pro každou úroveň řízení projektu a nemohou být bez souhlasu úrovně řízení, která konkrétní parametr kritéria stanovila, překročena.

Příklad:

Ministr po projednání na poradě vedení MF schválil realizaci projektu s termínem ukončení 31. 12. 2015. V pravomoci řídicího výboru projektu je zpřísnit kritéria. Řídicí výbor zpřísnil

kritérium ukončení projektu, stanovil termín ukončení 31. 10. 2015. Pro projektový tým je závazné datum ukončení projektu 31. 10. 2015 a nesmí ho překročit. V případě, že je identifikováno riziko nedodržení termínu, vyvolá toto riziko změnu. Tato změna není v kompetenci projektového manažera, ale musí projít projednáním na ŘV a schválením sponzorem projektu.

- f) Důraz na výstupy (produkty)
Cílem projektu je výstup (produkt, služba) nikoliv cesta, která k němu vede. Pokud je možné cíle projektu dosáhnout jednodušším způsobem, není nutné realizovat původně plánované aktivity v plném rozsahu.
 - g) Udržitelnost výstupu/ů projektu
Výstupy projektu musí být po jeho ukončení předány konečnému uživateli a musí být nastavena kontrola přínosů a nákladů, a to po celou dobu udržitelnosti.
 - h) Standardizovaná a jasně strukturovaná projektová dokumentace
Kdokoliv se může bez zbytečných časových průtahů seznámit s aktuálním stavem daného projektu a jeho průběhem a je schopen se do projektu aktivně zapojit.
 - i) Projektová dokumentace se přizpůsobuje na míru danému projektu
Projektový manažer může s ohledem na rozsah konkrétního projektu navrhnout, že některé z projektových dokumentů nebude v rámci projektu využívat, pokud jejich využití postrádá smysl. Projektový manažer projedná návrh s SO 9005, které návrh schválí nebo neschválí. SO 9005 projektovému manažerovi poskytuje konzultaci, nastaví nebo poradí způsob řízení konkrétního projektu. Schválené odchylky popíše projektový manažer v základním dokumentu projektu. O využití projektové metodologie může rozhodnout sponzor.
- 7) U projektů financovaných z fondů EU se dodržují pravidla a požadavky operačních programů.
- 8) Projekty, které jsou vymezeny zákonem o rozpočtových pravidlech a spadají do režimu programového financování, musí splnit veškeré požadavky stanovené zákonem o rozpočtových pravidlech¹⁾. Jedná-li se o projekt či dílčí aktivitu projektu spadající do režimu programového financování, postupuje projektový manažer podle výše zmíněného zákona a podle příslušných vnitřních předpisů MF²⁾.
- 9) Za archivaci projektové dokumentace odpovídá administrátor projektu. Dokumentace obsahuje originály dokumentů. V případě, že jsou originály dokumentů archivovány jiným organizačním útvarem MF, je do archivu vložena kopie, příp. seznam dokumentů s odkazem na umístění originálu dokumentu. Za archivaci originálních dokumentů je odpovědný vedoucí zaměstnanec organizačního útvaru MF, který je vlastníkem dokumentu.
- 10) Dokumentace se eviduje a archivuje v souladu se zvláštním vnitřním předpisem MF³⁾.

¹⁾ §12 a 13 zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 560/2006 Sb., o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku, ve znění pozdějších předpisů.

²⁾ Směrnice č. 2/2011 Financování programů v resortu Ministerstva financí a pokyn R 1 – 2010 k upřesnění postupu Ministerstva financí, správců programů a účastníků programu při přípravě, realizaci, financování a vyhodnocování programu nebo akce a k provozování informačního systému programového financování

³⁾ Spisový řád Ministerstva financí, č.j.: MF - 98 045/2012/13.

2 Vymezení pojmů

Definice pojmů používaných v tomto dokumentu:

- a) **Konečný uživatel** výstupů projektu je věcně příslušný organizační útvar MF, je odpovědný za provoz a využívání výstupů projektu;
- b) **Manažer kvality** dohlíží na implementaci procesů řízení kvality v projektu, kontroluje průběžně kvalitu plnění projektových cílů.
- c) **Monitorovací zpráva nebo zpráva o realizaci projektu** je dokument, kterým příjemce dotace (MF) pravidelně informuje poskytovatele dotace o stavu realizace projektu. Obsahuje informace o dopadech projektu na cílové skupiny, údaje o financování projektu, problémy vzniklé při realizaci projektu, návrhy na změny v projektu, plnění monitorovacích indikátorů apod. U vybraných operačních programů se spolu se zprávou odevzdává i žádost o platbu;
- d) **Podmínky použití prostředků** upravují vztahy mezi poskytovatelem dotace a příjemcem (MF). Obsahují označení poskytovatele a příjemce podpory, účel, na který je podpora určena, výši poskytnuté podpory, dobu pro realizaci projektu a podmínky jejího užití. Na základě Podmínek použití prostředků jsou příjemci přidělovány finanční prostředky. Podmínky použití prostředků vydává příslušný řídicí orgán, do jehož působnosti spadá daný projekt a který rozhoduje o poskytnutí dotace;
- e) **Pracovní tým** může být zřízen k řešení dílčích úkolů projektu. Pracovní týmy mohou mít různé specializace;
- f) **Projektová kancelář (dále jen „SO 9005“)**, samostatné oddělení 9005, je metodickým garantem v oblasti řízení projektů, zajišťuje metodickou a konzultační podporu pro ŘV a projektový tým, koordinuje projekty na MF a zjišťuje možnosti financování projektových záměrů z fondů EU. Výčet činností SO 9005 je uveden v kap. 3.4;
- g) **Projektová dokumentace** vzniká a používá se během životního cyklu projektu. Zahrnuje soubor dokumentů projektového řízení;
- h) **Projektový manažer (dále jen „PM“)** odpovídá za realizaci projektu podle schváleného projektového záměru, tj. za dosažení cílů projektu při dodržení stanovených základních kritérií;
- i) **Projektové řízení** je aplikace nástrojů a metodiky s cílem úspěšného dokončení projektu, tj. splnění cílů a dodržení základních kritérií projektu;
- j) **Projektový tým** zpracovává výstupy projektu a plní úkoly podle schváleného projektového záměru;
- k) **Projektový záměr** obsahuje důvody realizace projektu, popis požadovaných výstupů, sponzora, očekávané přínosy a náklady (rozpočet), dopady, náklady na provoz/udržitelnost výstupů projektu, harmonogram projektu;
- l) **Rizikem** se nazývá pravděpodobnost změny interních a externích podmínek;
- m) **Řídicí výbor projektu** odpovídá sponzorovi za dosažení cílů a dokončení projektu v souladu se schváleným projektovým záměrem;
- n) **Sponzor projektu** je náměstek pro řízení sekce, do jehož věcné řídicí působnosti patří cíl projektu, nebo ministr;
- o) **Studie proveditelnosti** posuzuje stávající stav a návrh řešení, definuje kvalitu, efektivitu a udržitelnost projektu, popisuje projekt a jeho harmonogram, organizační strukturu projektu, řízení zdrojů (lidských, finančních), technické a technologické zajištění projektu, dopady (finanční, nefinanční), finanční plán, hodnocení efektivitu a udržitelnosti projektu, analýzu a řízení rizik, shrnutí projektu.

- p) **Technický garant projektu** odpovídá za naplnění cílů projektu z technické stránky. Dále odpovídá, že použije takové metody, postupy či technologie, aby výstupy odpovídaly požadavkům uživatelů (věcného garanta);
- q) **Udržitelnost** výstupů projektu je doba, po kterou je nezbytné výstupy provozovat. U projektů financovaných z fondů EU je doba udržitelnosti zpravidla 5 let;
- r) **Věcný garant projektu** odpovídá za cíle projektu z věcné stránky a za naplnění potřeb a požadavků věcného útvaru, který je zadavatelem změny a/nebo hlavním uživatelem výstupu;
- s) **Věcným útvarem je** věcně příslušný organizační útvar MF;
- t) **Výstupy projektu** jsou měřitelné cíle projektu uvedené ve schváleném projektovém záměru;
- u) **Zadavatel** je věcný útvar, který projekt iniciuje, definuje požadavky na výstupy;
- v) **Základní dokument projektu** (dále jen „ZDP“) obsahuje cíle projektu, stručný popis projektu, organizační strukturu projektu, plán projektu, strategii řízení rizik, strategii řízení kvality, strategii řízení problémů a změn a komunikační strategii.;
- w) **Základní kritéria projektu** jsou čas, kvalita, náklady, přínosy, rizika a rozsah. Jsou uvedeny ve schváleném projektovém záměru;
- x) **Žádost o poskytnutí podpory** podává žadatel / příjemce podpory (MF) řídicímu orgánu příslušného operačního programu;
- y) **Životní cyklus projektu** zahrnuje tři základní fáze (příprava a předložení návrhu projektu, realizace, ukončení). Každá fáze se rozpadá do procesů a aktivit. Každý proces i aktivita má vstupy a výstupy.
- z) **Odpovědnou osobou** je zaměstnanec MF nebo člen pracovního týmu, kterému byl zadán úkol a který je zodpovědný za jeho splnění ve stanoveném termínu (dále jen „odpovědná osoba“).

3 Řídící struktura projektu a stupně řízení MF zúčastněné v projektovém řízení

Ve schváleném projektovém záměru je uveden jmenovaný sponzor projektu. Sponzor projektu navrhuje členy řídicího výboru a projektový tým. Ministr jmenuje sponzora a řídicí výbor projektu.

Na úvodních jednáních řídicího výboru / projektového týmu seznámí sponzor / projektový manažer všechny členy ŘV / PT s jejich rolemi a odpovědnostmi. Je nezbytné, aby bylo jasné, kdo a jaké činnosti v projektu vykonává, kdo je za danou činnost zodpovědný a jak je nastaven řídicí systém (nadřízenost a podřízenost).

Sponzor a projektový manažer musí řešit zastupitelnost členů projektového týmu. V případě dlouhodobé nepřítomnosti projektového manažera zajistí věcný útvar, jehož je projektový manažer zaměstnancem, ve spolupráci s SO 9005 jeho zastupitelnost.

Během projektu vstupují do interakce s řídicí strukturou projektu ministr, porada vedení MF, náměstek, věcné útvary, SO 9005.

3.1 Ministr, náměstek, porada vedení MF, věcný útvar v projektovém řízení

1. Ministr:

- a) po projednání na poradě vedení MF schvaluje projektové záměry k realizaci včetně základních kritérií projektu,
- b) jmenuje sponzora projektu, řídicí výbor, technické/ho a věcné/ho garanta/y projektu,
- c) schvaluje změny, které mají vliv na základní kritéria projektu,
- d) na základě návrhu SO 9005 a po projednání na poradě vedení MF rozhoduje o zavedení režimu krizového řízení a o ustanovení pozice krizového manažera,
- e) schvaluje předložený návrh na předčasné ukončení projektu po jeho projednání na poradě vedení MF

Aktivní zapojení ministra do řízení projektu se kromě výše uvedených případů nevyžaduje.

2. Náměstek pro řízení sekce:

- a) rozhoduje o rozpracování projektového záměru,
- b) určuje odpovědnou osobu za zpracování projektového záměru,
- c) předkládá projektový záměr do porady vedení MF k projednání a ke schválení ministroví.

3. Věcný útvar:

- a) identifikuje potřebnou změnu, jež může být vyvolána interními požadavky MF nebo vnějšími skutečnostmi (např. změnou právní úpravy),
- b) zašle SO 9005 emailem nebo prostřednictvím informačního systému spisové služby EPD (dále jen „EPD“) předběžný požadavek na realizaci projektu, který obsahuje zdůvodnění, cíle, předpokládaný finanční rozsah a dobu realizace projektu,
- c) definuje funkční specifikaci procesů a uživatelských požadavků,
- d) spolupracuje s dalšími útvary MF dle předmětu projektu,
- e) zpracovává projektový záměr,
- f) postoupí projektový záměr náměstkovi pro řízení sekce, ke schválení,
- g) zpracovává a předává SO 9005 zprávy o udržitelnosti u projektů financovaných z fondů EU.

3.2 Řídící struktura projektu

Řídící strukturu projektu tvoří sponzor projektu, řídicí výbor projektu, věcný a technický garant projektu a projektový manažer.

3.2.1 Sponzor

Sponzor projektu odpovídá ministrovi za úspěšnou realizaci projektu. Sponzorem projektu je u projektů realizovaných v rámci MF nebo resortu MF náměstek pro řízení sekce, jež projekt inicioval a do jehož věcné řídicí působnosti patří cíl projektu, nebo ministr.

Sponzor projektu zejména:

- a) schvaluje ZDP, zprávu o ukončení etapy a plán další etapy,
- b) jmenuje projektového manažera a ostatní členy projektového týmu,
- c) informuje poradu vedení MF o schválení ZDP,
- d) zajišťuje zdroje pro projekt,
- e) schvaluje způsob řízení změn, kvality a rizik v rámci projektu,
- f) schvaluje změny projektu; pokud změna překročí schválená základní kritéria projektu, postoupí ji ministrovi ke schválení,
- g) schvaluje návrh řešení sporů a problémů (rizik), příp. postoupí návrh řešení ke schválení ministrovi,
- h) akceptuje výstupy projektu,
- i) schvaluje ukončení projektu s výjimkou předčasného ukončení projektu,
- j) schvaluje plán kontroly přínosů,
- k) informuje poradu vedení MF o ukončení projektu a plánu kontroly přínosů,
- l) předkládá návrh na předčasné ukončení projektu k projednání na poradu vedení MF,
- m) schvaluje žádost o poskytnutí podpory, monitorovací zprávy/zprávy o realizaci projektu a žádosti o platbu, žádosti o podstatnou změnu u projektů financovaných z fondů EU, případně jiné dokumenty vyplývající z podmínek poskytovatele podpory.

3.2.2 Řídící výbor

Řídící výbor (dále jen „ŘV“) odpovídá sponzorovi za dosažení cílů projektu a dokončení projektu v souladu se schváleným projektovým záměrem. Řídící výbor se na svém prvním jednání dohodne na jednacím řádu (způsob rozhodování, jmenování zástupců členů ŘV, frekvence jednání atd.). Jednací řád ŘV je součástí ZDP.

Klíčové činnosti a kompetence ŘV projektu:

- a) projednává ZDP a doporučí schválení nebo neschválení ZDP,
- b) projednává změny projektu a předkládá návrh změn ke schválení sponzorovi, stejným způsobem se postupuje v případě sporů a identifikovaných problémů, změn a rizik,
- c) řeší spory a identifikované problémy, změny a rizika přesahující kompetence projektového manažera a předkládá návrh řešení ke schválení sponzorovi,
- d) hodnotí průběh projektu.

Složení ŘV projektu navrhuje ve spolupráci s SO 9005 sponzor projektu. Pokud není ŘV ustaven, pravomoci a odpovědnosti ŘV přebírá sponzor projektu. ŘV projektu má nejméně dva členy. **Vždy musí být zastoupeni uživatelé a provozovatelé výstupů projektu.**

Členy Řídícího výboru jsou:

Věcný garant projektu jako člen ŘV je zpravidla náměstek pro řízení sekce, ředitel odboru / vedoucí samostatného oddělení, zastupující hlavní uživatele a provozovatele výstupů projektu (mohou být dva nebo více věcných garantů – jeden za uživatele, druhý za provozovatele, třetí za zadavatele).

Věcný garant jako člen ŘV zejména

- a) odpovídá sponzorovi za úspěšnou realizaci projektu z věcné stránky,
- b) odpovídá sponzorovi za naplnění potřeb a požadavků věcného útvaru, který je hlavním uživatelem výstupu.

Technický garant projektu jako člen ŘV je zpravidla náměstek pro řízení sekce, ředitel odboru / vedoucí samostatného oddělení technického útvaru (např. ICT, hospodářská správa). Tato role nemusí být obsazena. Obsazení role technického garanta je povinné u projektů, jehož součástí je technické řešení. Technických garantů může být více, např. technický garant za softwarové řešení, druhý za provoz, třetí za implementaci.

Technický garant jako člen ŘV zejména

- a) odpovídá sponzorovi za naplnění cílů projektu z technické stránky,
- b) odpovídá sponzorovi, že použije takové metody, postupy či technologie, aby výstupy odpovídaly požadavkům uživatelů a věcného garanta projektu.

Pokud je v ŘV více technických a věcných garantů, je nutné vymezit jejich role a odpovědnosti, např. věcný garant (zástupce uživatelů výstupů).

Volitelní členové Řídícího výboru jsou:

Zástupce externího dodavatele

Zástupce externího dodavatele je členem ŘV, pokud externí dodavatel realizuje majoritní část projektu.

Manažer kvality

Manažer kvality je zaměstnanec nebo státní zaměstnanec (dále jen „zaměstnanec“) věcného útvaru nebo SO 9005, příp. externí pracovník. Odpovídá sponzorovi za kvalitu výstupů a vedení projektu.

Manažer kvality zejména

- a) dohlíží na implementaci procesů řízení kvality v rámci projektu,
- b) kontroluje průběžně kvalitu plnění projektových cílů,
- c) doporučuje opatření k nápravě v případě odchylek od definovaného průběhu realizace projektu a zajišťuje jejich implementaci do projektu,
- d) předkládá sponzorovi průběžné a závěrečné hodnocení kvality projektu.

3.2.3 Projektový tým

Projektový tým zpracovává výstupy projektu a během realizace projektu plní úkoly dle schváleného projektového záměru a pokynů sponzora nebo ŘV. Spolupracuje s SO 9005 na vytvoření zpráv pro poskytovatele dotace.

Projektový tým řídí projektový manažer. Složení projektového týmu navrhuje projektový manažer ve spolupráci s SO 9005 a schvaluje sponzor. Projektový manažer může na základě definovaných projektových cílů zřídit pro řešení dílčích úkolů dočasný pracovní tým. V čele pracovního týmu je zaměstnanec věcného útvaru.

V projektovém týmu musí být určeny minimálně následující role:

- a) projektový manažer,
- b) věcný garant projektu (zpravidla zástupce věcného garanta, člena ŘV),
- c) administrátor projektu,
- d) finanční manažer.

Další role v projektovém týmu jsou:

- a) technický garant projektu (zpravidla zástupce technického garanta, člena ŘV, role je povinná u projektu, jehož součástí je technické řešení),
- b) zástupce dodavatele,
- c) vedoucí pracovního týmu,
- d) manažer kvality.

Jedna osoba může zastávat v projektovém týmu více rolí. Projektový tým může být dále rozšířen dle individuálních potřeb příslušného projektu. U projektů financovaných z fondů EU jsou členy projektového týmu vždy zaměstnanci SO 9005.

Např. u projektu malého rozsahu může projektový manažer zároveň zastávat roli finančního manažera.

Projektový manažer

Projektový manažer je zaměstnanec věcného útvaru, který projekt realizuje, nebo zaměstnanec SO 9005, příp. externí pracovník.

Projektovým manažerem je pouze jeden zaměstnanec/osoba (i přesto, že obsazení této pozice se může v průběhu projektu změnit), protože musí být jasně vymezena odpovědnost za činnost projektového manažera daného projektu. V případě menších projektů, kdy je stanoven pouze jeden pracovní tým, může být projektový manažer zároveň vedoucím pracovního týmu.

Řídí-li projektový manažer projekt (či dílčí aktivitu projektu) spadající do režimu programového financování, je projektový manažer zároveň manažerem akce, příp. pro dílčí aktivitu projektu projektový manažer určí manažera akce.

Projektový manažer zejména

- e) předkládá SO 9005 ZDP ke stanovisku,
- f) předává ZDP ŘV k projednání,
- g) zašle SO 9005 schválený ZDP prostřednictvím EPD,
- h) průběžně kontroluje realizaci projektu podle schváleného projektového záměru, tj. dosažení cílů projektu při dodržení stanovených základních kritérií projektu,
- i) řídí projektový tým a je podřízen ŘV,
- j) informuje ŘV o stavu projektu, zpracovává zprávu o ukončení etapy projektu (ve které popíše detailní plán další etapy), plán kontroly přínosů a zprávu o ukončení projektu,
- k) vytváří a na základě změn schválených ministrem nebo sponzorem aktualizuje ZDP,
- l) řídí projekt podle základních kritérií projektu schválených v projektovém záměru,
- m) řídí změny projektu a řídí proces řešení problémů vyvolaných při realizaci projektu,

- n) postupuje případné spory a identifikované problémy, změny a rizika přesahující jeho pravomoc na ŘV,
- o) přebírá výstupy projektu od pracovních týmů a externích dodavatelů,
- p) zajistí předání výstupů projektu konečnému uživateli podle schváleného plánu kontroly přínosů,
- q) plní požadavky závazných metodických pokynů poskytovatele dotace u projektů financovaných z fondů EU, předkládá SO 9005 podklady k vypracování monitorovací zprávy nebo zprávy o realizaci projektu, žádosti o platbu, žádosti o podstatnou změnu, případně jiné dokumenty vyplývající z podmínek poskytovatele dotace a následně je předkládá sponzorovi ke schválení.

Projektový manažer projektu OPTP předává SO 9005 následující dokumenty určené k monitoringu realizace projektu a sledování udržitelnosti:

- a) zpráva o stavu realizace projektu,
- b) zpráva o ukončení projektu,
- c) kontrola přínosů projektu.

Finanční manažer projektu

Finanční manažer je zaměstnanec věcného útvaru nebo SO 9005. V případě projektů financovaných z fondů EU je vždy zaměstnanec SO 9005. Roli Finančního manažera může zastávat v některých případech i projektový manažer nebo i jiný člen projektového týmu (záleží na typu daného projektu). Finanční manažer je podřízen projektovému manažerovi.

Finanční manažer nesmí být současně správcem položky rozpočtu, protože v projektu zastává kontrolní funkci. FM je podřízen projektovému manažerovi.

Finanční manažer zejména

- a) ve spolupráci s projektovým manažerem připravuje rozpočet projektu,
- b) zajišťuje zaevidování projektu do systému AVIS^{ME},
- c) sleduje a kontroluje plnění rozpočtu projektu,
- d) zajišťuje spolupráci a komunikaci se správci položek rozpočtu a manažery programu/podprogramů,
- e) řídí finančně projekt v návaznosti na povinnosti vyplývající z daného operačního programu a konkrétní výzvy, zodpovídá za kontrolu nákladů z hlediska uznatelnosti (způsobilosti) výdajů a zpracovává finanční část žádosti o dotaci, monitorovací zprávy nebo zprávy o realizaci projektu a žádosti o platbu u projektů financovaných z fondů EU.

Věcný garant projektu jako člen projektového týmu

Věcný garant projektu je zaměstnanec věcného útvaru, zpravidla podřízený zaměstnanec věcného garanta, člena ŘV. Věcný garant projektu člen ŘV, zpravidla deleguje svoji pozici v projektovém týmu na podřízeného zaměstnance. V projektovém týmu může být více zástupců věcného garanta, pokud si to povaha a cíle projektu vyžadují.

Jako člen projektového týmu je podřízen projektovému manažerovi a dohlíží na každodenní plnění úkolů a odpovídá za věcnou stránku dílčích výstupů.

Věcný garant projektu jako člen projektového týmu zejména:

- a) se podílí na přípravě podkladů (včetně smlouvy) pro realizaci případných výběrových řízení v rámci projektu, zejména v oblasti specifikace předmětu plnění a funkční specifikaci,
- b) řeší věcné problémy spojené s dosažením cílů projektu,
- c) odpovídá za průběžnou kontrolu dílčích výstupů projektu,

- d) garantuje, že výstupy projektu odpovídají schváleným požadavkům uživatelů,
- e) provádí hodnocení výstupů projektu podle předem stanovených metod hodnocení kvality uvedených v ZDP.

Technický garant projektu

Technický garant projektu je zaměstnanec věcného útvaru, zpravidla podřízený zaměstnanec technického garanta, člena ŘV. Technický garant projektu, člen ŘV, svoji pozici v projektovém týmu zpravidla deleguje na podřízeného zaměstnance. V projektovém týmu může být více zástupců technického garanta, pokud si to povaha a cíle projektu vyžadují.

Jako člen projektového týmu je podřízen projektovému manažerovi a dohlíží na každodenní realizaci projektu z technické stránky. Dále odpovídá, že použije takové metody, postupy či technologie, aby výstupy odpovídaly požadavkům uživatelů a věcného garanta.

Technický garant jako člen projektového týmu zejména:

- a) odpovídá za technickou správnost a proveditelnost řešení projektu,
- b) zajišťuje kompatibilitu technické stránky řešení se současnými, plánovanými a již schválenými technologiemi a projekty na MF,
- c) podílí se na přípravě podkladů (včetně smlouvy) pro realizaci případných výběrových řízení v rámci projektu (zejména v oblasti specifikace technického řešení),
- d) z technického hlediska kontroluje kvalitu dílčích výstupů projektu,
- e) provádí hodnocení výstupů projektu podle předem stanovených metod hodnocení kvality uvedených v ZDP.

Administrátor projektu

Administrátor projektu je zaměstnanec věcného útvaru nebo SO 9005, je podřízen projektovému manažerovi. V případě projektů financovaných z fondů EU je vždy zaměstnanec SO 9005.

Administrátor projektu zejména

- a) odpovídá za správné vedení projektové dokumentace na <https://projekty.mfcr.cz> a její archivaci,
- b) zajišťuje organizačně jednání ŘV a projektového týmu,
- c) připravuje podklady pro jednání ŘV a projektového týmu,
- d) zajišťuje další technicko-organizační záležitosti,
- e) zajišťuje administraci projektů směrem k poskytovateli podpory, spravuje dokumentaci v příslušných softwarových nástrojích a připravuje žádost o poskytnutí podpory, monitorovací zprávy/zprávy o realizaci projektu, žádosti o změny projektu a další dokumenty dle pokynů projektového manažera u projektů financovaných z fondů EU.

Zástupce externího dodavatele

Zástupce externího dodavatele je členem projektového týmu, pokud externí dodavatel realizuje majoritní část projektu. Je podřízen projektovému manažerovi. Role dodavatele, jeho klíčové činnosti a předmět a termíny plnění musí být definovány ve smlouvě.

Vedoucí pracovního týmu

Vedoucí pracovního týmu je podřízen projektovému manažerovi. Vedoucí pracovního týmu zejména:

- a) přebírá úkoly od projektového manažera,
- b) koordinuje práce pracovního týmu,
- c) odpovídá za výstupy pracovního týmu,

- d) informuje projektového manažera dohodnutým způsobem o výstupech a postupu prací (v případě potřeby zpracovává plán prací pracovního týmu, připravuje zprávy o stavu prací pracovního týmu),
- e) oznamuje rizika a problémy a navrhuje opatření projektovému manažerovi.

Další členové projektového týmu

Do projektového týmu musí být zařazeni **uživatelé výstupů projektu**. Musí být zapojeni do procesu funkční specifikace, definování požadavků na výstupy projektu i do procesů implementace, testování a akceptace výstupu projektu. Do projektového týmu je nutné začlenit i **zástupce organizací či resortů MF** v případě, že se jich projekt dotýká (poskytují vstupy, budou uživatelé výstupů).

V případě projektu se specifickými potřebami či požadavky je možné doplnit projektový tým o další role, např. role **manažera kvality nebo právníka projektu**. Tyto pozice jsou součástí projektového týmu pouze v případech, kdy je jejich zapojení pro realizaci projektu důležité.

3.3 Pracovní tým

Podle rozsahu a potřeb daného projektu vznikají specializované pracovní týmy nebo skupiny.

Pracovní tým řídí vedoucí pracovního týmu. U jednodušších projektů je ustanoven jeden pracovní tým, který řídí přímo projektový manažer.

Složení pracovního týmu závisí na typu, rozsahu a složitosti řešeného projektu. Členové pracovních týmů musí být specialisté z jednotlivých odborných oblastí. Zajišťují plnění úkolů projektu.

Členy pracovního týmu navrhuje ve spolupráci s projektovým manažerem vedoucí pracovního týmu. Složení týmu konzultuje s SO 9005.

3.4 Projektová kancelář (SO 9005)

SO 9005 je metodickým garantem v oblasti řízení projektů, zajišťuje metodickou a konzultační podporu pro ŘV a projektový tým, koordinuje projekty na MF a zjišťuje možnosti financování projektových záměrů z fondů EU.

Zaměstnanci SO 9005 mohou zastávat role členů projektového týmu. U projektů financovaných z fondů EU musí být role finančního manažera a administrátora projektu vždy obsazeny zaměstnanci SO 9005.

SO 9005 zejména

- a) zajišťuje monitoring operačních programů EU, jedná s řídicími orgány operačních programů,
- b) eviduje požadavky na realizaci projektu,
- c) kontroluje vazbu požadavků a projektových záměrů na schválenou strategii MF či strategii vlády, posuzuje dopady na ostatní projekty, možnosti financování z fondů EU, posoudí reálnost zvolené varianty realizace,
- d) zpracovává stanovisko k projektovému záměru před předložením do porady vedení MF,
- e) zpracovává stanovisko k ZDP,

- f) zajišťuje souhrnné informace o projektových záměrech a o projektech na MF,
- g) může navrhnout zavedení krizového řízení v projektu,
- h) buduje databázi znalostí a koordinuje sdílení zkušeností,
- i) odpovídá za zpracování a předložení žádostí o poskytnutí dotace, monitorovacích zpráv nebo zpráv o realizaci projektu, žádostí o platbu u projektů financovaných z fondů EU. Na vytvoření zpráv spolupracuje s projektovým týmem.
- j) kontroluje formální stránku zprávy o udržitelnosti projektu a u projektů financovaných z fondů EU ji předkládá poskytovateli dotace,
- k) vykonává další aktivity vyplývající ze závazných metodických dokumentů upravujících podmínky poskytování finančních prostředků z fondů EU,
- l) po ukončení projektu provádí kontrolu přínosů projektu,
- m) vydává metodickou příručku řízení projektů na MF.

Metodická podpora SO 9005 zahrnuje zejména:

- a) správu standardů projektového řízení na MF, výklad metodiky projektového řízení a aktualizaci směrnice Řízení projektů realizovaných Ministerstvem financí;
- b) konzultační podporu v průběhu celého životního cyklu projektu.

3.5 Spolupráce vybraných útvarů při realizaci projektů na MF

Během realizace projektu je nezbytná spolupráce dalších útvarů MF:

Věcný útvar (správce položky rozpočtu / manažer programu/podprogramu) a odbor 23 – Finanční

- Spolupráce probíhá při přípravě návrhu rozpočtu projektu a dále po celou dobu realizace projektu (např. víceleté projekty),
- při plánování a navrhování rozpočtu projektu je nutné zajistit finanční zdroje v rozpočtu u konkrétního správce položky/resortu,
- v návrhu rozpočtu MF na další roky se zohledňují pouze předpokládané výdaje již schválených projektů (u projektů financovaných ze zdrojů MF se jedná o schválení projektového záměru, u projektů financovaných z fondů EU se jedná o vydání Podmínek použití prostředků).

Odbor 54 – Státní pokladna, controlling a účetnictví veřejného sektoru

- oddělení 5401 – Centrální účtárna zajišťuje vedení účetnictví projektů (servis pro PT)
- spolupráce na přípravě podkladů pro žádosti o platbu (refundace) – FM nahlíží do účetního systému či generuje potřebné sestavy (dle možností systému AVIS^{ME})
- spolupráce při kontrolách čerpaných prostředků z fondů EU (předložení účetních dokladů)
- oddělení 5402 – Metodika vybraných ekonomických subjektů zajišťuje po schválení projektového záměru přidělení čísla projektu (identifikátoru - analytického znaku) v systému AVIS^{ME}

Odbor 30 – Personální

- zaštiťuje a vede dokumentaci související se vznikem, změnou a zánikem služebního či pracovního poměru členů projektových týmů (v souladu s legislativou), týká se také dohod konaných mimo pracovní poměr,
- spolupráce s SO 9005 v oblastech pracovně-právních vztahů a mzdové agendy, aby byly splněny požadavky poskytovatele podpory,

- eviduje výše pracovních úvazků u členů PT,
- spolupráce spojená s přípravou podkladů (výkazů práce) ke mzdové agendě, kontrolu výkazů práce provádí FM.

Odbor 56 - Interní audit

- spolupráce probíhá v případě, že příslušný projekt či výstupy projektu jsou/budou kontrolovány útvarem interního auditu v rámci jejich kontrolní činnosti,
- z pozice interního auditora probíhá výkon interního auditu a výkon plnění úkolů, tj. kontrola plnění interních řídicích aktů, případně souladu s legislativou.

Oddělení 1002 – Vnější vztahy a komunikace

- 1002 je koordinátorem tvorby, produkce a distribuce tištěných, elektronických médií, vč. role tiskového mluvčí, správce intranetu i internetu MF i pro komunikaci o projektech,
- spolupráce probíhá v případech, kdy jsou za MF připravovány materiály pro média či externí distribuci k propagaci projektu a je nutné zajistit publicitu projektů,
- umístění informací a článků na intranet připravuje SO 9005 nebo projektový manažer, schvaluje a vkládá 1002.

Odbor 66 – Veřejné zakázky

- odbor 66 je garantem za oblast zadávání veřejných zakázek, jež jsou součástí projektu,
- odbor 66 provádí metodickou a administrativní podporu při přípravě veřejných zakázek (konzultace k obecným částem dokumentace, kvalifikační kritéria, hodnotící kritéria, účast při hodnocení nabídek),
- SO 9005 zajišťuje pro odbor 66 příslušné metodické pokyny poskytovatele podpory,
- spolupráce probíhá při přípravě veřejné zakázky a výběru dodavatelů.

Odbor 29 – Legislativa a právní služby

- zajišťuje pro projekty a SO 9005 právní podporu a aplikaci právních předpisů převážně v oblasti uzavírání smluvních vztahů,
- spolupráce probíhá při přípravě a schvalování smluv před přípravou zadávací dokumentace,
- odbor 29 kontroluje smlouvy před jejich podpisem, a to pouze ve výjimečných případech (např. správné doplnění dodavatele apod.)

4 Zajištění zdrojů

4.1 Finanční zdroje

Finanční zdroje rozpočtu obhájí v poradě vedení MF předkladatel projektového záměru (náměstek pro řízení sekce, který změnu inicioval).

Doporučení:



Projektové záměry k projektům, které mají být realizovány v roce n, se doporučují na poradě vedení MF projednat do 31.5. roku n-1⁴⁾. Na základě schválení projektového záměru je možné zahrnout finanční zdroje potřebné pro projekt do návrhu rozpočtu MF (roku n), resp. návrhu rozpočtu kapitoly 312 – MF na příslušný rok a do střednědobého výhledu na příslušné roky plánované realizace projektu.

V případě, že je projektový záměr schválen po tomto termínu, odpovídá za zajištění finančních zdrojů zpracovatel projektového záměru (věcný útvar). Zdroje musí najít ve vlastním rozpočtu nebo požádat o jeho navýšení.

Programové financování

V případě, že projekt zahrnuje investice, musí být vždy projednán s manažerem programu / podprogramu.

U projektů, kde je cílem nebo jedním z cílů IT systém, hardware, musí být jak investice, tak i běžné výdaje projednány a naplánovány v daném programu.

Vyjmenované programy resortu MF jsou uvedeny v příloze ke směrnici č. 2/2011, pro MF konkrétně jsou zde uvedeny programy:

Evidenční číslo	Název programu	Názvy podprogramů	Co zahrnuje (manažer podprogramu)
112V01	Rozvoj a obnova materiálně technické základny systému řízení MF od r. 2007	Pořízení a obnova MTZ MF	Investice (odbor 13)
		Pořízení, obnova a provozování ICT MF	Investice + běžné výdaje ICT (SO 9009)
112V09	Výstavba, obnova a provozování Státní pokladny	ICT infrastruktura Státní pokladny	Investice + běžné výdaje ICT (SO 9009)

Postup – programové financování:

- Projektový manažer nebo odpovědný člen týmu (určen projektovým manažerem) zadá požadavek na investici do příslušného odboru (např. v případě nového nebo upgrade IT systému se obrátí na odbor 38), který společně se zadavatelem dopracuje požadavek a

⁴⁾ V červnu roku n-1 správce rozpočtu MF (odbor 23) shromažďuje podklady pro zpracování návrhu rozpočtu MF na rok n a střednědobý výhled (SDV) na roky n+1 a n + 2. Do konce července roku n-1 je rozepisuje do IISSP jako součást návrhu rozpočtu kapitoly 312 – MF na rok n a SDV na roky n+1 a n + 2 (1. běh návrhu státního rozpočtu a SDV).

předá žádost o vytvoření investiční akce na SO 9009 Finanční řízení a smluvní zajištění ICT. Věcný garant projektu (zadavatel) předá veškeré potřebné podklady ke zpracování investičního záměru odbornému útvaru ICT. Odborný útvar ICT zpracuje ve spolupráci s SO 9009 investiční záměr. SO 9009 předá zpracovaný investiční záměr ke schválení odboru 23.

- b) SO 9009 zpracuje návrh na investiční akci a zašle na odbor 23.
- c) Odbor 23 se k návrhu investiční akce vyjádří:
 - i. Kladně – akce je schválena
 - ii. K dopracování a vyjasnění
 - iii. Záporně – akce není schválena.



Před vyhlášením veřejné zakázky musí být schválena investiční akce, tímto jsou finanční prostředky alokovány na danou veřejnou zakázku.

4.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou jedním ze základních předpokladů úspěšné realizace projektu. Lidské zdroje na úrovni projektového a pracovních týmů musí být zajištěny před zahájením realizace projektu.



Zajištění lidských zdrojů do projektu se řídí:

- a) zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě či zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- b) u projektů financovaných z fondů EU pravidly pro odměny a hodnocení členů projektového týmu.

Sponzor (či projektový manažer) pošle věcnému útvaru žádost o „uvolnění“ zaměstnance (odborníka) do projektového nebo pracovního týmu. V žádosti uvede, co bude konkrétně zaměstnanec v rámci projektu zajišťovat, po jakou dobu, na jaký úvazek potřebuje zaměstnance pro plnění úkolů v projektu a termín odpovědi. Náměstek pro řízení sekce (ředitel odboru, vedoucí samostatného oddělení, vedoucí oddělení) odpoví sponzorovi projektu do stanoveného termínu a uvede konkrétní osobu, funkční místo, dobu, na jakou souhlasí s tím, aby byl jeho podřízený zapojen do projektového nebo pracovního týmu. **Vždy je nutná dohoda sponzora (či projektového manažera) a náměstka pro řízení sekce** (ředitele odboru, vedoucího samostatného oddělení / oddělení). Pokud se nedohodnou, postupuje sponzor řešení sporu na radu vedení MF. Po projednání na poradě vedení MF se buď příslušní náměstci pro řízení sekce dohodnou, nebo rozhodne ministr.

V případě, že MF nedisponuje potřebnými odborníky nebo nejsou volné lidské zdroje, zašle sponzor (či projektový manažer) žádost na odbor 30 podle standardního postupu náboru zaměstnanců a externích pracovníků.

Sponzor a projektový manažer spolupracuje s SO 9005 a odborem 30, zohledňují kvalifikaci nominovaných osob do projektu a rozpočet projektu.

Zajištění lidských zdrojů může být realizováno prostřednictvím kombinace níže uvedených způsobů. Sponzor projektu rozhoduje o způsobu zajištění lidských zdrojů pro konkrétní projekt.

Obecně platí, že jakékoli změny v oblasti personálního řízení se budou provádět pouze formou rozhodnutí.

Způsoby zajištění lidských zdrojů do projektového či pracovního týmu:

- a) krátkodobá účast zaměstnance na projektu k plnění dílčích úkolů - uložení úkolu vedoucím zaměstnancem věcného útvaru,
- b) dlouhodobá účast zaměstnance na projektu - uvolnění náměstkem pro řízení sekce, ředitelem odboru, vedoucím samostatného oddělení, vedoucím oddělení,
- c) účast zaměstnance v projektu nad rámec jeho stávajícího úvazku u MF (dohoda o pracovní činnosti). Tento postup lze využít pouze u činností, které nejsou uvedeny v § 5 zákona 234/2014 Sb., o státní službě.
- d) člen projektového či pracovního týmu z externích zdrojů (pracovní smlouva na dobu určitou, dohoda o provedení práce). Tento postup lze využít pouze u činností, které nejsou uvedeny v § 5 zákona 234/2014 Sb., o státní službě.

5 Fáze projektu

Fáze životního cyklu projektu jsou:

- a) příprava a předložení návrhu (iniciace),
- b) realizace,
- c) ukončení.

Každá fáze se rozpadá do jednotlivých procesů a aktivit, navzájem propojených vstupy a výstupy. Metodická příručka popisuje pouze procesy projektového řízení, navazující a související procesy jsou popsány ve vnitřních předpisech MF.

Procesy jsou znázorněny v procesních mapách (příloha č. 1).

5.1 Příprava a předložení návrhu (iniciace)

Činnosti vykonávané v této fázi směřují k vytvoření projektového záměru navrhovaného projektu. Plynulý průběh těchto činností podporuje softwarový nástroj projektového řízení Sharepoint. Sharepoint se využívá pro vedení dokumentace a sdílení dokumentů již ve fázi přípravy projektového záměru pro spolupráci členů projektového týmu. Projektový záměr je podkladem pro rozhodnutí o realizaci projektu. Fáze předložení projektového záměru probíhá před rozhodnutím o realizaci projektu.

Činnosti:

- a) identifikace potřebné změny,
- b) předložení požadavku na změnu,
- c) posouzení požadavku na změnu ve vazbě na strategické cíle MF, jeho návaznost a dopady na ostatní plánované a realizované projekty,
- d) příprava a projednání projektového záměru,
 - jmenování osoby odpovědné za přípravu projektového záměru,
 - sestavení týmu na přípravu projektového záměru,
 - sestavení harmonogramu přípravy projektového záměru,
 - zřízení podřízeného webu připravovaného projektu v rámci Sharepointu <https://projekty.mfcr.cz>,
 - analýza stávajícího stavu a vyhodnocení potřeb (tzv. gap analýza, cost-benefit analýza apod.),
 - studie proveditelnosti,
- e) předložení projektového záměru ke stanovisku SO 9005,
- f) předložení projektového záměru do rady vedení MF a jeho projednání,
- g) schválení projektového záměru,
- h) příprava, projednání a schválení ZDP,
- i) zajištění zdrojů projektu,
- j) příprava a předložení žádosti o poskytnutí podpory u projektů financovaných z fondů EU.

Postup:

- a) věcný útvar identifikuje potřebnou změnu, jež může být vyvolána interními požadavky MF nebo vnějšími skutečnostmi (např. změnou právní úpravy),
- b) věcný útvar zašle SO 9005 emailem nebo prostřednictvím informačního systému spisové služby EPD (dále jen „EPD“) předběžný požadavek na realizaci projektu, který obsahuje zdůvodnění, cíle, předpokládaný finanční rozsah a dobu realizace projektu,
- c) SO 9005 zaeviduje požadavek, příp. si vyžádá další informace,

- d) SO 9005 posoudí jeho vazbu na strategické cíle MF, návaznost a dopady na ostatní plánované a realizované projekty, pošle emailem nebo prostřednictvím EPD věcnému útvaru své stanovisko (doporučí nebo nedoporučí dále rozpracovat),
- e) náměstek pro řízení sekce rozhodne o rozpracování projektového záměru a určí odpovědnou osobu za zpracování projektového záměru,
- f) odpovědná osoba za zpracování projektového záměru navrhne složení přípravného týmu a s podporou svého náměstka pro řízení sekce požádá o obsazení rolí v přípravném týmu odpovídající náměstky pro řízení sekcí,
- g) odpovědná osoba za zpracování projektového záměru sestaví harmonogram přípravy projektového záměru, harmonogram odsouhlasí s náměstkem pro řízení sekce,
- h) před zahájením prací na projektovém záměru vznesení administrátor SO 9005 požadavek na oddělení 5901 Provoz a uživatelská podpora IS. Odpovědný zaměstnanec oddělení 5901 zřídí podřízený web projektu na <https://projekty.mfcr.cz>,
- i) věcný útvar (konkrétní zpracovatel - odpovědná osoba za přípravu PZ) vypracuje ve spolupráci s technickými útvary a dalšími zainteresovanými stranami projektový záměr včetně příloh a zašle jej SO 9005,
- j) SO 9005 posoudí jeho vazbu na strategické cíle MF, návaznost a dopady na ostatní plánované a realizované projekty, možnosti financování z fondů EU, posoudí reálnost zvolené varianty realizace. Stanovisko pošle emailem nebo prostřednictvím EPD věcnému útvaru,
- k) věcný útvar MF (zpracovatel) předá projektový záměr včetně všech souvisejících dokumentů do vnitřního připomínkového řízení všem odborům a samostatným oddělením MF. Součástí materiálu předkládaného do vnitřního připomínkového řízení je referátník, manažerské shrnutí, závěry, předkládací zpráva, obal a konkrétní projektový záměr,
- l) věcný útvar MF (zpracovatel) postoupí projektový záměr příslušnému náměstkovi pro řízení sekce, příp. vedoucímu oddělení ke schválení,
- m) projektový záměr předkládá do porady vedení MF náměstek, jež inicioval projekt (je zadavatelem) a do jehož sekce patří věcný útvar (konkrétní zpracovatel projektového záměru),
- n) porada vedení MF projektový záměr projedná a ministr rozhodne, že:
- projektový záměr je schválen k realizaci, v tomto případě ministr jmenuje sponzora projektu a řídicí výbor a uloží sponzorovi zahájit realizaci projektu,
 - projekt je pro ministerstvo přínosný, ale ministerstvo nemá dostatek dostupných zdrojů, náklady na projekt nejsou rozpočtovány nebo přínosy projektu nejsou z hlediska aktuálních strategických záměrů ministerstva aktuální, projekt je zařazen do tzv. zásobníku s tím, že bude realizován v budoucnu nebo bude projektem náhradním. Tzv. zásobník projektových záměrů vede SO 9005,
 - projektový záměr je nutné dopracovat, porada vedení MF požádá o úpravu některého ze základních kritérií projektu, věcný útvar dopracuje či upraví projektový záměr projektu, upravený projektový záměr předkládá do porady vedení MF,
 - realizace projektu se zamítá - veškeré práce související s přípravou projektu jsou ukončeny, zamítnutí projektu obsahuje důvody zamítnutí, jež slouží jako zpětná vazba pro zpracovatele projektového záměru.
- o) sponzor jmenuje projektového manažera,
- p) projektový manažer navrhne složení projektového týmu, popíše potřeby a požadavky na obsazení jednotlivých rolí v týmu, návrh projedná se sponzorem,
- q) sponzor projektu prostřednictvím interního sdělení požádá o nominaci na obsazení rolí v PT jednotlivé náměstky pro řízení sekcí,
- r) náměstci pro řízení sekcí nominují své zástupce na konkrétní role v PT, a to odpovědí na interní sdělení,
- s) projektový manažer vypracuje ZDP, projektový manažer předkládá SO 9005 ZDP ke stanovisku,
- t) SO 9005 zašle projektovému manažerovi své stanovisko k ZDP emailem nebo prostřednictvím EPD,
- u) projektový manažer předá ZDP ŘV k projednání,

- v) ZDP schvaluje sponzor na základě doporučení ŘV. ŘV může zpřísnit základní kritéria projektu schválená v projektovém záměru.
- w) sponzor zajistí pro projekt zdroje,
- x) sponzor projektu informuje poradu vedení MF o schválení ZDP,
- y) projektový manažer zašle SO 9005 prostřednictvím EPD schválený ZDP,
- z) SO 9005 (jeho zástupce v projektovém týmu) vytvoří a předloží žádost o poskytnutí podpory. Na vytvoření žádosti spolupracuje s projektovým týmem.

Podkladem pro zpracování projektového záměru je vždy analýza stávajícího stavu a potřeb,



rozdílová analýza, identifikace zainteresovaných stran (např. sekcí a podřízených organizací, kterých se změna dotkne) nebo studie a další analýzy např. studie proveditelnosti, cost benefit analýza). Jmenované dokumenty musí být přílohou projektového záměru. Výjimku tvoří projekty, jejichž cílem je samotná analýza nebo studie proveditelnosti.

Programové financování

Při přípravě projektového záměru mohou nastat následující situace:

- a) projekt nemá žádné investice (do ICT, do majetku MF), ani běžné výdaje na ICT – rozpočet a zdroje se při přípravě projektového záměru neprojednávají s manažerem programu / podprogramu,
- b) cílem projektu nebo jeho dílčí části je úprava IT systému, nový IT systém, nový hardware nebo služby IT - rozpočet a zdroje se při přípravě projektového záměru musí projednat s manažerem programu / podprogramu,

Výstupy:

- a) evidence požadavků na projekty,
- b) analýzy (tzv. gap analýza, cost-benefit analýza apod.),
- c) studie proveditelnosti,
- d) schválený projektový záměr,
- e) určený sponzor projektu a ŘV projektu,
- f) ZDP včetně jeho příloh,
- g) zajištěné zdroje,
- h) žádost o poskytnutí podpory (u projektů financovaných z fondů EU).

Projektový záměr detailně specifikuje:

- a) informace o plánovaném projektu,
- b) sponzora a řídicí výbor projektu,
- c) harmonogram,
- d) možné dopady na běh ministerstva (finanční, personální, časové a další),
- e) varianty řešení realizace,
- f) rozpočet projektu pro všechny navržené varianty realizace a srovnání variant,
- g) finanční zdroje a způsob financování projektu (investiční fáze realizace projektu a fáze provozní - následného provozu či udržitelnosti jeho výstupů)
- h) plán využití finanční podpory z fondů EU – konkrétní výzva, která se plánuje využít, kdy bude podána žádost o poskytnutí podpory, jaká je její maximální výše atp.
- i) zhodnocení variant realizace a návrh doporučené varianty,
- j) zhodnocení výhodnosti investice,
- k) rizika.

Základní dokument projektu je klíčovým dokumentem projektu. Za jeho zpracování a aktualizaci odpovídá projektový manažer. Aktualizaci ZDP zpracuje až po schválení změny projektu. SO 9005

mu poskytuje metodickou a konzultační podporu. Schválení ZDP musí proběhnout před plánovaným zahájením realizace projektu.

V ZDP jsou stanoveny:

- a) základní kritéria projektu, jež jsou pro projektového manažera závazná,
- b) organizační struktura projektu,
- c) harmonogram rozdělený na etapy a podrobný harmonogram první etapy projektu),
- d) podrobný (položkový) rozpočet projektu,
- e) strategie řízení kvality, popisy produktů (parametry klíčových výstupů, metody jejich hodnocení, odpovědnosti),
- f) strategie řízení rizik projektu,
- g) strategie řízení změn a problémů,
- h) komunikační strategie.

Povinné přílohy ZDP:

- Harmonogram projektu,
- Podrobný (položkový) rozpočet projektu,
- Registr rizik,
- Registr problémů a změn,
- Registr kvality, doplněný o Popis produktu/výstupu (v případě, že jde o složitější popis kritérií je přílohou hodnocení a popis produktu),
- Schválený Projektový záměr.

Harmonogram obsahuje očekávanou dobu realizace projektu s rozdělením na jednotlivé etapy. Harmonogram se sestavuje na základě určení výstupů projektu, aktivit, plánovaných lidských, finančních i dalších zdrojů. Od harmonogramu se odvíjí, jaké bude časové rozložení vynaložených finančních prostředků, kdy se očekávají prvotní přínosy, jak časově náročná bude příprava projektu a jeho samotná realizace, na jak dlouho je nutné zajistit personální kapacity projektového týmu apod.

Projektový manažer využívá metodickou podporu SO 9005.

Harmonogram obsahuje technické a manažerské etapy, jež mohou být shodné nebo se mohou překrývat. Technické etapy sledující řešení projektu, konkrétní aktivitu projektu, se mohou i prolínat. Manažerské etapy na sebe navazují, navzájem se nepřekrývají, slouží ke kontrole průběhu projektu.

Pro kontrolu projektu se v harmonogramu stanoví tzv. milníky projektu. Milník projektu představuje určitý časový okamžik, který je z hlediska celkové realizace projektu důležitý (např. akceptace výstupu, vyhlášení, ukončení výběrového řízení, ukončení etapy).

Harmonogram projektu může být zpracován v různých softwarových nástrojích (např. MS Project, MS Excel) a může mít různé formy. Doporučuje se tzv. Ganttův diagram, ve kterém je graficky znázorněna doba trvání jednotlivých definovaných aktivit, úkolů či etap se znázorněním začátku i konce dané aktivity. Ganttův diagram umožňuje určit předpokládané ukončení projektu vyplývající z trvání jednotlivých aktivit a jejich vzájemné návaznosti, umožňuje kontrolu harmonogramu projektu a jednotlivých etap.

Projektový manažer použije tzv. metodu kritické cesty. Identifikuje aktivity, jež se musí realizovat přesně podle stanoveného harmonogramu. Dokončení těchto aktivit v daném termínu jsou klíčová (kritická) pro dodržení harmonogramu projektu.

V rámci projektu se standardně sestavují tři úrovně harmonogramů:

- a) projektu,
- b) etapy a

c) pracovního týmu.

Způsob přípravy harmonogramů je obdobný. Definují se očekávané výstupy (u harmonogramu projektu jde o finální výstup projektu, u týmového o dokončený dílčí úkol). Po definici výstupu se určí činnosti vedoucí k výstupu a harmonogram prací, včetně tzv. kritické cesty.

ZDP obsahuje harmonogram projektu rozdělený na etapy a podrobný plán první etapy projektu. Harmonogram a plán první etapy sestavuje projektový manažer současně se ZDP, plány dalších etap projektový manažer zpracovává před ukončením etapy předcházející (zpráva o ukončení etapy, plán následující etapy).

Nejdetailnějším typem plánu je harmonogram pracovního týmu (týmový harmonogram). Týmový harmonogram je doporučeno nastavit u projektů velkého rozsahu, v nichž jsou pracovní týmy. Týmový plán sestavuje a kontroluje vedoucí pracovního týmu, který sleduje postup a výstupy týmových prací.

Podrobný rozpočet projektu obsahuje náklady projektu, zdroje financování investiční fáze realizace a způsob zajištění a zdroje financování udržitelnosti projektu (následného provozu). Forma podrobného rozpočtu projektu závisí na tom, zda je projekt spolufinancován z fondů EU či zda je projekt financován z interních zdrojů ministerstva (viz. šablona Rozpočet_ZDP).

Aktuální rozpočet projektu je povinnou přílohou ZDP, zpracovává ho finanční manažer. Finanční manažer pravidelně kontroluje aktuální čerpání rozpočtu se schváleným projektovým záměrem.

Strategie řízení kvality

Strategie řízení kvality a registr kvality jsou nástrojem pro řízení kvality. Popisují způsob hodnocení kvality a parametry klíčových výstupů projektu. V případě, že se jedná o složitější výstupy/produkty (popis parametrů se nevejde do Registru kvality, jsou kladeny nároky na znalosti a dovednosti zpracovatelů), je nutné vypracovat jako přílohu ZDP i Popis produktu/výstupu. Odchytky výstupů od stanovených parametrů zaznamenává projektový manažer do registru kvality společně s návrhem řešení k jejich odstranění (více viz Řízení kvality).

Strategie řízení rizik

Strategie řízení rizik zahrnuje především určení kompetencí a odpovědností v oblasti řízení rizik a stanovení nástrojů pro jejich identifikaci, vyhodnocování a řízení. Cílem řízení rizik je identifikovat, zda jde o hrozbu nebo příležitost, eliminovat jejich dopad na projekt nebo je jako příležitost využít. Nástrojem řízení rizik jsou strategie rizik a registr rizik, do kterého projektový manažer zaznamenává identifikovaná rizika a způsob jejich řízení (více viz Řízení rizik).

Strategie řízení problémů a změn (rozsahu projektu)

Každá změna musí být předem schválena odpovídajícím stupněm řídicí struktury projektu. Cílem řízení problémů a změn je udržet realizaci projektu v mezích stanovených ve schváleném projektovém záměru. V ZDP jsou uvedeny metody a postupy pro řízení problémů a změn. Nástroji jsou registr problémů a změn, zpráva o problémech a rizicích projektu a žádost o změnu. V registru problémů a změn projektový manažer eviduje problémy a změny, které v průběhu realizace projektu nastaly (více viz Řízení problémů a změn).

Komunikační strategie

Komunikační strategie definuje způsob interní komunikace (v rámci organizační struktury projektu), externí komunikace (se subjekty působícími mimo projekt). Definuje typy komunikačních nástrojů (zejména jednání, zprávy, zápisy a další projektové dokumentace), jejich očekávanou frekvenci a seznam účastníků. Komunikační strategie popisuje ukládání elektronické podoby projektové dokumentace vč. řízení přístupů atd.

5.2 Realizace projektu

Činnosti vykonávané v této fázi směřují ke splnění cíle projektu. Realizace činností podle harmonogramu projektu může být v závislosti na rozsahu projektu dále členěna na dílčí etapy. Na základě schváleného ZDP zadává a kontroluje projektový manažer dílčí projektové úkoly pracovním týmům, případně externím dodavatelům. Ti zpracovávají přidělené úkoly průběžně v předem dohodnutém termínu a informují dohodnutou formou projektového manažera, např. zprávou o stavu prací pracovního týmu nebo na jednání projektového týmu. Po dokončení prací předávají pracovní týmy dílčí či finální výstup podle akceptačního řízení (stanoveného ve strategii řízení kvality). Projektový manažer výstup převezme, případně vrátí k dopracování. Postup akceptace výstupů je popsán v kapitole Řízení kvality.

Činnosti:

- a) zajištění zdrojů,
- b) realizace činností podle harmonogramu projektu a akceptace výstupů projektu,
- c) průběžná kontrola realizace projektu podle základních kritérií projektu schválených v projektovém záměru,
- d) zpracování průběžných monitorovacích zpráv nebo zpráv o realizaci projektu u projektů financovaných z fondů EU,
- e) informování o stavu projektu,
- f) řízení kvality, rizik, problémů a změn.

Postup:

- a) projektový manažer řídí činnosti podle harmonogramu projektu, přebírá výstupy od pracovních týmů nebo externích dodavatelů a zajišťuje předání výstupů projektu k akceptaci,
- b) projektový manažer průběžně kontroluje realizaci projektu podle základních kritérií projektu schválených v projektovém záměru. Možnost překročení základních kritérií projektu musí projít formálním změnovým řízením a schválením,
- c) projektový manažer zpracovává zprávy o stavu realizace projektu, o ukončení etapy projektu a plán etapy následující,
- d) projektový manažer předává uvedené zprávy ŘV k projednání,
- e) ŘV doporučí jejich schválení sponzorovi, sponzor uvedené zprávy schvaluje,
- f) projektový manažer zašle SO 9005 schválené zprávy,
- g) projektový manažer vede registr rizik, registr problémů a změn, registr kvality,
- h) projektový manažer předává průběžné výstupy projektu konečnému uživateli - zpracuje plán kontroly přínosů, předloží ho ŘV k projednání, na základě doporučení ŘV plán kontroly přínosů schvaluje sponzor (neplatí pro tzv. měkké projekty OPTP, kde nejsou předávány žádné výstupy),
- i) projektový manažer společně s finančním manažerem provádí kontrolu přínosů až do ukončení projektu,
- j) SO 9005 připravuje a předkládá průběžné monitorovací zprávy/zprávy o realizaci projektu, žádosti o platbu, žádosti o změnu projektu u projektů financovaných z fondů EU,
- k) SO 9005 monitoruje stav projektů na MF a připravuje souhrnnou zprávu o stavu realizace projektů, kterou předkládá náměstek pro řízení sekce 09 ministři.

Výstupy:

- a) akceptované výstupy projektu,
- b) průběžné monitorovací zprávy nebo zprávy o realizaci projektu a žádosti o platbu u projektů financovaných z fondů EU,
- c) zprávy o stavu projektu, zprávy o ukončení etapy, zápisy z jednání, příp. další zprávy podle požadavků sponzora nebo ministra,

- d) žádosti o změnu,
- e) souhrnné zprávy o stavu realizace projektů na MF,
- f) dílčí plány kontroly přínosů (při předání dílčích výstupů konečnému uživateli),
- g) aktuální ZDP včetně jeho příloh.

5.2.1 Základní kritéria projektu

Základní kritéria projektu jsou:

- a) čas (milníky a termín ukončení projektu),
- b) kvalita,
- c) náklady,
- d) přínosy,
- e) rizika a
- f) rozsah.

Projektový manažer průběžně kontroluje a porovnává aktuální stav a dílčí plnění projektu a základní kritéria projektu. Možnost překročení základních kritérií projektu prochází formálním změnovým řízením a schválením (viz. Řízení problémů a změn).

Nástrojem pro řízení termínů (času) je harmonogram rozdělený do etap, stanovených milníky projektu.

Nástrojem pro řízení kvality jsou strategie řízení kvality a registr kvality. Popisují nástroje, které zajistí, že dílčí a finální výstupy projektu splňují schválené kvalitativní i kvantitativní parametry.

Nástrojem pro řízení nákladů projektu je rozpočet projektu. Cílem řízení nákladů je nepřekročit a dodržet schválený rozpočet projektu. Schválený rozpočet projektu je přílohou projektového záměru. Podrobný (položkový) rozpočet projektu je přílohou základního dokumentu projektu.

Cílem **řízení přínosů** během projektu je dosáhnout přínosů stanovených v projektovém záměru. Při ukončení etapy projektu se porovnávají dosažené přínosy a dopady změn se schváleným projektovým záměrem. Při ukončení etapy projektu a při podstatné změně projektu se musí ověřovat, že dosažení přínosů projektu je stále reálné.



Pokud důvody realizace projektu pominou, může být výhodnější projekt předčasně ukončit a uvolnit finanční a lidské zdroje na potřebnější projekty nebo činnosti.

Kontrola přínosů probíhá i po ukončení projektu. Přínosy v době udržitelnosti jsou porovnávány s plánem kontroly přínosů.

Nástrojem pro řízení rizik jsou strategie řízení rizik a registr rizik. Rizikem se nazývá pravděpodobnost změny interních a externích podmínek. Riziko je hrozbou nebo příležitostí. V důsledku změny podmínek může být projekt ohrožen. Cílem řízení rizik je eliminovat jejich dopad na projekt nebo využít příležitosti.

Změna rozsahu projektu souvisí se změnou všech parametrů projektu. Cílem **řízení rozsahu projektu** je udržet realizaci projektu v mezích stanovených ve schváleném projektovém záměru a zabránit plýtvání zdrojů na aktivity, které nejsou součástí projektu. Rozsah a výstupy projektu jsou definovány

ve schváleném projektovém záměru. Během projektu se musí neustále kontrolovat přesný rozsah a výstupy projektu. Změna rozsahu projektu ovlivní všechny základní kritéria projektu.

5.2.2 Situace a jejich řešení během realizace projektu

V průběhu všech fází projektu se řeší následující situace a oblasti:

- finanční řízení
- řízení kvality
- řízení rizik
- řízení problémů a změn (změnové řízení)
- komunikace
- krizové řízení

5.2.2.1 Finanční řízení

Cílem finančního řízení je zajistit finanční zdroje projektu a hladký průběh projektu z finančního hlediska. Finanční řízení probíhá v následujících krocích:

- a) příprava rozpočtu a zajištění finančních zdrojů,
- b) kontrola plnění rozpočtu v průběhu realizace projektu.

Postup:

- a) odpovědná osoba připravuje návrh rozpočtu již ve fázi přípravy projektového záměru, komunikuje s manažerem programu / podprogramu při přípravě návrhu rozpočtu v případě, že součástí projektu jsou investice, v příp. ICT investice i běžné výdaje, finanční manažer kontroluje plnění rozpočtu v průběhu realizace projektu,
- b) finanční manažer zpracovává dopady případných změn projektu do rozpočtu projektu, v případě možného překročení neprodleně informuje projektového manažera,
- c) finanční manažer kontroluje vypořádání všech závazků (ve fázi ukončení projektu a po akceptaci všech finálních výstupů projektu),
- d) finanční manažer připravuje závěrečný stav plnění rozpočtu jako podklad pro projektového manažera pro zpracování zprávy o ukončení projektu,
- e) finanční manažer kontroluje plnění rozpočtu podle podmínek poskytovatele dotace, připravuje finanční část monitorovacích zpráv nebo zpráv o stavu realizace projektu, připravuje žádosti o platbu u projektů financovaných z fondů EU.

Návrh rozpočtu projektu připravuje finanční manažer ve spolupráci s projektovým manažerem.

U projektů financovaných z fondů EU musí finanční manažer dodržovat pravidla a požadavky operačních programů na programové období 2014-2020.



Režim programového financování

Projekty, včetně projektů financovaných z fondů EU, které spadají do **režimu programového financování**, musí splňovat veškeré požadavky stanovené zákonem⁵⁾.

⁵⁾ § 12 a 13 zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, a o změnách některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů a vyhláška č. 560/2006 Sb., o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku, ve znění pozdějších předpisů.

Jedná-li se o projekt či dílčí aktivitu projektu spadající do režimu programového financování, postupuje finanční manažer ve spolupráci s projektovým manažerem podle výše zmíněného zákona a podle příslušných vnitřních předpisů MF⁶⁾.

Postup evidence projektu v systému AVIS^{ME}

Finanční manažer zajistí zaevidování projektu v systému AVIS^{ME} na formuláři Založení projektu v IS AVIS:

Do formuláře se vyplní:

- c) **Kód zakázky (povinný údaj)** – jedná se o strukturovaný řetězec ve tvaru „rrrrNNnn AAAA“, kdy „rrrr“ specifikuje letopočet, „NN“ číslo sekce, „nn“ udává dvoumístné pořadové číslo (pořadové číslo projektu dané sekce) a „AAAA“ zkratku názvu projektu. Číslo projektu se stanovuje dle interních potřeb.
- d) **Popis zakázky (povinný údaj)** – vyplní se název projektu realizovaného na ministerstvu financí
- e) **Číslo akce (povinný údaj)** – vyplní se vždy kód akce „Projekty MF“. Tento kód znamená, že se jedná o projekty realizované ministerstvem financí.
- f) **Poznámka (povinný údaj)** – vyplní se stručný popis projektu, doba realizace projektu, případně položky rozpočtové skladby.
- g) **Platnost od (povinný údaj)** – vyplní se datum, od kterého se projekt realizuje.
- h) **Partner (nepovinný údaj)** – vyplní se kód pobočky partnera/ů z agendy Partneri v modulu Partneri v IS AVIS^{ME}. K zadávané zakázce budou přiřazeni všichni partneři z číselníku partnerů.
- i) **IČ dodavatele (nepovinný údaj)**
- j) **Název dodavatele (nepovinný údaj)**
- k) **Číslo smlouvy (nepovinný údaj)** – vyplní se číslo smlouvy nebo číslo dodatku ke smlouvě vygenerované po zadání do Centrální evidence smluv (dále jen CES) vedené v IS AVIS^{ME} v modulu Smlouvy a objednávky v agendě Smlouvy. Smlouva nebo dodatek ke smlouvě v CES musí být platná, nabýt účinnosti a být ve stavu Vystavená.
- l) **Finanční plnění (nepovinný údaj)** – vyplní se dohodnutá částka dle smlouvy.
- m) **Finanční plnění zvýšené (nepovinný údaj)** – vyplní se v případě zvýšení objemu zakázky.
- n) **Předpokládaná cena (nepovinný údaj)** – vyplní se předpokládaná cena zakázky v Kč.
- o) **Datum splnění (nepovinný údaj)** – vyplní se datum, ke kterému má být zakázka splněna.
- p) **Datum zvýšení (nepovinný údaj)** – vyplní se datum, ke kterému bude zvýšeno finanční plnění.
- q) **Doba trvání (nepovinný údaj)** – vyplní se doba trvání zakázky ve dnech.



Kontrola plnění rozpočtu v průběhu realizace projektu

Správce položky rozpočtu je povinen nad rámec zvláštního vnitřního předpisu⁷⁾:

- a) předat obdržené účetní doklady finančnímu manažerovi k dalšímu zapracování do aktuálního rozpočtu projektu. Finanční manažer po zapracování údajů předá neprodleně doklady zpět správci položky rozpočtu,
- b) zajistit jednoznačnou vazbu nákladů a výnosů ke konkrétnímu projektu v systému AVIS^{ME},
- c) zajistit zařazení pořízeného majetku z projektu do evidence majetku ke konkrétnímu projektu,

⁶⁾ Směrnice č. 2/2011 Financování programů v resortu Ministerstva financí a pokyn R 1 – 2010 k upřesnění postupu Ministerstva financí, správců programů a účastníků programu při přípravě, realizaci, financování a vyhodnocování programu nebo akce a k provozování informačního systému programového financování

⁷⁾ Směrnice č. 1/2013 ministra financí, o zásadách tvorby účetních záznamů a zápisů do účetních knih, oběhu dokladů a účetních dokladů v účetní jednotce Ministerstvo financí

- d) přiřadit uzavřené smlouvy/objednávky a faktury evidované v systému AVIS^{ME} ke konkrétnímu projektu.

Finanční manažer musí sledovat změny a upozorňovat projektového manažera na jejich dopady do rozpočtu projektu.

V průběhu realizace projektu finanční manažer předává projektovému manažerovi pravidelně informaci o stavu čerpání rozpočtu (podklad pro zprávu o stavu projektu, ukončení etapy).

Výstupy:

- a) schválený rozpočet projektu, jenž je přílohou projektového záměru – rozpočet přípravné fáze projektu dle věcných celků
- b) schválený rozpočet projektu, jenž je přílohou ZDP – podrobný (položkový) rozpočet
- c) žádost o platbu,
- d) aktuální a závěrečný stav plnění rozpočtu.

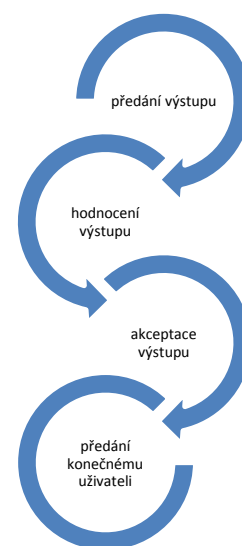
5.2.2.2 Řízení kvality

Řízení kvality probíhá v následujících krocích:

- a) plánování řízení kvality,
- b) strategie řízení kvality,
- c) následná kontrola kvality v průběhu realizace projektu.

Postup:

- a) věcný garant projektu musí přesně definovat své požadavky na výstupy projektu a poskytnout další relevantní informace,
- b) parametry výstupů stanovuje věcný útvar společně s projektovým manažerem ve fázi přípravy projektu (při přípravě ZDP),
- c) při stanovení parametrů výstupu poskytuje SO 9005 metodickou podporu,
- d) projektový manažer připraví strategii řízení kvality a vede registr kvality,
- e) projektový manažer přebírá výstupy od externích dodavatelů a od vedoucích pracovních týmů,
- f) projektový manažer v registru kvality určí hodnotitele a schvalovatele výstupu,
- g) hodnotitel výstup hodnotí, zpracovává seznam výhrad a podává zprávu o hodnocení výstupu, výsledkem hodnocení je:
 - výstup akceptován,
 - výstup akceptován s výhradami, dodavatel se zaváže, že nedostatky odstraní do určitého data,
 - výstup neakceptován - výstupy nesplňují schválené parametry, byly předány v nedostatečné kvalitě. V tomto případě není podepsán akceptační protokol, do registru kvality se zapíše, že výstup nebyl akceptován,
- h) schvalovatel na základě zprávy o hodnocení výstupu a doporučení hodnotitele výstup schválí, neboli akceptuje,
- i) projektový manažer připraví akceptační protokol, schvalovatel podepíše akceptační protokol.



Výstupy:

- a) parametry výstupů v ZDP (Popis produktů/výstupů),
- b) strategie řízení kvality a registr kvality,
- c) zpráva o hodnocení výstupu a seznam výhrad,
- d) akceptační protokol.

Věcný garant projektu musí přesně nadefinovat své požadavky na výstup projektu a popsat účel a funkce požadovaného výstupu projektu. Pokud se finální výstup skládá z více dílčích výstupů či produktů, musí popsat i dílčí produkty. V případě, že věcný garant projektu nedisponuje v dané oblasti potřebnými znalostmi, podílí se na definování parametrů výstupů projektu i technický garant. Během realizace projektu věcný a technický garant projektu komunikují s projektovým manažerem a s vedoucími pracovních týmů. V případě potřeby poskytují další konzultace, doporučení či informace.

Parametry výstupů se stanovují ve fázi přípravy projektu při přípravě ZDP. Při stanovení parametrů výstupu poskytuje SO 9005 metodickou podporu a dohlíží na jejich vazbu se strategickými záměry MF, případně vlády ČR.

Strategie řízení kvality je součástí ZDP a popisuje:

- a) metody hodnocení výstupů projektu. Mezi nejčastěji využívané metody hodnocení patří:
 - připomínkové řízení,
 - testování,
 - inspekce,
 - oponentura.
- b) klíčové role akceptace výstupů. Klíčové role v oblasti řízení kvality jsou:
 - zpracovatel - jmenovaný vedoucí pracovního týmu, odpovědný za dodávku výstupu,
 - hodnotitel - technický garant projektu, případně věcný garant projektu, pokud má dostatečnou kvalifikaci, popř. externí odborník, posuzuje dosažení kvalitativních požadavků výstupu,
 - schvalovatel – sponzor projektu, na základě doporučení hodnotitele akceptuje daný výstup projektu.

Pro zajištění požadované kvality může být v rámci organizační struktury projektu zřízena pozice projektového dohledu (Project Assurance), jenž je na projektovém manažerovi nezávislá a může ji vykonávat např. SO 9005 nebo externí specialista.

Kontrola kvality je kontinuální, víceúrovňová a týká se všech členů organizační struktury projektu. Kontrola kvality v průběhu realizace projektu probíhá v souladu se strategií řízení kvality, jež je součástí schváleného ZDP.

Vedoucí pracovních týmů odpovídají za kvalitu připravovaných výstupů a v případě jakékoliv odchylky od stanovených parametrů informují projektového manažera.

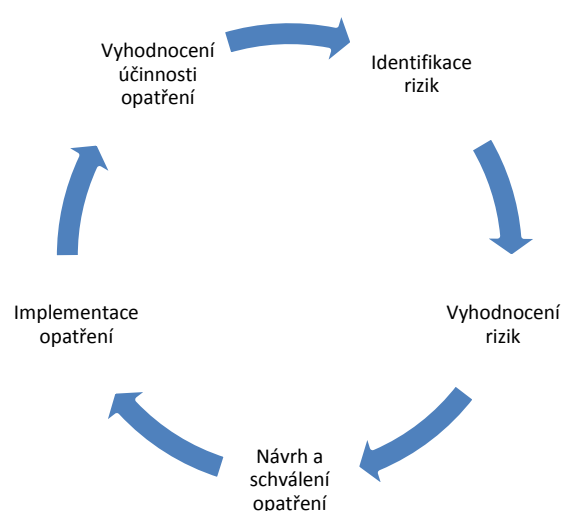
Projektový manažer informuje ŘV o plnění stanovených kvalitativních parametrů výstupu v průběžných zprávách o stavu realizace projektu. V případě, že se vyskytne problém, který není projektový manažer kompetentní vyřešit, postoupí návrh řešení problému ŘV (viz Řízení problémů a změn).

Akceptační řízení probíhá na základě hodnocení výstupu předloženého hodnotitelem. Hodnotitel srovnává reálné parametry výstupu s požadovanými parametry výstupu uvedenými v registru kvality (popisu produktu / výstupu). V případě, že je v průběhu realizace projektu schválena a provedena změna projektu, která má dopad na parametry výstupu (např. některý z parametrů výstupu není možné splnit), musí hodnotitel provedenou změnu při hodnocení zohlednit. Výsledek hodnocení zaznamená projektový manažer do registru kvality.

Registr kvality obsahuje:

- záznamy všech předávaných dílčích i finálních výstupů projektu,
- požadované kvalitativní parametry výstupů,
- vybrané metody hodnocení kvality,
- jednotlivé role při akceptaci výstupů,
- informaci, zda byl výstup akceptován, případně z jakého důvodu akceptován nebyl,
- informaci, zda byl výstup předán v požadovaném termínu nebo se zpožděním,
- v případě, že výstup není ze strany MF akceptován, je v registru kvality uveden důvod neakceptace a připomínky či požadavky k dopracování. Poté je v registru kvality vytvořen nový záznam s informací, zda byl/nebyl tentýž výstup po zapracování připomínek schválen.

V akceptačním protokolu se mimo jiné uvádí datum schválení daného výstupu, uvedeného v registru kvality.



5.2.2.3 Řízení rizik

Při realizaci jakéhokoliv projektu vznikají rizika vyvolaná změnou podmínek. Samotné riziko se může stát i příležitostí ke kvalitativnímu posunu.

Rizika projektu se musí včas identifikovat, správně vyhodnotit (hrozba / příležitost, dopad na projekt), stanovit vhodná opatření, implementovat je a vyhodnotit účinnost opatření.

Postup:

- projektový manažer zpracuje strategii řízení rizik, která je součástí ZDP. Projektový manažer vede registr rizik,
- riziko může identifikovat kdokoliv, oznámí ho projektovému manažerovi, projektový manažer zaeviduje riziko do registru rizik, vyhodnotí jeho význam (typ, dopad a pravděpodobnost) a navrhne opatření k minimalizaci dopadu rizika,
- opatření schvaluje projektový manažer. V případě, že projektový manažer identifikuje rizika, která přesahují jeho kompetence, postoupí návrh opatření neprodleně na ŘV k projednání (zpráva o problémech a rizicích projektu), po projednání zprávu schvaluje sponzor.
- za implementaci opatření odpovídá projektový manažer, který určí vlastníka rizika. Vlastník rizika odpovídá za realizaci zvoleného opatření.
- projektový manažer a vlastník rizika vyhodnotí účinnost opatření,
- projektový manažer pravidelně informuje ŘV a sponzora projektu o způsobu řízení rizik (zpráva o stavu realizace projektu),

- g) projektový manažer min. 1x za měsíc reviduje registr rizik. Kromě aktualizace rizik zhodnotí účinnost přijatých opatření. Po revizi je registr rizik uložen jako finální verze za daný měsíc (k poslednímu dni v měsíci).



Upozornění! V případě, že riziko vyvolá změnu základních kritérií projektu, postupuje projektový manažer podle bodů e) – i) v kap. 4. Řízení problémů a změn.

Výstupy:

- a) strategie řízení rizik v ZDP a registr rizik,
- b) zpráva o problémech a rizicích projektu,
- c) zpráva o stavu realizace projektu.

Způsob řízení rizik musí projektový manažer popsat ve strategii řízení rizik, která je součástí ZDP.

Prvotní identifikace rizik probíhá ve fázi přípravy projektu. Projektový manažer ve spolupráci s projektovým týmem popíše možná rizika projektu a opatření k jejich eliminaci. K identifikaci rizik lze využít různé metody, např. SWOT analýzu, Brainstorming, Delphi⁸⁾ atp. V rámci identifikace rizik musí být určeny:

- a) příčina rizika (reálná událost nebo situace, která je důvodem vzniku rizika);
- b) riziko (událost, která může s určitou pravděpodobností nastat);
- c) dopad na cíle projektu a základní kritéria projektu.

Projektový manažer hodnotí rizika projektu z hlediska:

- a) pravděpodobnosti, že riziková situace nastane,
- b) rozsahu dopadu v případě, že riziková událost nastane,
- c) časového horizontu, ve kterém může daná riziková událost nastat.

Pravděpodobnost i rozsah dopadu rizika se hodnotí stupněm 1 až 5:

Pravděpodobnost		Dopad	
1	Téměř vyloučené	1	Zanedbatelný
2	Nepravděpodobné	2	Nevýznamný
3	Možné	3	Střední
4	Pravděpodobné	4	Významný
5	Téměř jisté	5	Katastrofický

⁸⁾ Metoda Delphi určuje, co se může stát a za jakých podmínek. Patří mezi metody expertního odhadování a využívá se pro generování nových neotřelých myšlenek.

Součin hodnot pravděpodobnosti výskytu a dopadu určuje váhu rizika. Čím vyšší je hodnota součinu, tím je riziko významnější. Rizika se rozdělí na 3 kategorie podle jejich významu:

- nízký (N)
- střední (S)
- vysoký (V)

Tabulka 1: Matice vyhodnocení rizik

		Vyhodnocení rizik				
↑ Pravděpodobnost výskytu	Téměř jisté	5	10	15	20	25
	Pravděpodobné	4	8	12	16	20
	Možné	3	6	9	12	15
	Nepravděpodobné	2	4	6	8	10
	Téměř vyloučené	1	2	3	4	5
		Zanedbatelné	Nevýznamné	Střední	Významné	Katastrofické
		Velikost dopadu →				

Projektový manažer řídí rizika dle významu (dopad a pravděpodobnost). Řízení rizik spočívá v návrhu a následné implementaci opatření, které využije příležitost nebo sníží či eliminuje pravděpodobnost výskytu daného rizika, případně minimalizuje dopad na projekt.



Upozornění! Náklady na realizaci zvoleného opatření nesmí převyšovat výdaje, které by dané riziko vyvolalo. Opatření schvaluje projektový manažer. V případě, že projektový manažer identifikuje rizika, která přesahují jeho kompetence, postoupí návrh opatření nerodně na ŘV k projednání (Zpráva o problémech a rizicích projektu), po projednání zprávu schvaluje sponzor.

Projektový manažer vede registr rizik. **Registr rizik obsahuje:**

- aktuální rizika rozdělená na typy (hrozba nebo příležitost)
- eliminovaná rizika,
- shrnutí nadřazených rizikových oblastí (manažerské shrnutí),
- katalog typových rizik projektu (nejčastější rizika, která se mohou v průběhu realizace projektu vyskytnout, slouží pro projektového manažera i jednotlivým členům pracovních týmů jako inspirace při identifikaci rizik).

5.2.2.4 Řízení problémů a změn

Během realizace každého projektu dochází k problémům či změnám. Mohou být nepatrného charakteru, ale mohou nastat situace, které mohou projekt ohrozit. Je nutné nastavit systematický přístup k řízení nestandardních situací. Nestandardní situace se mohou dotýkat kteréhokoliv ze základních kritérií projektu.

Cílem řízení problémů a změn není případným problémům či změnám v projektu zabránit, ale řešit je. Každý problém / změna se musí včas identifikovat, navrhnout řešení a řešení schválit příslušnou řídicí strukturou projektu. Změnu může vyvolat i opatření k minimalizaci rizika.

Postup:

- a) projektový manažer nastaví strategii řízení problémů a změn, která je součástí ZDP. Projektový manažer vede registr problémů a změn.
- b) problém může identifikovat kdokoli z projektového nebo pracovního týmu,
- c) problém neprodleně oznámí projektovému manažerovi, který vyhodnotí závažnost problému a zapíše ho do registru problémů a změn,
- d) změny a problémy, které nemají dopad na základní kritéria projektu, je možné řešit na úrovni projektového manažera. ŘV projektu je pouze informován ve zprávě o stavu realizace projektu.
- e) v případě, že problém či změna má dopad na projekt a na jeho základní kritéria, zpracuje projektový manažer zprávu o problémech a rizicích projektu, ve které uvede varianty řešení a předloží ji ŘV,
- f) ŘV projektu doporučí nejvhodnější opatření, opatření schvaluje sponzor,
- g) pokud řešení dané situace překračuje kompetence sponzora projektu, postoupí návrh řešení ministroví, který rozhodne o variantě řešení,
- h) projektový manažer projedná změnu (podstatnou či nepodstatnou) s poskytovatelem dotace u projektů financovaných z fondů EU. O výsledku jednání následně informuje SO 9005, které posoudí možné dopady navrhované změny a jejich dopad na plnění strategických cílů MF nebo na jiné projekty.
- i) projektový manažer připraví žádost o změnu projektu, předá ji SO 9005, které žádost zkontroluje, doplní a odešle poskytovateli dotace.

Výstupy:

- a) strategie řízení problémů a změn a registr problémů a změn,
- b) zpráva o problémech a rizicích projektu,
- c) zpráva o stavu realizace projektu,
- d) žádost o změnu.

5.2.3 Komunikace v rámci projektu

Postup:

- a) projektový manažer zpracuje komunikační strategii projektu, která je součástí ZDP.
- b) Interní komunikace:
 - ze všech jednání se pořizuje zápis. Po schválení je zápis distribuován všem účastníkům jednání a dalším určeným osobám,
 - zprávy o stavu realizace projektu připravují projektoví manažeři daných projektů jedenkrát za měsíc. Zprávu předkládají ŘV nebo sponzorovi dle určené komunikační strategie.

- Obecně platí, pokud není Zápis schválen odpovědnými osobami do 3 pracovních dnů či jakákoli zpráva do 5 pracovních dnů, považuje se Zápis či Zpráva za schválený. Důvodem je eliminace časových prodlev v dalších schvalovacích postupech.
- c) Externí komunikace:
- projektový manažer ji nastavuje ve spolupráci s SO 1002,
 - v případě projektů financovaných z fondů EU v souladu s požadavky poskytovatele dotace. V rámci externího reportingu u projektů financovaných z fondů EU se musí dodržovat pravidla a požadavky operačních programů na programové období 2014 -2020..

Komunikační strategie projektu je součástí ZDP. Komunikační strategie obsahuje:

- popis interní a externí komunikace používaných během realizace projektu,
- frekvence jednání a pravidelných zpráv o projektu,
- seznam osob zapojených do komunikace,
- způsob předávání a sdílení informací, např. jednání týmu, sdílený prostor, emailová komunikace

Přehled zpráv o projektu je uveden v následující tabulce:

Zpracovatel	Druh zprávy	Příjemce
Pravidelný reporting		
Vedoucí pracovního týmu	Zpráva o stavu prací pracovního týmu, Zápis z jednání pracovního týmu	Projektový manažer
Projektový manažer	Zpráva o stavu realizace projektu Zprávy o ukončení etapy projektu Zpráva o ukončení projektu	Řídící výbor projektu Sponzor SO 9005
SO 9005	Souhrnná zpráva o stavu realizace projektů	Porada vedení MF Ministr
Nepravidelný reporting		
Projektový manažer	Zpráva o problémech a rizicích projektu Žádost o změnu	Řídící výbor projektu SO 9005 (v případě projektů financovaných z fondů EU – ŘO, ZS)

5.2.4 Krizové řízení projektu

Režim krizového řízení projektu znamená zvýšený dohled nad řízením projektu a plněním stanovených cílů projektu.

Postup:

- o zavedení režimu krizového řízení projektu rozhodne ministr,
- ministr rozhodne o zřízení pozice krizového manažera a jmenuje krizového manažera,
- krizový manažer přebírá dohled nad řízením projektu.

Krizový manažer je zaměstnanec věcného útvaru nebo externí pracovník. Je nezávislý na dosavadním řízení projektu, je podřízen ministroví.

Krizový manažer

- dohlíží na řízení projektu,
- sestavuje krizový plán za účelem nápravy krizové situace,

- c) účastní se jednání pracovních týmů, projektového týmu a ŘV,
- d) úkoluje projektového manažera s cílem dosažení požadovaných cílů projektu,
- e) schvaluje jednání sponzora uvedené v kap. 3.2.1, v bodech d) až l). Informuje ministra financí o vývoji řešení krizové situace.

5.3 Ukončení projektu a zajištění udržitelnosti projektu

Činnosti vykonávané v této fázi směřují k ukončení projektu, uvolnění zdrojů, předání výstupů projektu konečnému uživateli a zajištění udržitelnosti výstupů. Hlavní úlohou této fáze je vyhodnocení celkových přínosů projektu, naplnění plánovaných cílů projektu a efektivitu využitých zdrojů.

Činnosti:

- a) vyhodnocení průběhu projektu a vyhodnocení využitých zdrojů, zpracování zprávy o ukončení projektu,
- b) zpracování návrhu na předčasné ukončení projektu, včetně veškerých dopadů předčasného ukončení,
- c) příprava a schválení plánu kontroly přínosů (náklady na udržitelnost výstupů, předání konečnému uživateli) – u projektů OPTP pouze je-li relevantní,
- d) schválení zprávy o ukončení projektu (závěrečné monitorovací zprávy nebo závěrečné zprávy o realizaci projektu),
- e) příprava závěrečné monitorovací zprávy nebo závěrečné zprávy o realizaci projektu, zprávy o udržitelnosti u projektů financovaných z fondů EU,
- f) administrativní ukončení projektu.

Výstupy:

- a) zpráva o ukončení projektu,
- b) plán kontroly přínosů,
- c) návrh na předčasné ukončení projektu,
- d) závěrečná monitorovací zpráva resp. závěrečná zpráva o realizaci projektu, žádost o platbu u projektů financovaných z fondů EU,
- e) kontrola přínosů projektu a zpráva o udržitelnosti (u projektů OPTP pouze je-li relevantní),
- f) souhrnná zpráva o kontrole přínosů všech projektů na MF.

Ukončení projektu může probíhat dvěma způsoby:

- a) plánované ukončení projektu – finální výstupy projektu byly akceptovány, byly splněny cíle projektu;
- b) předčasné ukončení projektu - změna externích či interních podmínek způsobí, že důvody realizace projektu pominou. Přínosy, cíle a důvody projektu jsou porovnávány se schváleným projektovým záměrem. V případě předčasného ukončení projektu se musí popsat důvody, které vedly k ukončení projektu, popsat finanční a jiné dopady. Další postup je stejný jako v případě plánovaného ukončení projektu s výjimkou, že předčasné ukončení projektu projednává porada vedení MF a schvaluje ministr.

Postup ukončení projektu:

- a) projektový manažer vyhodnotí průběh projektu a využitých zdrojů (podklady připraví finanční manažer),
- b) projektový manažer může předložit návrh na předčasné ukončení projektu, včetně všech dopadů předčasného ukončení,

- c) projektový manažer vypracuje a předloží zprávu o ukončení projektu a plán kontroly přínosů,
- d) zprávu předloží SO 9005 ke stanovisku,
- e) SO 9005 zprávu schválí nebo vrátí k dopracování,
- f) projektový manažer ji po schválení SO 9005 předá ŘV,
- g) ŘV projedná a doporučí sponzorovi ke schválení,
- h) sponzor zprávu o ukončení projektu a plán kontroly přínosů schválí,
- i) projektový manažer zašle schválenou zprávu o ukončení projektu a plán kontroly přínosů SO 9005,
- j) administrátor projektu zajistí archivaci projektové dokumentace a vytvoří její kompletní seznam.

Postup zajištění udržitelnosti projektu a kontroly přínosů projektu:

- a) projektový manažer zajistí předání výstupů projektu podle plánu kontroly přínosů konečnému uživateli,
- b) osoba odpovědná za vyhodnocování přínosů předává SO 9005 hodnocení přínosů projektu (kontrola přínosů projektu) v termínech stanovených v plánu kontroly přínosů. SO 9005 si může v případě potřeby vyžádat kontrolu přínosů projektu i mimo stanovený termín,
- c) určený zaměstnanec SO 9005 monitoruje plnění očekávaných přínosů projektu a informuje poradu vedení MF o stavu přínosů projektů,
- d) věcný útvar zpracovává a předává SO 9005 zprávu o udržitelnosti u projektů financovaných z fondů EU, SO 9005 kontroluje formální stránku zpráv o udržitelnosti, informuje poradu vedení MF a zasílá jí poskytovateli dotace.

Plán kontroly přínosů popisuje:

- a) přínosy, kterých bude po ukončení projektu dosaženo,
- b) definuje odpovědnou osobu za vyhodnocování přínosů,
- c) určuje finanční prostředky a zdroje potřebné pro zajištění udržitelnosti (provozu),
- d) uvádí termíny předkládání zprávy o kontrole přínosů,
- e) popisuje nejvýznamnější rizika, která mohou udržitelnost projektu (provoz) ohrozit.

Náklady na udržitelnost jsou zpravidla (pokud není předem dohodnuto jinak) hrazeny z rozpočtu uživatele výstupů projektu, kterým je věcně příslušný organizační útvar. Např. v případě, že konečným uživatelem výstupu projektu je sekce IKT, jsou náklady na udržitelnost v rozpočtu sekce 09 – Informační a komunikační technologie.

Po ukončení projektu se organizační struktura projektu rozpouští.

6 Projektová dokumentace

Standardy projektové dokumentace jsou závazné pro všechny členy projektového týmu a ŘV (tj. pro všechny subjekty zapojené do realizace projektu).

Projektový manažer (s podporou SO 9005) odpovídá za seznámení všech členů podílejících se na realizaci projektu s těmito standardy v rozsahu a míře odpovídající charakteru jejich činnosti a obsahu projektového dokumentu.

U projektů, vč. projektů financovaných z fondů EU, které patří do programového financování, se musí dodržovat stanovená dokumentace. Popsáno v 7.2⁹⁾

6.1 Zásady vedení projektové dokumentace

Každý dokument musí obsahovat:

- a) číslo projektu, které je zároveň jednoznačným identifikačním číslem v IS AVIS^{ME}, u projektů financovaných z fondů EU je číslem projektu registrační číslo projektu;
- b) v záhlaví název dokumentu, u projektů financovaných z fondů EU logo dle pravidel publicity operačního programu;
- c) v zápatí číslo strany, celkový počet stran a název dokumentu.

6.2 Název souboru / dokumentu

- a) název souboru začíná vždy velkým písmenem;
- b) název dokumentu neobsahuje mezery, místo mezer je používáno podtržítko;
- c) v názvu dokumentu není povoleno používat diakritiku;
- d) celkový název dokumentu nesmí přesáhnout 40 znaků.

Každý dokument se ukládá na sdílený prostor pod názvem složeným z následujících částí:

- a) zkratka projektu (např. DS = dětská skupina);
- b) zkrácený název vystihující obsah dokumentu;
- c) verze dokumentu, ze které vyplývá, zda je dokument v pracovní verzi či finální verzi:
 - a. v1 – první pracovní verze dokumentu;
 - b. vx– x-tá pracovní verze dokumentu;
 - c. final – finální verze dokumentu.
- d) datum vytvoření dokumentu ve formátu RRRMMDD (RokMěsícDen).

Struktura názvu dokumentu:

zkratkaProjektu_NazevDokumentu_VerzeDokumentu_DatumDokumentu.pripona;
(např. „DS_Zapis_projektovy_tym_final_150601“)

⁹⁾ Přílohy vyhlášky č. 560/2006 Vyhláška o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku a pokynu R 1 – 2010 k upřesnění postupu Ministerstva financí, správců programů a účastníků programu při přípravě, realizaci, financování a vyhodnocování programu nebo akce a k provozování informačního systému programového financování



Na sharepointu se neukládají jednotlivé verze dokumentů jako jednotlivé soubory, ale je veden pouze jeden soubor. Sharepoint automaticky verzuje dokumenty a vede historii změn u daného dokumentu. Podle této logiky se upraví i názvy souborů.

6.3 Úložiště projektové dokumentace

Projektovou dokumentaci spravuje administrátor projektu.

Projektová dokumentace je uchovávána v elektronické podobě na sdíleném prostoru MF sharepointu <https://projekty.mfcr.cz> a v případě potřeby v listinné podobě. Každý projekt má svůj podweb. Elektronické úložiště má předem definovanou **adresářovou strukturu**, která umožňuje rychlou orientaci projektovému manažerovi a dalším zaměstnancům zapojeným do projektu:

- Příprava projektu:
 1. Projektový záměr;
 - Přílohy projektového záměru
 2. Základní dokument projektu;
 - Registr kvality
 - Registr rizik
 - Registr problémů a změn
 - Další přílohy základního dokumentu projektu
 3. Rozpočet projektu;
 4. Harmonogram;
 5. Projektové řízení;
 - Stav produktů
 - Úkoly
 - Pracovní soubory
 6. Žádost o poskytnutí dotace
- Realizace projektu:
 1. Základní dokument projektu;
 - Registr kvality
 - Registr rizik
 - Registr problémů a změn
 2. Harmonogram (plán etap);
 3. Finanční řízení;
 - Rozpočet
 - Mzdy
 - Personální
 - Pracovní smlouvy
 - Výkazy práce
 - Referátníky
 4. Změny projektu;
 5. Zprávy o ukončení etapy projektu;
 6. Zprávy o stavu projektu;
 7. Klíčové aktivity;
 - 01_název KA
 - Popis KA
 - Pracovní soubory;
 - 02_název KA
 - Popis KA

- Pracovní soubory
- 8. Výstupy průběžné;
 - Výhrady
 - Akceptační protokoly
- 9. Výběrové řízení;
 - Zadávací dokumentace
 - Hodnocení
 - Smlouva
- 10. Podmínky použití prostředků;
- 11. Monitorovací zprávy;
 - I. Monitorovací zpráva
 - x. Monitorovací zpráva
 - xx. Monitorovací zpráva
 - Závěrečná monitorovací zpráva.
- Ukončení projektu:
 1. Finální (akceptované) výstupy
 2. Akceptační protokoly;
 - Průběžné
 - Finální
 3. Zpráva o ukončení;
 4. Rozpočet;
 5. Plán kontroly přínosů a udržitelnosti.
- Udržitelnost
 1. Zprávy pro řídicí orgán;
 2. Zprávy pro ministerstvo financí.
- Komunikace:
 1. Zápis z řídicího výboru;
 2. Zápis z projektového týmu;
 3. Publicita;
 4. další zápisy.

Výše uvedená adresářová struktura kopíruje životní cyklus projektu. Adresář „Komunikace“ je doplňován průběžně a adresář „Pracovní soubory“ je využíván pro archivaci důležitých pracovních dokumentů.

Přístupy na sharepoint nastavuje SO 9005 Projektová kancelář ve spolupráci s odd. 5902. Je možné nastavit i přístupy externistům nebo dodavatelům, pokud si to projekt vyžádá.

6.4 Archivace projektové dokumentace

Za archivaci projektové dokumentace odpovídá administrátor projektu. Dokumentace obsahuje originály dokumentů. V případě, že jsou originály dokumentů archivovány jiným věcným útvarem, je do archivace vložena kopie, příp. seznam dokumentů s odkazem na umístění originálu dokumentu. Za archivaci originálních dokumentů je odpovědný vedoucí věcného útvaru, který je vlastníkem dokumentu.

Dokumentace se eviduje a archivuje v souladu se zvláštním vnitřním předpisem¹⁰.

Při archivaci se využívá i EPD, kde jsou vedeny a uloženy dokumenty, záznamy o oběhu dokumentů, jejich připomínkování a schvalování.

¹⁰ Spisový řád Ministerstva financí, č.j.: MF - 98 045/2012/13.

6.5 Seznam projektové dokumentace

V přílohách najdete vzory / šablony projektové dokumentace:

SO 9005

- Příloha č. 2 – Evidence požadavků, projektových záměrů a projektů
- Příloha č. 3 – Souhrnná zpráva o stavu realizace projektů

Věcný útvar

- Příloha č. 4 – Projektový záměr
- Příloha č. 27 – Kontrola přínosů projektu

Projektový manažer

- Příloha č. 5 – Základní dokument projektu
- Příloha č. 6 – Rozpočet projektu
- Příloha č. 7 – Harmonogram projektu
- Příloha č. 8 – Registr kvality
- Příloha č. 9 – Registr rizik
- Příloha č. 10 – Registr problémů a změn
- Příloha č. 11 – Registr úkolů
- Příloha č. 12 – Předávací protokol (výstupu k hodnocení, akceptaci)
- Příloha č. 13 – Protokol z hodnocení výstupu
- Příloha č. 14 – Seznam výhrad
- Příloha č. 15 – Akceptační protokol
- Příloha č. 16 – Zpráva o problémech a rizicích projektu
- Příloha č. 17 – Žádost o změnu
- Příloha č. 18 – Zpráva o stavu realizace projektu
- Příloha č. 19 – Zpráva o ukončení etapy projektu
- Příloha č. 20 – Zpráva o ukončení projektu
- Příloha č. 21 – Plán kontroly přínosů
- Příloha č. 22 – Předávací protokol (konečnému uživateli)
- Příloha č. 28 – Popis produktu
- Příloha č. 29 – Cost Benefit analýza
- Příloha č. 30 – Připomínky
- Příloha č. 31 – Studie proveditelnosti

Finanční manažer

- Příloha č. 6a – Rozpočet projektu (projektový záměr)
- Příloha č. 6b – Rozpočet projektu položkový (základní dokument projektu)

Administrátor

- Příloha č. 23 – Zápis z jednání projektového týmu
- Příloha č. 24 – Zápis z jednání řídicího výboru
- Příloha č. 25 – Prezenční listina
- Příloha č. 11 – Registr úkolů

Vedoucí pracovního týmu

- Příloha č. 26 – Zpráva o stavu prací pracovního týmu
- Příloha č. 11 – Registr úkolů

7 Výjimka

7.1 Projekty OPTP

Pro projekty financované z Operačního programu Technická pomoc (dále jen „OPTP“) není metodika projektového řízení závazná v celém rozsahu¹¹⁾. Platí přechodná ustanovení uvedená ve směrnici č. 5/2015. Projektový manažer projektu OPTP předává Projektové kanceláři následující dokumenty určené k monitoringu realizace projektu a sledování udržitelnosti:

- a. Příloha č. 18 Zpráva o stavu realizace projektu
- b. Příloha č. 20 Zpráva o ukončení projektu
- c. Příloha č. 27 Kontrola přínosů projektu

7.2 Programové financování

Pro projekty a projekty financované z fondů EU, příp. jejich části, jež spadají do programového financování, se používá dokumentace programového financování uvedené v Příloze č. 1 k Vyhlášce č. 560/2006 Sb. o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku.

Dokumentace programového financování je přílohou projektové dokumentace uvedené v kap. 6.5. V jednotlivých částech dokumentů je uveden pouze odkaz na konkrétní dokument programového financování.

Např. pokud je projekt investiční bez dalších neinvestičních nákladů, vyplní se ve Zprávě o ukončení projektu pouze hlavička, slovní zhodnocení a klíčové změny projektu. U ostatních částí (rekapitulace stavu rozpočtu, akceptované klíčové výstupy a klíčové změny projektu) se uvede odkaz na přílohu (Závěrečné vyhodnocení akce / projektu).

¹¹⁾ Výjimka je udělena, protože tyto projekty nesplňují základní definici projektu a z pohledu projektového řízení se o projekty nejedná. Pojem „projekt“ se u nich užívá pouze z důvodu způsobu financování.

Seznam použitých zkratk

EU	Evropská unie
FM	Finanční manažer
IKT	Informační a komunikační technologie
MF	Ministerstvo financí
PM	Projektový manažer
PT	Projektový tým
PZ	Projektový záměr
ŘV	Řídící výbor
SO 9005	Projektová kancelář
VŘ	Výběrové řízení
ZDP	Základní dokument projektu

Seznam příloh

1. Procesní mapy
2. Šablony projektové dokumentace 1
3. Šablony projektové dokumentace 2