

# **Zásady pro řízení a kontrolu přípravy, realizace a administrace projektů projektovou kanceláří MPSV v rámci rezortu práce a sociálních věcí**

(návrh metodiky)



## OBSAH:

|       |                                                             |    |
|-------|-------------------------------------------------------------|----|
| 1     | ČÁST PRVNÍ – OBECNÁ USTANOVENÍ .....                        | 5  |
| 1.1   | Předmět úpravy .....                                        | 5  |
| 1.2   | Vymezení základních pojmů .....                             | 6  |
| 1.3   | Postavení projektové kanceláře MPSV .....                   | 9  |
| 1.4   | Postavení projektové kanceláře ČSSZ .....                   | 12 |
| 1.5   | Postavení projektových kanceláří ostatních OSS .....        | 12 |
| 2     | ČÁST DRUHÁ – STANDARDY PROJEKTOVÉ DOKUMENTACE.....          | 13 |
| 2.1   | Standardy projektové dokumentace .....                      | 13 |
| 2.1.1 | Návaznost na legislativu a metodiky.....                    | 13 |
| 2.1.2 | Struktura a náležitosti projektové dokumentace .....        | 13 |
| 2.2   | Úložiště, ukládání a archivace projektové dokumentace ..... | 15 |
| 2.2.1 | Projektové knihovny (projektové weby) .....                 | 15 |
| 2.2.2 | Společný resortní projektový prostor (SharePoint).....      | 15 |
| 2.2.3 | Archiv projektové dokumentace .....                         | 17 |
| 3     | ČÁST TŘETÍ – SYSTÉM ŘÍZENÍ PROJEKTŮ .....                   | 18 |
| 3.1   | Projektové struktury .....                                  | 18 |
| 3.1.1 | Řídící výbory.....                                          | 18 |
| 3.1.2 | Projektové kanceláře .....                                  | 19 |
| 3.1.3 | Projektové týmy .....                                       | 21 |
| 3.1.4 | Pracovní týmy .....                                         | 23 |
| 3.1.5 | Expertní týmy.....                                          | 24 |
| 3.2   | Projektové role .....                                       | 24 |
| 3.2.1 | Před schválením projektu .....                              | 24 |
| 3.2.2 | Po schválení projektu .....                                 | 25 |
| 3.3   | Procedury a pravidla.....                                   | 29 |
| 3.3.1 | Projektové porady .....                                     | 30 |
| 3.3.2 | Řízení času v projektu .....                                | 31 |

|       |                                                                            |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 4     | ČÁST ČTVRTÁ – ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU .....                                | 32 |
| 4.1   | Definice projektu.....                                                     | 32 |
| 4.1.1 | Projektový záměr, jeho specifikace, interní posuzování a schvalování ..... | 32 |
| 4.1.2 | Projekt, jeho specifikace, interní posuzování a schvalování .....          | 32 |
| 4.1.3 | Zajištění financování projektu.....                                        | 33 |
| 4.2   | Žádost o dotaci .....                                                      | 33 |
| 4.2.1 | Sestavení žádosti, vč. příloh .....                                        | 33 |
| 4.2.2 | Schvalovací procesy .....                                                  | 34 |
| 4.3   | Řízení kvality .....                                                       | 34 |
| 4.3.1 | Monitoring a kontrola.....                                                 | 34 |
| 4.3.2 | Změnová řízení.....                                                        | 36 |
| 4.3.3 | Řízení rizik .....                                                         | 36 |
| 4.4   | Realizace (implementace) projektu .....                                    | 37 |
| 4.4.1 | Zahájení realizace projektu .....                                          | 37 |
| 4.4.2 | Ukončené realizace projektu .....                                          | 38 |
| 4.5   | Provoz projektu .....                                                      | 38 |
| 4.6   | Publicita projektu .....                                                   | 38 |
| 4.6.1 | Publicita obecně .....                                                     | 38 |
| 4.6.2 | Publicita v projektech OP LZZ .....                                        | 39 |
| 4.6.3 | Publicita v projektech IOP .....                                           | 39 |
| 4.7   | Financování projektu a čerpání podpory .....                               | 39 |
| 4.8   | Plánování, řízení a ukončení projektu .....                                | 40 |
| 4.8.1 | Harmonogram realizace a harmonogram administrace projektu .....            | 40 |
| 4.8.2 | Výběr dodavatelů .....                                                     | 41 |
| 4.9   | Řízení resortního portfolia projektů .....                                 | 41 |
| 4.9.1 | Z časových hledisek .....                                                  | 41 |
| 4.9.2 | Z rozpočtových hledisek .....                                              | 41 |
| 4.9.3 | Z věcných hledisek.....                                                    | 42 |



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

|               |    |
|---------------|----|
| Přílohy ..... | 43 |
|---------------|----|

# 1 ČÁST PRVNÍ – OBECNÁ USTANOVENÍ

Před návrhem těchto zásad byla, formou diskusí se zodpovědnými zástupci MPSV, ČSSZ a SÚIP, formou studia poskytnutých podkladů, rešerše platné legislativy, interních předpisů, metodik a interních podkladů zpracovatele návrhu, provedena podrobná analýza stavu organizace a řízení, potřeb a závazných úkolů s cílem postihnout racionální formou celou šíři problematiky a podpořit vznik a zahájení práce projektové kanceláře na úrovni resortu práce a sociálních věcí. Následně byly specifikovány hlavní oblasti pro tvorbu zásad, navrženy principy a konzultovány formy integrace a koordinace. Výstupem z analýz a syntetických úvah je tento návrh zásad.

## 1.1 Předmět úpravy

1. Zásady pro řízení a kontrolu přípravy, realizace a administrace projektů v rámci resortu práce a sociálních věcí stanoví **závazná pravidla pro:**

- aplikaci projektového řízení s cílem zvýšení kvality a efektivity systému řízení
- organizaci, řízení a stanovení kompetencí projektové kanceláře v působnosti vrchního ředitele sekce 8 (Sekce fondů Evropské unie) včetně zapojení 1. náměstka ministra z pohledu koordinačních funkcí v rámci MPSV (dále jen „projektová kancelář“),
- inicializaci řešení nových projektů a jejich schvalování,
- řízení přípravy, realizace a administrace schválených projektů,
- koordinaci a kontrolu realizace projektů v kompetenci projektové kanceláře,
- vytváření, řízení a koordinaci užívání společného projektového prostoru (hierarchického úložiště dokumentů) v resortu,
- plánování, koordinaci a kontrolu přípravy a realizace projektů ve vztahu na zdroje financování či spolufinancování (programy)
- uplatnění relevantních metodik strukturálních fondů EU,
- uplatnění doporučené metodiky PRINCeGON a nástrojů ICT v procesech přípravy, řízení, realizace a kontroly projektů

na Ministerstvu práce a sociálních věcí a v podřízených organizačních složkách státu (dále jen „MPSV“ a „OSS“ ev. jen „resort“).

2. Těmito Zásadami se zaměstnanci MPSV pověřují výkonem dílčích práv a povinností žadatele a příjemce o dotaci u projektů OP LZZ a IOP, kde je žadatelem a příjemcem

MPSV a dále výkonem kontrolních postupů vůči ostatním žadatelům a příjemcům v rámci resortu práce a sociálních věcí (SÚIP, ČSSZ, ÚP, ÚMPOD).

3. Zásady vychází z jednotlivých ustanovení zákona, prováděcích právních předpisů k němu a z předpisů souvisejících, a jsou závazné pro všechny zaměstnance MPSV.
4. Procesy řízení a kontrola přípravy, realizace a administrace ostatních projektů jsou upraveny dalšími řídicími akty, např. řešení výzkumných projektů pro potřeby státu v hodnotě do 2 mil. Kč bez DPH se řídí Příkazem ministra č. 14/2007 „Zajištění a realizace výzkumu pro potřeby státu“, atd.

## 1.2 Vymezení základních pojmů

Níže uvedený seznam je výčet pojmů, které jsou použity pro účely těchto zásad:

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Analýza                                    | Rozbor, metoda zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší (postup od abstraktního ke konkrétnímu).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Analýza nákladů a přínosů (CBA)            | Porovnání potenciálních vyčíslených socioekonomických nákladů a přínosů (poměření nákladů ku prospěchu / užitku) spojených s vytvořením produktů projektu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Audit                                      | Systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro objektivní získání a vyhodnocení důkazů týkajících se provádění činností, s cílem zjistit míru souladu mezi zjištěnými informacemi o provádění činností a stanovenými kritérii. Povinná součást projektu při financování v rámci OP LZZ.                                                                                                                                                                                                                            |
| Cíl projektu                               | Popis stavu, který bude dosažen realizací projektu (jedná se tedy o výsledek realizace projektu - např. popis služeb, produktů atd.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Cost Benefit Analysis (CBA)                | Viz Analýza nákladů a přínosů                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Činnost (aktivita, krok)                   | Jednotka práce vykonávaná v průběhu projektu. Obvykle má očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje. Jejím výsledkem je dílčí výstup (produkt). Činnosti lze dále dělit na úkoly.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Dodavatel                                  | Externí společnost / osoba poskytující zadávajícímu subjektu produkt či službu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Etapa                                      | Pojem etapa je v tomto dokumentu chápán z pohledu terminologie Strukturálních fondů Evropské unie a je definován jako technicky, finančně a časově nezávislá fáze projektu, která je logicky kontrolovatelná a po níž může být proplacena část dotace. Projekt sestává z jediné nebo z více etap. Etapa je časový úsek mezi dvěma monitorovacími zprávami. Etapy musí na sebe časově navazovat (tj. nesmí se překrývat a ani nesmí být přerušeny). Pojem etapa je používán zejména v rámci projektů financovaných IOP. |
| Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) | Evropský fond pro regionální rozvoj je objemem peněz největším ze Strukturálních fondů Evropské unie a podporuje projekty v oblasti infrastruktury, tzv. „tvrdé“ projekty (např. stavby dopravní infrastruktury, rekonstrukce kulturních památek, výsadba zeleně nebo rozvoj elektronické veřejné správy atd.).                                                                                                                                                                                                        |
| Evropský sociální fond (ESF)               | ESF se zaměřuje na tzv. „měkké“ projekty, tedy neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty, které mají podporovat např. rozvoj vzdělávání, osoby se zdravotním postižením, etnické menšiny, nezaměstnané osoby nebo zvyšování kvalifikace úředníků veřejné správy apod.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Fáze                                       | Technicky, organizačně nebo finančně definovaný časový úsek projektu, který je logicky říditelný a obvykle končí dodáním požadovaného výstupu. Projekt může sestávat i z jediné fáze, pokud není požadováno podrobnější členění projektu. Ve svém významu pojem odpovídá pojmu etapa podle metodiky PRINCE2.                                                                                                                                                                                                           |
| Harmonogram                                | Plán / seznam obsahující plánovaná data provedení jednotlivých činností a                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                        | plnění milníků (tj. časový rozvrh / plán praktických kroků, které je potřeba provést při realizaci projektu).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Projektový tým                                         | Tým osob řízený Projektovým manažerem, který na výkonné úrovni řídí a realizuje projekt na každodenní bázi. Skládá se ze zástupců jednotlivých odborných i neodborných oblastí a plní úkoly podle schváleného harmonogramu, rozpočtu a pokynů Ředitele projektu. V případě strategických projektů je přímo podřízen Radě pro koordinaci, v ostatních případech Řídicímu výboru. Je nadřazen Pracovnímu (Řešitelskému) týmu.                                                            |
| Informační a komunikační technologie (ICT)             | Technologie používané pro komunikaci a práci s informacemi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Integrovaný operační program (IOP)                     | IOP je zaměřený na řešení společných regionálních problémů v oblastech infrastruktury pro veřejnou správu, veřejné služby a územní rozvoj (tj. rozvoj informačních technologií ve veřejné správě, zlepšování infrastruktury pro oblast sociálních služeb, veřejného zdraví, služeb zaměstnanosti a služeb v oblasti bezpečnosti, prevence a řešení rizik, podporu cestovního ruchu, kulturního dědictví, zlepšování prostředí na sídlištích a rozvoj systémů tvorby územních politik). |
| Metodika                                               | Souhrn doporučených praktik a postupů, strukturovaně popisující celý životní cyklus určité entity a ukotvující CO, KDO a JAK má vykonat k dosažení stanoveného cíle projektu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Metrika                                                | Objektivně změřitelný a ověřitelný ukazatel, který slouží k změření výsledné kvality produktu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milník                                                 | Jasně definovaná významná událost projektu, ve které se měří rozpracovanost produktů. Milník představuje bod zpětné kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo body přejímky. Milník má v harmonogramu projektu nulovou délku trvání.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Monitoring                                             | Kontinuální sledování a dohlížení plnění nadefinovaných a dohodnutých podmínek. U projektů financovaných ze strukturálních fondů monitoring představuje také naplňování předem stanovených monitorovacích indikátorů projektu.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Operační program (OP)                                  | Základní strategický dokument finanční a technické povahy pro konkrétní tematickou oblast (např. zaměstnanost a sociální věci), nebo konkrétní region soudržnosti (např. Moravskoslezský), který zpracovávají členské země EU. V Operačním programu jsou podrobně popsány cíle a priority, které chce členská země v dané oblasti dosáhnout v aktuálním programovacím období. V Operačním programu jsou popsány typové aktivity, na které je možné čerpat prostředky ze SF EU.         |
| Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) | Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.                                                                                                                                                                       |
| PRINCE2                                                | Metodika PRINCE2 = PRojects IN Cotrolled Environments - (Projekty v řízených prostředích). Způsob řízení projektů vytvořený britským vládním úřadem OGC (Office of Government Commerce). Jako strukturovanou metodiku projektového řízení ji charakterizuje logický, kontrolovaný způsob řízení projektů. Je vytvořena pro všechny účastníky projektu, je univerzálně aplikovatelná a postupně se stala mezinárodním standardem.                                                       |
| Prioritní osa                                          | Definuje základní oblasti rozvoje, jejichž realizací jsou naplňovány specifické cíle. Prioritní osy jsou součástí každého strategického dokumentu. Obsahuje je Národní rozvojový plán, Národní strategický referenční rámec a také Operační programy se dělí na prioritní osy. Prioritní osou v Operačním programu se rozumí jedna z priorit strategie skládající se ze skupiny operací, které spolu vzájemně souvisí a mají konkrétní měřitelné cíle.                                 |
| Proces                                                 | Soubor aktivit, které jsou nějak zaměřeny a mají obvykle očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje (tj. aktivity, které je potřeba realizovat pro dosažení konkrétních výsledků). Výsledkem je                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | dílčí výstup (produkt). Procesy lze dále dělit na subprocessy a činnosti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Produkt                                    | Výrobek, vytvořená hodnota, výsledek činnosti (výstupy činnosti). Produkt může představovat souhrn dílčích subproduktů.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Projekt                                    | Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rámec naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Projektová kancelář (PMO)                  | Organizační jednotka projektu na úrovni výkonného řízení projektu. Jejím členy jsou osoby zajišťující podpůrné procesy řízení projektu. Projektovou kancelář se myslí jak projektová kancelář MPSV jakožto hlavní projektová kancelář za rezort, tak také projektové kanceláře jednotlivých organizačních spadajících pod MPSV (ÚP, SÚIP apod.), které jsou projektové kanceláři MPSV podřízeny.                                                                                                                                                                                      |
| Projektová složka                          | Základní řídicí dokumentace, tj. soubor povinných základních dokumentů a formulářů, používaných k řízení projektů.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Příjemce podpory                           | Oprávněný Žadatel, který je vymezen Operačním programem (např. kraje, obce, malé a střední podniky, fyzické osoby, neziskové organizace, vysoké školy atp.). Přesná specifikace oprávněných Žadatelů (Příjemců podpory) je součástí konkrétní výzvy u dané oblasti podpory nebo v rámci příručky pro Žadatele.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Registr rizik                              | Dokument, který umožňují shromažďovat, udržovat, analyzovat data sebraná a použita v procesu analýza a řízení rizik.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Riziko                                     | Neurčitá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cílů projektu (riziko znamená určité nebezpečí a pravděpodobnost nezdaru projektu).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Role                                       | Funkční zodpovědnost, zastávaná jednou či více osobami nebo organizačními jednotkami.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Rozpočet projektu                          | Celkový objem prostředků, přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Pracovní (řešitelský) tým                  | Osoby pracující na realizaci projektu přímo podřízené projektovému manažerovi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Řídící orgán                               | Organizace (institut), která je odpovědná za realizaci Operačního programu v souladu s předpisy EU a národními normami. Pro každý Operační program je určen jeden Řídící orgán, který sleduje, zda jsou dodržovány zásady Operačních programů a zda je pomoc z fondů EU poskytována správně a efektivně.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Řídící výbor projektu                      | Skupina vedoucích pracovníků Zadavatele i Realizátora, která odpovídá za odsouhlasení výsledků projektu a rovněž za dodržování jejich strategického zaměření.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Řízení projektu                            | Aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené (účinné a efektivní dosahování nadefinovaných změn).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Strukturální fondy EU (SF EU)              | Strukturální fondy jsou určeny na podporu hospodářsky slabších regionů a tvoří je Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) a Evropský sociální fond (ESF). Strukturální fondy společně s Fondem soudržnosti (FS) slouží jako nástroje pro uskutečňování aktivit regionální politiky EU, která je označována jako politika hospodářské a sociální soudržnosti. Tato politika je postavena na principu solidarity mezi bohatšími a chudšími státy EU, kdy bohatší státy přispívají na rozvoj chudších států i regionů s cílem zajistit vyšší kvalitu života pro všechny obyvatele EU. |
| Studie proveditelnosti (Feasibility study) | Nejvyšší stupeň analýzy investičního záměru nebo podnikatelského záměru. Úvodní studie, jejímž cílem je určit zda je určité řešení realizovatelné. V rámci studie je problém pojmenován, jsou identifikována jednotlivá řešení a navržena doporučení dalších kroků.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Zprostředkující subjekt                    | Veřejný či soukromý subjekt, který jedná v odpovědnosti Řídícího orgánu nebo provádí jejich jménem činnosti týkající se konečných příjemců. V praxi se stává partnerem předkladatelů projektových žádostí v rámci konkrétního                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Operačního programu (zejména při komunikaci ohledně výběru a následné realizace projektu).

Životní cyklus projektu  
(ŽC projektu)

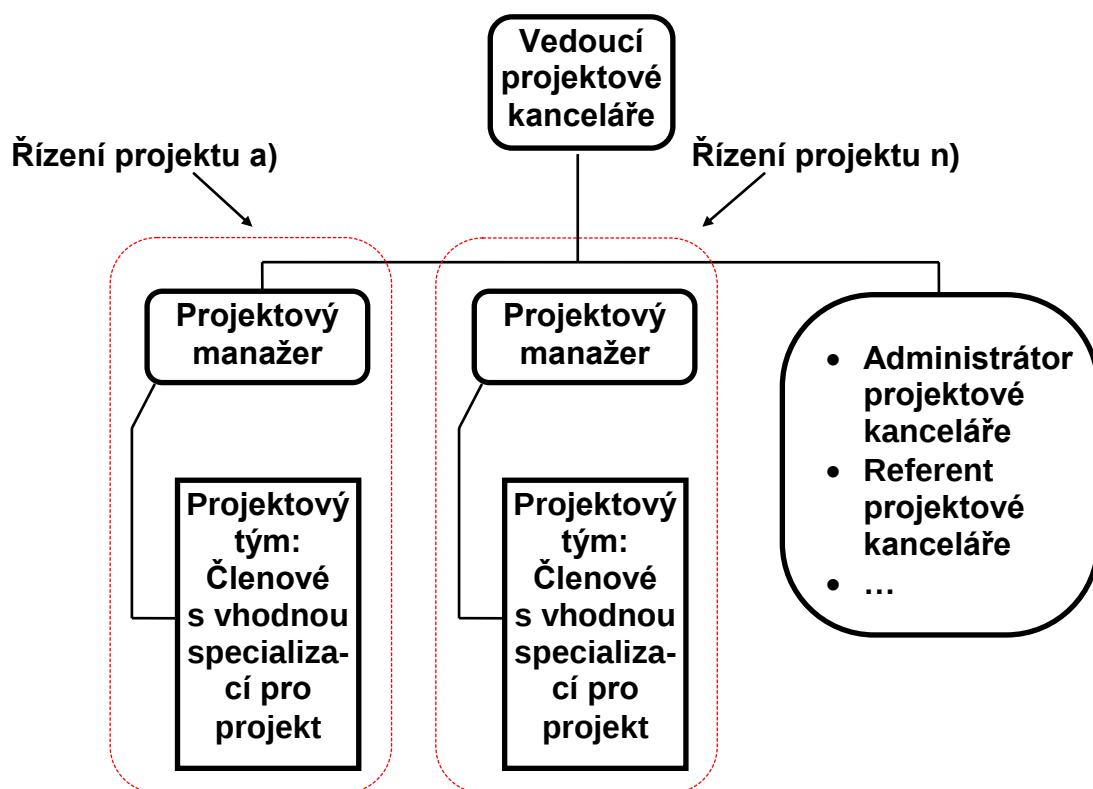
Časová souslednost projektu, která je ohraničena začátkem a koncem projektu. Životní cyklus projektu se dělí na fáze životního cyklu. Obvyklé členění na fáze ŽC je popsáno u pojmu Fáze ŽC. Pro každý projekt jsou tyto fáze ŽC dále upřesněny - počet fází oproti výše uvedenému schématu je potom nižší nebo vyšší. Životní cyklus projektu je dle metodiky PRINCE2 definován jako období od zahájení projektu do předání dokončeného produktu těm, kteří ho budou provozovat a udržovat.

### 1.3 Postavení projektové kanceláře MPSV

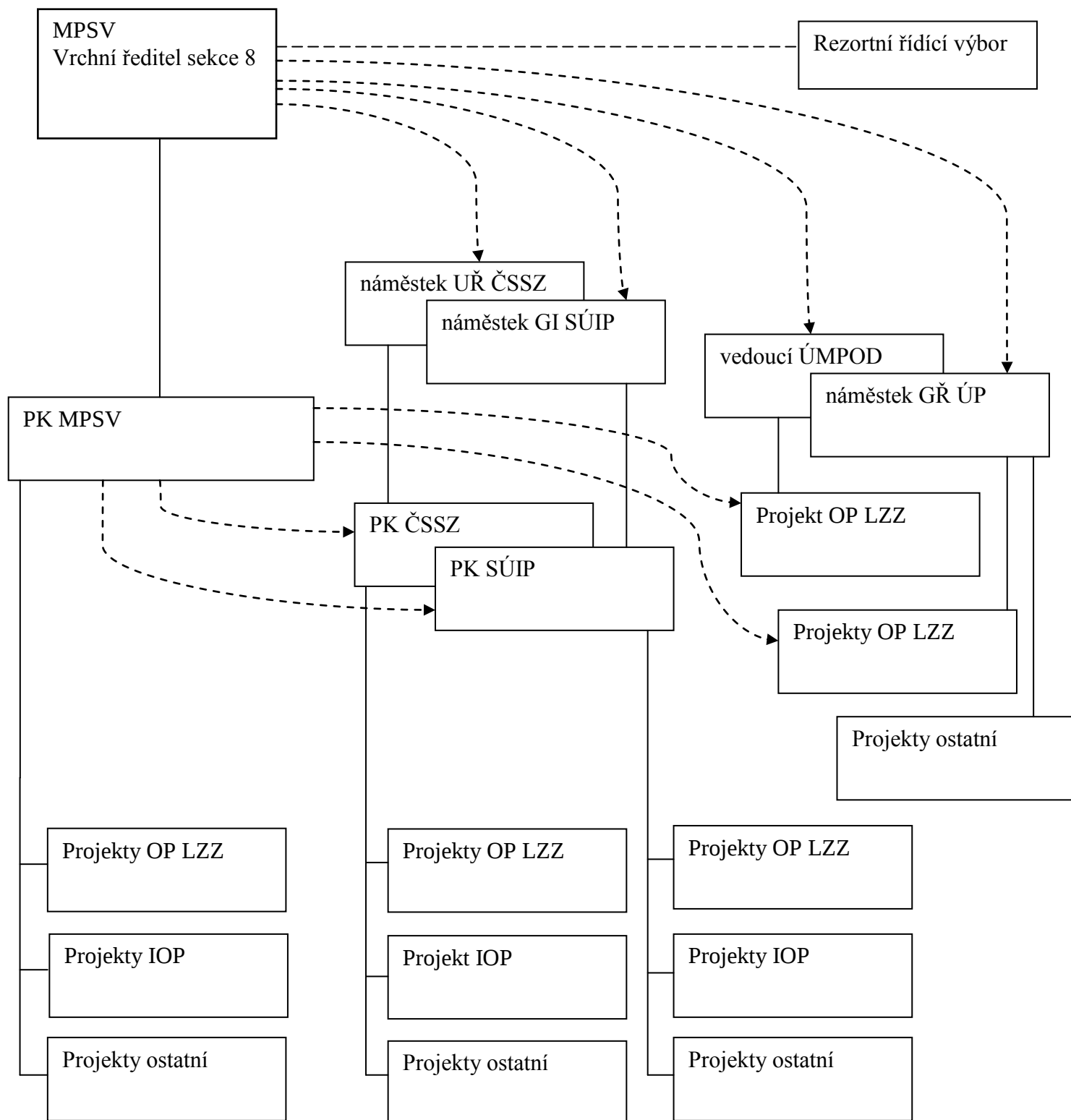
- a) Projektová kancelář MPSV (dále jen „PK“) je zřízena v souvislosti s realizací projektu Efektivní služby (Posilování efektivnosti výkonu veřejné správy a veřejných služeb v oblasti připravovaných reforem MPSV), spolufinancovaného z OP LZZ registrační číslo CZ.1.04/4.1.00/59.00064 jako (dočasný) útvar v organizační struktuře MPSV, v podřízenosti vrchního ředitele sekce 8 MPSV.
- b) Vrchní ředitel sekce 8 MPSV vykonává řídicí činnost a spolu s 1. náměstkem ministra zajišťuje koordinační činnost v oblasti projektového řízení a řízení projektových kanceláří v organizační struktuře MPSV i vůči podřízeným organizačním složkám státu (OSS).
- c) Uplatnění projektového řízení v rezortu práce sociálních věcí umožňuje zřízení projektových kanceláří nejen v rámci MPSV, ale i na úrovni OSS a to zejména k přípravě, koordinaci a řízení realizace projektů, spadajících pod oblasti e-government či Smart Administration. Pro projekty, u nichž jsou žadateli a příjemci OSS, mohou být interními akty řízení OSS zřizovány projektové kanceláře v kompetenci jednotlivých OSS a v podřízenosti určeného vedoucího zaměstnance OSS. Tyto projektové kanceláře jsou metodicky podřízeny projektové kanceláři MPSV.
- d) PK řídí vedoucí pracovník – vedoucí projektové kanceláře. Vedoucí projektové kanceláře MPSV zastává pozici vedoucího útvaru v organizační struktuře MPSV a jsou mu svěřeny pravomoci a povinnosti, stanované pro vedoucí pracovníky relevantními vnitřními předpisy MPSV (OSS).
- e) Funkční místa projektových manažerů v PK MPSV, ev. další funkční místa v PK jsou zřizována na dobu určitou, v rozsahu (počet funkčních míst, druh pracovního úvazku, mzdové zařazení a délka pracovního úvazku) vyplývajícím z nastavení projektových a personálních struktur (týmů) a ze zajištění jejich financování v rámci schválených žádostí o dotace (viz právní akty jednotlivých projektů, a ev. z jiných řídicích aktů, vztahující se k jednotlivým projektům v oblasti působnosti). V rámci systemizace pracovních míst může mít vedoucí projektové kanceláře přímo podřízeny další zaměstnance, zejména administrátora PK a referenta PK.
- f) Na vedoucího projektové kanceláře může být delegována část pravomocí, vybraných úkonů, ev. i právních úkonů v procesu spolufinancování projektů ze strukturálních fondů Evropské unie, souvisejících s přípravou, předkládáním a podepisováním dokumentů k projektům za žadatele/příjemce.
- g) Vedoucí projektové kanceláře plní roli příkazce operace v rámci schválených limitů pro finanční operace související se schválenými projekty MPSV v rámci OP LZZ a IOP. Za

kontrolu a následné schválení finančních transakcí týkajících se projektů OP LZZ a IOP zodpovídá vrchní ředitel sekce 8 MPSV (vedoucí zaměstnanec OSS). Projektová kancelář přímo komunikuje se zástupci řídicích orgánů a zprostředkujících subjektů OP LZZ a IOP, zejména s odbory 81 a 82 MPSV, které mají jakožto řídicí orgán OP LZZ a zprostředkující subjekty u OP LZZ a části IOP. Projekty financované z OP LZZ a IOP věcně spadající pod gesci odborů 81 a 82 budou vždy konzultovány s těmito odbory. Cílem je nastavení konzultace a také včasné informování v případech zásadnějších změn v běžících projektech (zdržení, zastavení projektu), které by se mohly projevit v čerpání rozpočtu projektu.

h) Organizační struktura PK MPSV:



i) Vztahy v projektovém řízení v rezortu:



## 1.4 Postavení projektové kanceláře ČSSZ

- a) Projektová kancelář ČSSZ má postavení odboru pod názvem Odbor strategie a projektové kanceláře. Vedoucím je ředitelka odboru. Odbor je přímo řízen ústředním ředitelem a organizačně se člení na Oddělení evropských projektů.
- b) Projektová kancelář ČSSZ připravuje metodiku pro řízení projektů, vykonává veškeré činnosti spojené s přípravou a dohledem nad dodržováním standardů pro řízení projektů a jejich správou. Je koncepčním, řídicím a v rozsahu svojí působnosti výkonným organizačním útvarem pro oblast evropských projektů. Vytváří strategii a stanoví parametry projektů, podílí se na rozhodování o jejich zahájení, vede centrální evidenci projektů a monitoruje stav jejich realizace. Zajišťuje procesy řízení kvality a rizik, činnosti spojené s finančním účtováním, vyhodnocením a procesem ukončení jednotlivých projektů.
- c) Projektová kancelář ČSSZ se skládá z kmenových zaměstnanců (systemizovaná místa) a zaměstnanců nabíraných na dobu realizace jednotlivých projektů (dočasně přidělená systemizovaná místa pro pozice projektových manažerů a další (SM i OON)).

## 1.5 Postavení projektových kanceláří ostatních OSS

Ostatní OSS, které realizují projekty spadající pod kompetence projektové kanceláře MPSV, mohou rovněž dle potřeby zřizovat své vlastní projektové kanceláře. Tyto projektové kanceláře jsou metodicky podřízeny projektové kanceláři MPSV. Konkrétní složení a fungování projektové kanceláře je plně v kompetenci dané OSS.

## 2 ČÁST DRUHÁ – STANDARDY PROJEKTOVÉ DOKUMENTACE

### 2.1 Standardy projektové dokumentace

#### 2.1.1 Návaznost na legislativu a metodiky

Metodika řízení projektů v resortu v okruhu působnosti vychází z metodiky PRINCeGON, stanovené Ministerstvem vnitra ČR pro oblast projektů, řešených v rámci oblasti - tzv. Smart Administration.

Standardy projektové dokumentace jsou dány:

- a) platnými pravidly OP LZZ a IOP v případě projektů financovaných z těchto operačních programů:
  - Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, aktuální verze, vč. příloh - dalších příruček tzv. Desatera. [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz).
  - Příručka pro žadatele a příjemce finanční podpory v rámci Integrovaného operačního programu pro prioritní osu: 1; Oblast podpory: 1.1.a a 1.1.b, aktuální verze, vč. příloh [www.osf-mvcr.cz](http://www.osf-mvcr.cz).
- b) těmito zásadami ve věcech svěřených do kompetence žadatele/příjemce dotace
- c) jinými standardy a metodikami v případě projektů mimo programy OP LZZ a IOP.
- d) pravidly, dohodnutými individuálně v rámci realizace konkrétního projektu s dodavateli a partnery; přičemž tato pravidla nesmí narušit zásady standardů a) až c).

Obsahové řešení projektů musí být v souladu s věcně příslušnou legislativou ČR, a pokud projekt řeší problematiku navazující na systémy EU, tak i s relevantní regulací a relevantními právními akty EU.

Všichni členové projektových týmů jsou odpovědní za práci s dokumenty aktuálním formátem i obsahem po celou dobu přípravy a realizace projektů v oblasti působnosti.

#### 2.1.2 Struktura a náležitosti projektové dokumentace

Dokumentace projektu je členěna na následně vymezené kategorie:

##### 2.1.2.1 Dokumentace v předprojektové fázi

Dokumentace projektu v předprojektové fázi je tvořena:

- a) projektovými záměry a doprovodnou pracovní dokumentací, vznikající v průběhu kompletace projektového záměru (dílčí návrhy, náměty, doporučení, zápisy, podkladové materiály apod.). V období do schválení projektového záměru vede tuto dokumentaci iniciátor projektového záměru, nebo jím určený pracovník.
- b) žádostmi o dotaci (spolufinancování projektu), včetně všech, poskytovatelem spolufinancování požadovaných, příloh a doprovodnou pracovní dokumentací, vznikající v průběhu kompletace žádosti (dílčí návrhy, analýzy, průzkumy, smlouvy, výstupy externích dodavatelů, zápisy, podkladové materiály apod.). V období do schválení žádosti o dotaci projektu vede tuto dokumentaci projektový manažer, ev. pokud dosud není jmenován pak iniciátor projektového záměru, nebo jím určený pracovník.

Dokumentace připravovaných projektů v předprojektové fázi je uložena na řízeném úložišti, určeném PK.

Evidenci dokumentace o všech navržených, rozpracovaných (před schválením) a schválených projektových záměrech vede PK v zásobníku projektů MPSV (OSS) ve společném resortním projektovém prostoru (SharePoint) MPSV, na základě předání podkladů, předaných PK iniciátorem projektu, nebo projektovou kanceláří OSS.

Evidenci dokumentace o všech interně (MPSV/(OSS) schválených žádostech o dotaci, vč. všech příloh, vede PK v evidenci projektů resortu ve společném resortním projektovém prostoru (SharePoint) MPSV, na základě předání podkladů ze strany iniciátora projektu, nebo sponzora projektu, vedoucího PK OSS či odpovědného projektového manažera.

#### **2.1.2.2 Řízená dokumentace projektu**

Řízenou dokumentací projektu je veškerá dokumentace, vyžadovaná metodikou řízení projektu/standards v okruhu působnosti smluvní dokumentace a případně další dokumentace určená projektovou kanceláří, ev. zodpovědným projektovým manažerem. Řízená dokumentace je vedena na úrovni vedení projektových týmů. Jedná se nejen o výstupy projektu, ale také o důležitou podkladovou dokumentaci.

Řízená dokumentace projektu podléhá řízenému zpracování, verzování, předávání, uložení na PK určeném řízeném úložišti, zálohování, evidenci a řízení přístupu.

#### **2.1.2.3 Pracovní dokumentace projektu**

Pracovní dokumentací projektu je veškerá dokumentace vznikající v průběhu realizace projektu či materiály, zpracovávané účastníky projektu v rámci jim přidělených úkolů, či přímo sloužící k plnění těchto úkolů, včetně dokumentace, získané a sloužící jako podklady pro dílčí činnosti.

Pracovní dokumentace projektu podléhá pravidelnému ukládání na určeném úložišti pracovní dokumentace, zálohování a řízení přístupu.

Účastníci projektu odpovídají za vedení/údržbu své pracovní dokumentace v souladu s pokyny příslušného projektového manažera v takovém stavu, aby tato dokumentace mohla být dále použita v případě nepřítomnosti účastníka nebo při poškození či ztrátě dokumentace na jiných zdrojích (např. lokální pracovní stanice).

#### 2.1.2.4 Specifická dokumentace projektu

Specifickou dokumentací projektu je veškerá dokumentace či materiály zpracovávané v rámci projektu, se kterými, vzhledem k jejich charakteru, nelze nakládat výše uvedeným způsobem. Jedná se zejména o databáze, vytvářený programový kód a konfigurace.

Specifická dokumentace projektu podléhá minimálně pravidelnému zálohování a řízení přístupu v souladu s platnými zásadami provozu ICT v resortu. Dále může být žádoucí verzování a další opatření. Veškerá opatření jsou určována a zajišťována specificky dle charakteru dokumentace určenými účastníky projektu (např. technickým gestorem projektu).

#### 2.1.2.5 Značení dokumentace

Pravidla značení dokumentace se vztahují na řízenou dokumentaci projektu s tím, že by měla být dodržována také pro zbývající typy dokumentace tam, kde je to možné.

Každý dokument musí být řádně označen (identifikátorem obsahu, verzí, datem vzniku, typem dokumentu, apod.). Podrobná pravidla mohou být stanovena samostatným dokumentem, který se stane přílohou těchto zásad. K jejich vydání je oprávněna PK v okruhu své působnosti.

Pokud jde o dokumentaci projektů spolufinancovaných z konkrétních dotačních zdrojů, musí být splněny požadavky na zajištění publicity (viz. bod 4.6).

## 2.2 Úložiště, ukládání a archivace projektové dokumentace

Podrobná pravidla pro správu úložiště, ukládání dokumentů a jejich archivaci mohou být stanovena samostatným dokumentem, který se stane přílohou těchto zásad. K jejich vydání je oprávněna PK v okruhu své působnosti.

### 2.2.1 Projektové knihovny (projektové weby)

Pro vedení dokumentace v tištěné formě platí obecná pravidla, stanovená interními řídicími akty MPSV a OSS a metodikou příslušného dotačního zdroje.

Pro vedení dokumentace v elektronické formě jsou zřizovány dílčí projektové knihovny (nebo též projektové weby) na úložištích určených vedoucím příslušné projektové kanceláře.

Knihovna se zakládá v okamžiku schválení projektu k realizaci a převede se do ní rozhodující dokumentace z ostatních zdrojů/úložišť. Zejména jde o schválený projektový záměr, finální žádost o dotaci, včetně všech finálních příloh, ev. další dokumentaci podstatnou pro dokončení přípravy a pro vlastní realizaci projektu.

Strukturu (složky) projektové knihovny určuje projektový manažer v souladu s těmito zásadami, metodikou příslušného dotačního zdroje a po konzultaci s PK.

### 2.2.2 Společný resortní projektový prostor (SharePoint)

Společný projektový prostor je budován a rozvíjen jednotně v resortu a zahrnuje stávající a budoucí projektová úložiště projektové dokumentace. Je užíván projektovými kancelářemi a pracovníky na vybraných pracovních místech v rámci MPSV a OSS ve spolupráci s projektovými týmy a s podporou pracovišť ICT v resortu.

Technické a technologické řešení akceptuje a nástroji ICT podporuje práci se šablonami základních projektových dokumentů v elektronické i tištěné (pdf) podobě. Přístup do společného projektového prostoru je umožněn přes projektové portály (weby pro přístup a práci s dokumentací), procedury pro spolupráci podřízených částí (webů), aplikace pro realizaci systému workflow v projektovém řízení, aplikace pro vytváření potřebných přehledů a statistik a jejich aktualizaci. Společný projektový prostor zahrnuje i systém zajištění bezpečného, snadného a rychlého přístupu (i ze vzdálených pracovišť) pro členy projektových struktur, projektových kanceláří a pro určená funkční místa ve štábní organizační struktuře MPSV a ostatních organizačních složek státu v rezortu. Jednotně pro všechny projekty v rezortu je nastaven rozsah pravomocí, funkčnosti a přístupů v rámci projektového portálu, řízený dle role uživatele vůči jednotlivým částem společného projektového prostoru.

Přístupová práva (čtení, zápis) jsou ve společném rezortním projektovém prostoru zajištěna na úrovních:

- Projektové portfolio
- Projekty
- Knihovny nebo registry
- Položky knihoven (soubory) nebo registrů (záznamy)

Společný rezortní projektový prostor zabezpečuje:

- Verzování dokumentů a zajištění práce s dokumenty na principu rezervace dokumentu (zamčení dokumentu pro změny jinými členy projektového týmu) a navrácení dokumentu se změnami (automatické navýšení jeho verze)
- Specifikaci metadat dokumentů (identifikátor, popis obsahu, datum vzniku, typ dokumentu, apod.)
- Automatické sledování změn prováděných v evidenci projektu

Věcně společný rezortní prostor zahrnuje zejména:

- Evidenci základních údajů o projektu
- Evidenci rozpočtu a jeho čerpání
- Evidenci změn projektu
- Evidenci právních aktů a schvalovací dokumentace
- Evidenci závazků (Smluv, Objednávek, ...)
- Evidenci produktů /výstupů projektu
- Evidenci úkolů/opatření a jejich ukládání a kontrolu plnění
- Evidenci rizik (registr rizik)
- Harmonogram, dodavatelské plány a hodnocení milníků projektu
- Evidenci složení týmu
- Evidenci monitoringu, vyúčtování a evaluace projektu
- Evidenci kontrolních a hodnotících zpráv
- Evidenci metodických podkladů
- Evidenci dokumentace z akceptačních řízení
- atd. dle rozhodnutí projektové kanceláře.

Společný projektový prostor koordinuje, udržuje a rozvíjí administrátor určený projektovou kanceláří MPSV.

### 2.2.3 Archiv projektové dokumentace

Veškeré archivační funkce jsou nedílnou součástí společného rezortního projektového prostoru.

Pracovní dokumentaci archivuje manažer projektu a další členové týmu dle jeho rozhodnutí.

# 3 ČÁST TŘETÍ – SYSTÉM ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

## 3.1 Projektové struktury

### 3.1.1 Řídící výbory

#### 3.1.1.1 Rezortní řídicí výbor (Odborná pracovní skupina)

Rezortní řídicí výbor je poradním orgánem vrchního ředitele sekce 8 MPSV a 1. náměstka ministra pro koordinaci projektového řízení v rezortu a pro řízení všech projektů v kompetenci MPSV a pro kontrolu a koordinaci realizace projektů OSS v rezortu. Resortní řídicí výbor je představován Odbornou pracovní skupinou (OPS) na MPSV. Odborná pracovní skupina má za úkol sbírat a posuzovat jednotlivé projektové záměry MPSV a všech dotčených OSS zejména z důvodu snahy zamezit duplicitám a zbytečnému vynakládání finančních prostředků z rozpočtu MPSV. Odborná pracovní skupina posuzuje všechny projekty MPSV a vybrané projekty podřízených OSS. K tomu slouží projektový zásobník, který vede a aktualizuje projektová kancelář MPSV. OPS posuzuje všechny investiční a rozvojové projekty OSS, které přinášejí zásadní změny ve fungování OSS, vytvářejí nové činnosti nebo mají dopad na ICT strukturu rezortu nebo mají vyšší finanční objem (více než 10 mil. Kč). Cílem není posuzovat projekty řešící běžné operativní záležitosti OSS řešící chod či údržbu zavedených činností či systémů. S ohledem na nutnost koordinace řešení projektů je vhodné, aby mezi členy rezortního řídicího výboru byl vedoucí projektové kanceláře a také sponzoři nejvýznamnějších projektů v rezortu. Předseda rezortního řídicího výboru je oprávněn na jednání přizvat potřebné interní či externí specialisty (zejména další sponzory projektů, projektové manažery, zástupce partnerských organizací, zástupce řídicích či zprostředkujících orgánů, zástupce dodavatelů, atd.) a při projednávání projektů rezortního charakteru či projektů OSS i zástupce řídicích výborů OSS nebo statutární zástupce OSS.

#### 3.1.1.2 Řídící výbory OSS

Řídící výbor OSS je poradním orgánem statutárního zástupce OSS pro koordinaci projektového řízení v OSS a pro řízení, kontrolu a koordinaci všech projektů v kompetenci OSS. Jeho kompetence a způsob jednání jsou stanoveny Statutem a jednacím řádem, který schvaluje statutární zástupce OSS, který rovněž jmenuje a odvolává jeho členy. S ohledem na nutnost koordinace řešení projektů je vhodné, aby mezi členy řídicího výboru OSS byli sponzoři nejvýznamnějších projektů OSS. Při řešení otázek týkajících se projektového řízení v rezortu musí být na jednání řídicího výboru OSS pozván předseda řídicího rezortního řídicího výboru. Předseda řídicího výboru OSS je oprávněn na jednání přizvat potřebné interní či externí specialisty (zejména sponzory projektů vedoucího projektové kanceláře MPSV, projektové manažery, zástupce partnerských organizací, zástupce řídicích či zprostředkujících orgánů, zástupce dodavatelů, atd.)

### 3.1.2 Projektové kanceláře

Postavení projektových kanceláří v rezortu je vymezeno v kap. 1.1.

#### 3.1.2.1 Projektová kancelář MPSV

Projektová kancelář MPSV (dále jen PK MPSV) má stanoveny tyto kompetence:

- a) PK MPSV odpovídá za řízení přípravy, realizace a vyhodnocení projektů MPSV, dotovaných z OP LZZ, IOP, ev. dalších projektů, stanovených vrchním ředitelem sekce 8 MPSV (dále jen „okruh působnosti“).
- b) PK MPSV koordinuje a kontroluje v rámci resortu přípravu a realizaci projektů v kompetenci jednotlivých OSS v okruhu působnosti PK. Metodicky řídí PK OSS a úzce s nimi průběžně spolupracuje.
- c) PK MPSV je gestorem metodiky v okruhu působnosti v rámci celého resortu, zajišťuje její aktualizaci, harmonizaci s nadřízenými metodikami, kontroluje dodržování metodiky jednotlivými PK OSS i projektovými týmy a navrhuje opatření k nápravě.
- d) PK MPSV shromažďuje vybrané projektové náměty (viz kapitola 3.1.1.1 výše) jednotlivých liniových útvarů ve fázi iniciace nových projektů MPSV a OSS, posuzuje jejich obsah a vazby na ostatní projekty v okruhu působnosti a doporučuje další postup. Projektové náměty musí být specifikovány stanoveným způsobem a vloženy do zásobníku projektových námětů, vedeného PK MPSV. PK MPSV je oprávněna stanovit závazný Vzor projektového námětu, závazný v celém rezortu.
- e) PK MPSV připravuje podklady pro resortní řídicí výbor a vedení MPSV za okruh působnosti a realizuje jimi schválená rozhodnutí společně s projektovými manažery i jimi vedenými projektovými týmy.
- f) PK MPSV zastupuje MPSV v jednáních vůči řídicím a zprostředkujícím orgánům operačních programů v okruhu působnosti.
- g) PK MPSV zajišťuje sestavení a podání žádostí o dotace za projekty v okruhu působnosti, vč. všech předepsaných příloh, řeší připomínky schvalujících orgánů a doplnění podkladů a sleduje průběh schvalovacího řízení.
- h) PK MPSV zajišťuje výběrová řízení podle schválených žádostí a připravuje podklady pro vyhlášení veřejných zakázek a věcné podklady pro smluvní zajištění externích dodávek a služeb na základě rozhodnutí o výběru dodavatelů v okruhu své působnosti.
- i) PK MPSV zabezpečuje podporu pro administraci, kontrolu realizace a vyhodnocení ukončených projektů, ve spolupráci s jednotlivými projektovými týmy a externími dodavateli služeb.
- j) PK MPSV zajišťuje realizaci, výklad, novelizaci, koordinaci a kontrolu dodržování schválených Zásad pro řízení a kontrolu přípravy, realizace a administrace projektů projektovou kancelář MPSV v rámci resortu práce a sociálních věcí
- k) PK MPSV zodpovídá za uplatňování standardů projektové dokumentace, kontrolu dodržování metodiky strukturálních fondů a dodržování zásad a forem ukládání a archivace projektové dokumentace v rámci resortu.

- l) PK MPSV koordinuje zajišťování publicity dle schválených žádostí a metodik v okruhu působnosti.
- m) PK MPSV koordinuje řízení resortního projektového portfolia projektů v okruhu své působnosti, zajišťuje přehledy o stavu přípravy a realizace projektů, rozpočtů a jejich čerpání, o realizaci výběrových řízení, o řízení rizik projektů, o změnových řízeních v projektech a průběhu jejich administrace.
- n) PK MPSV vede zásobník projektových námětů a seznam realizovaných projektů, zajišťuje jejich průběžnou aktualizaci a zpracovává přehledy projektů a zprávy pro vedení MPSV v okruhu své působnosti.
- o) PK MPSV kontroluje vedení registrů rizik a řešení rizik projektů v okruhu své působnosti.

### 3.1.2.2 Projektová kancelář OSS

Projektová kancelář OSS (dále jen PK OSS) má stanoveny tyto kompetence:

- a) PK OSS odpovídá za řízení přípravy, realizace a vyhodnocení projektů OSS, dotovaných z OP LZZ, IOP, ev. dalších projektů, stanovených statutárním zástupcem OSS (dále jen „okruh působnosti“).
- b) PK OSS koordinuje a kontroluje v rámci OSS přípravu a realizaci projektů v okruhu působnosti PK úzce při tom spolupracuje s PK MPSV.
- c) PK OSS poskytuje resortnímu řídicímu výboru k posouzení vybrané projektové záměry (blíže viz bod 3.1.1.1 výše)
- d) PK OSS je gestorem metodiky v okruhu působnosti v rámci OSS, zajišťuje její aktualizaci, harmonizaci s nadřízenými metodikami, kontroluje dodržování metodiky jednotlivými projektovými týmy a navrhuje opatření k nápravě.
- e) PK OSS shromažďuje projektové náměty jednotlivých liniových útvarů ve fázi iniciace nových projektů OSS, posuzuje jejich obsah a vazby na ostatní projekty v okruhu působnosti a doporučuje další postup. Vybrané projektové náměty (viz kapitola 3.1.1.1) musí být specifikovány stanoveným způsobem a vloženy PK OSS do zásobníku projektových námětů, vedeného PK MPSV.
- f) PK OSS připravuje podklady pro řídicí výbor OSS a vedení OSS za okruh působnosti a realizuje jimi schválená rozhodnutí společně s projektovými manažery i jimi vedenými projektovými týmy.
- g) PK OSS zastupuje OSS v jednáních vůči řídicím a zprostředkujícím orgánům operačních programů v okruhu působnosti.
- h) PK OSS zajišťuje sestavení a podání žádostí o dotace za projekty v okruhu působnosti, vč. všech předepsaných příloh, řeší připomínky schvalujících orgánů a doplnění podkladů a sleduje průběh schvalovacího řízení.
- i) PK OSS zajišťuje výběrová řízení podle schválených žádostí a připravuje podklady pro vyhlášení veřejných zakázek a věcné podklady pro smluvní zajištění externích dodávek a služeb na základě rozhodnutí o výběru dodavatelů v okruhu své působnosti.
- j) PK OSS zabezpečuje podporu pro administraci, kontrolu realizace a vyhodnocení ukončených projektů, ve spolupráci s jednotlivými projektovými týmy a externími dodavateli služeb.

- k) PK OSS zajišťuje realizaci a kontrolu dodržování schválených Zásad pro řízení a kontrolu přípravy, realizace a administrace projektů projektovou kanceláří MPSV v rámci OSS.
- l) PK OSS zodpovídá za uplatňování standardů projektové dokumentace, kontrolu dodržování metodiky strukturálních fondů a dodržování zásad a forem ukládání a archivace projektové dokumentace v rámci OSS.
- m) PK OSS koordinuje zajišťování publicity dle schválených žádostí a metodik v okruhu působnosti.
- n) PK OSS spolupracuje s PK MPSV při řízení resortního projektového portfolia projektů v okruhu své působnosti, zajišťuje přehledy o stavu přípravy a realizace projektů OSS, rozpočtů a jejich čerpání, o realizaci výběrových řízení, o řízení rizik projektů, o změnových řízeních v projektech a průběhu jejich administrace v okruhu své působnosti.
- o) PK OSS vede seznam realizovaných projektů OSS, zajišťuje jejich průběžnou aktualizaci tohoto seznamu a zásobníku projektových námětů, vedeného PK MPSV a zpracovává přehledy projektů a zprávy pro vedení OSS v okruhu své působnosti.
- p) PK OSS kontroluje vedení registrů rizik a řešení rizik projektů v okruhu své působnosti.

### 3.1.3 Projektové týmy

Postavení projektového týmu je identické a jeho kompetence jsou analogické pro všechny projekty, bez ohledu zda jde o projekt investiční či neinvestiční, případně z jakých zdrojů (programů) je financována jeho realizace.

Projektový tým (v některých programech označovaný také jako realizační tým), je řízen projektovým manažerem. Projektový tým se skládá ze zástupců jednotlivých liniových útvarů a plní úkoly podle nastaveného a schváleného harmonogramu, rozpočtu a pokynů sponzora projektu po celou dobu realizace projektu. Projektový tým je podřízen řídicímu výboru a je nadřazen pracovnímu týmu. Metodicky je projektový tým podřízen vedení a kontrole projektovou kanceláří, se kterou je povinen koordinovat přípravu, realizaci i hodnocení projektu a spolupracovat při kontrole průběhu řešení projektu a při řízení rizik.

Projektový tým zajišťuje zejména následující činnosti:

- operativní řízení projektu;
- zastřešení věcné části projektu, zajištění chodu projektu (řízení, plánování, delegování úkolů, kontrola, podpora) a využívání alokovaných zdrojů (lidských i finančních) tak, aby byly dosaženy výstupy projektu v očekávaném čase, rozsahu a kvalitě;
- součinnost při tvorbě a uplatňování projektových standardů a procedur;
- koordinace, součinnost, synchronizace, řízení a kontrola pracovních týmů projektu;
- koordinace činnosti dodavatelů a zástupců třetích stran zapojených do realizace projektu;
- operativní řešení veškerých problémů, u kterých není zapotřebí eskalace na Řídicí výbor;
- specifikace předmětu dodávek, spolupráce při tvorbě zadávací dokumentace pro výběrová řízení projektu;
- zajištění dodržování pravidel čerpání finanční podpory ze strukturálních fondů EU, případně z jiných zdrojů.

Konkrétní složení projektového týmu záleží na typu projektu. Vedoucího projektového týmu a jeho členy jmenuje a odvolává sponzor projektu po projednání složení týmu v řídicím výboru. Členy projektového týmu navrhuje sponzorovi projektu příslušný projektový manažer, ve spolupráci s vedoucím projektové kanceláře tak, aby členové týmu byli schopni zajistit plnění veškerých požadavků, kladených na realizaci projektu. Členy projektového týmu - specialisty z jednotlivých odborných oblastí (např. právník projektu, ekonom projektu apod.) alokuje vedoucí projektové kanceláře na základě požadavku a po dohodě s příslušnými liniovými nadřízenými těchto pracovníků. V odůvodněných případech může rovněž vedoucí projektové kanceláře iniciovat potřebu zřízení nového pracovního místa pro potřeby sestavení projektového týmu či týmů.

Jednání členů projektového týmu k realizaci projektu se koná pravidelně dle potřeby (zpravidla jednou týdně), je řízeno projektovým manažerem a účastní se ho členové určení projektovým manažerem s tím, že při jednáních souvisejících s významnými milníky projektu se jednání zúčastní všichni členové projektového týmu. Každé jednání projektového týmu bude dokumentováno zápisem, který je vedoucímu projektové kanceláře vždy posílán na vědomí. Tvorba a archivace zápisů z porad je vedena v souladu s částí druhou těchto Zásad.

Finanční ohodnocení členů projektového týmu, ve vztahu k jejich podílu na řešení projektu, schvaluje sponzor projektu, po projednání v příslušném řídicím výboru. Návrh připravuje projektový manažer, v souladu se schválenou žádostí o dotaci (a již navrženým rozpočtem) a po projednání s vedoucím příslušné projektové kanceláře. Finanční ohodnocení musí odpovídat platné metodice a položkám v rozpočtu v jednotlivých schválených projektech.

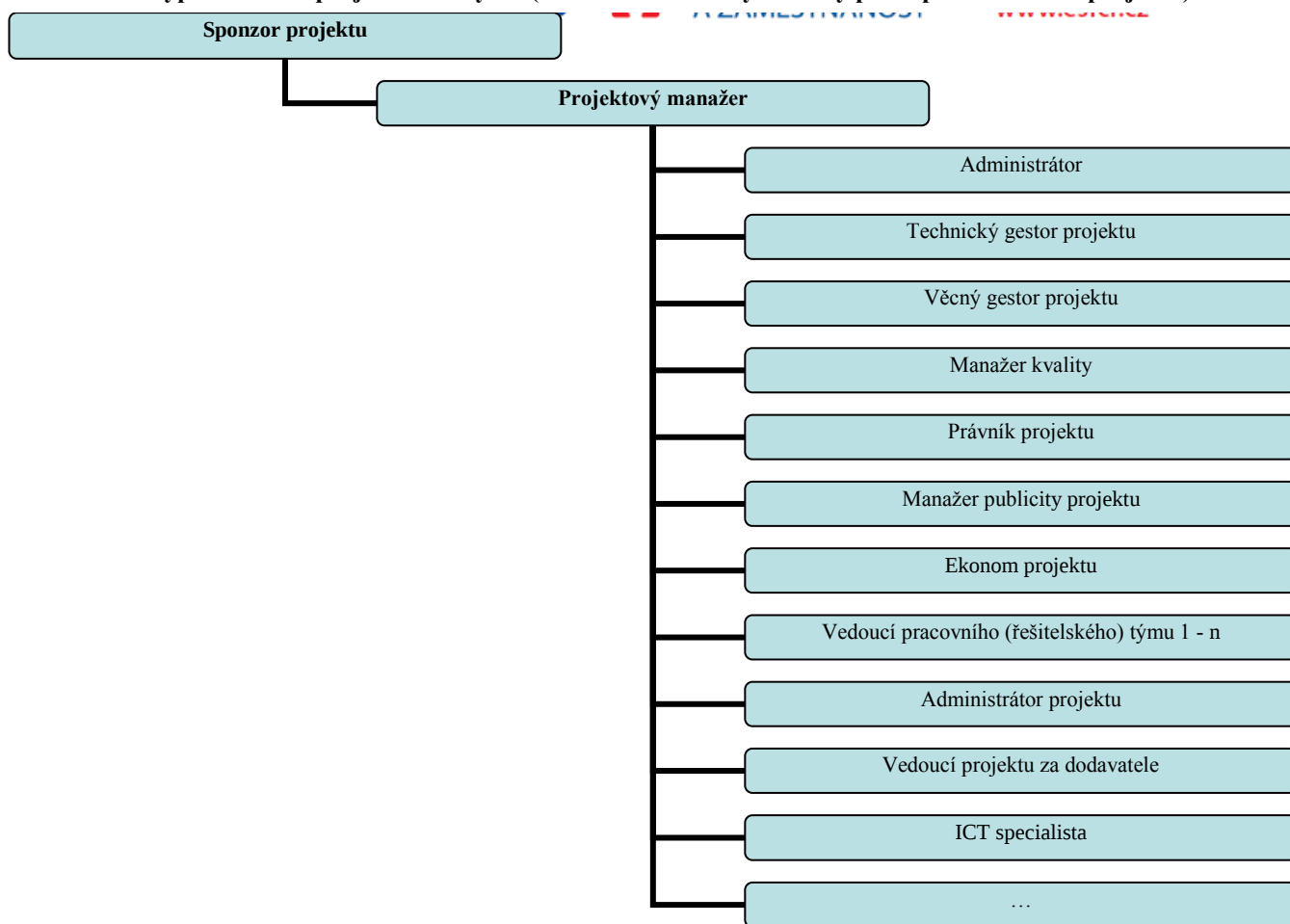
Se zaměstnanci, kteří pracují na projektech, bude uzavřena DPČ nebo DPP, případně pracovní smlouva a obdrží „náplň pracovní činnosti“, která bude odlišná od druhu práce, kterou běžně vykonávají v liniové organizační struktuře pro svého zaměstnavatele.



OPERAČNÍ PROGRAM

PODPORUJEME

Obr. 3.1.3-1 Typové složení projektového týmu (konkrétní složení týmu vždy podle potřeb daného projektu)



Konkrétní složení projektového týmu je v kompetenci projektového manažera, v případě projektů financovaných v rámci OP LZZ nebo IOP však musí být dodrženy pravidla složení týmů.

### 3.1.4 Pracovní týmy

Dle složitosti a potřeb daného projektu vznikají specializované a do určité oblasti zaměřené Pracovní týmy. Pracovní tým (v některých programech označovaný také jako řešitelský tým pro dílčí aktivitu projektu nebo pracovní skupina) je řízen vedoucím pracovního týmu. Vedoucího pracovního týmu jmenuje a odvolává, po projednání se sponzorem projektu a vedoucím projektové kanceláře, projektový manažer. Na návrh vedoucího pracovního týmu jmenuje a odvolává jednotlivé členy pracovního týmu projektový manažer.

Členy pracovního týmu jsou odborní zástupci dotčených stran pro realizaci projektu, kteří mají dostatečné znalosti a pravomoci pro rozhodování o dílčích aspektech projektu včetně věcného, legislativního, procesního a technologického hlediska.

Jednání pracovního týmu probíhají operativně na základě aktuální potřeby v průběhu realizace projektu. Každé jednání pracovního týmu je dokumentováno zápisem, který schvaluje vedoucí pracovního týmu a projektovému manažerovi jej dává na vědomí. Výstupy z jednání pracovního týmu jsou závazné pro pracovníky příslušného pracovního týmu.

V zájmu bezproblémové realizace projektu jsou pracovní týmy povinny spolupracovat a poskytovat si vzájemně informace z oblasti své působnosti.

### 3.1.5 Expertní týmy

V průběhu přípravy a realizace projektů a řízení projektového portfolia rezortu mohou, v případě potřeby, sponzoři projektů nebo vedoucí projektových kanceláří MPSV či OSS, ustavit expertní tým a jmenovat jeho členy. Expertní tým je dočasný poradní, oponentní a výjimečně, zejména v případě zadání řešení obecného technického či systémového problému, prolínajícího se několika projekty, výkonný tým, složený z osob s potřebnou kvalifikací pro splnění úkolů expertního týmu.

## 3.2 Projektové role

### 3.2.1 Před schválením projektu

Role jednotlivých účastníků ve fázi předcházející schválení projektu k další přípravě a realizaci jsou upraveny takto:

#### 1. Iniciátor projektu

Iniciátorem projektu může být kterýkoliv z vedoucích útvarů v liniové organizační struktuře. Iniciátor projektu připraví návrh projektového záměru a předloží jej k oponentnímu vyjádření dalším věcně příslušným liniovým vedoucím pracovníkům, jejichž kompetencí se realizace projektu dotýká, nebo může dotknout.

Po vypořádání připomínek z interního oponentního řízení, po doplnění projektového návrhu požádá iniciátor projektu o posouzení návrhu projektového záměru projektovou kancelář.

#### 2. Liniový vedoucí pracovník

Posuzuje návrhy projektových záměrů, předložené mu k oponentnímu vyjádření, z hledisek věcných a dle kompetencí mu svěřených. Navrhuje změny a doplnění návrhů projektových záměrů a projednává je s iniciátorem projektu s cílem najít oboustranně akceptovatelné řešení zjištěných problémů.

#### 3. Vedoucí projektové kanceláře

Zajistí posouzení navrženého projektového záměru z pohledu koordinace, financování, plánování kapacit projektového řízení a kontrolu vhodnosti a úplnosti specifikace projektového záměru, ve vztahu na metodiku předpokládaného zdroje financování. V případě doporučení projektového záměru ke schválení navrhne po dohodě s iniciátorem projektu sponzora a projektového manažera projektu k projednání v příslušném řídicím výboru. Projektová kancelář MPSV vede evidenci všech projektových záměrů v Zásobníku projektů rezortu.

#### 4. Předseda řídicího výboru

Předseda řídicího výboru zařadí na pořad jednání řídicího výboru projektový záměr spolu se stanoviskem projektové kanceláře. K jednání přizve iniciátora projektu, navrženého sponzora a ev. i navrženého projektového manažera. Pokud řídicí výbor doporučí projektový záměr ke schválení, jmenuje předseda řídicího výboru sponzora a

projektového manažera a řídicí výbor jim uloží úkoly spojené s dokončením přípravy projektu a s jeho realizací. Ve speciálních případech je předseda řídicího výboru oprávněn své rozhodnutí o schválení projektu podmínit pozitivním výsledkem projednání projektového návrhu v poradě vedení MPSV (OSS).

### 3.2.2 Po schválení projektu

Níže specifikované role působí při realizaci projektu způsobem a v rozsahu (dle potřebné kapacity), který se může u jednotlivých projektů lišit. Obvykle je ke každé roli připojena jedna osoba, avšak jedna osoba také může vykonávat vícero rolí a naopak jedna role může být vykonávána vícero osobami. Konkrétní nastavení záleží na potřebách daného projektu a rozhodnutí řídicího výboru.

Konkrétní osoba, zastávající v liniové organizační struktuře určité funkční místo, je v rámci projektového řízení jmenována do vybrané role v projektových strukturách. V plnění této role ve věcech přípravy a realizace konkrétního projektu a po dobu členství v projektových strukturách, je dočasně zároveň tato osoba podřízena (kromě liniového nadřízeného) i jiné osobě, jí nadřízené v projektových strukturách.

Při realizaci projektů je možné uplatnit následující projektové role:

#### 1. Předseda řídicího výboru

Předsedou řídicího výboru je vedoucí Odborné pracovní skupiny a jeho zástupcem ve věcech posuzování projektových záměrů je vedoucí projektové kanceláře, který je rovněž stálým členem řídicího výboru. Vrchní ředitel sekce 8 MPSV (statutární zástupce OSS) navrhuje vedoucímu OPS další členy řídicího výboru, kteří jsou zodpovědní za posuzování projektových záměrů. Důležitým členem řídicího výboru je také 1. náměstek ministra, který zajišťuje koordinaci politik na MPSV.

Předseda řídicího výboru odpovídá, ve fázích dokončení přípravy projektů a jejich realizace, především za:

- posouzení a schválení projektových záměrů MPSV a OSS
- schválení stanovení způsobu financování a kontrolu realizace a vyúčtování projektů v rámci rezortu
- návrh a realizaci strategických rozhodnutí při realizaci projektů; vždy po projednání se sponzorem projektu
- řešení rizik a eskalovaných problémů nejvyššího významu
- garantování plnění cílů a očekávání projektů
- posuzování řešení významných změn projektu na základě požadavků Sponzora projektu

#### 2. Sponzor projektu

Sponzor projektu je jmenován předsedou řídicího výboru. Sponzor projektu by měl být významnou autoritou, která má dostatečnou rozhodovací pravomoc. Jde tedy především o pracovníka vrcholového vedení MPSV (OSS).

Sponzor projektu řídí projekt a kontroluje průběh jeho realizace na vrcholové úrovni, tedy rozhoduje o detailech způsobu financování projektu, provádí strategická rozhodnutí a řeší nejzávažnější problémy, které jsou eskalovány až na tuto pozici. Podává zprávy řídicímu výboru a předkládá mu k posouzení návrhy na řízení rizik a řešení problémů nejvyššího významu.

Sponzor projektu je v rámci projektových struktur nadřazeným projektového manažera a kontroluje plnění úkolů svěřených týmu, vedený projektovým manažerem.

### 3. Věcný gestor projektu

Věcný gestor projektu zastupuje v projektových strukturách zájmy věcně příslušného liniového útvaru a je pro realizaci projektu základním zdrojem znalostí vstupů a výstupů. Je zároveň zástupcem budoucích uživatelů výsledků projektu. Tato pozice je odpovědná projektovému manažerovi.

Věcný gestor projektu je zodpovědný především za:

- metodickou činnost při přípravě projektového záměru
- definici a stanovení monitorovacích indikátorů projektu (v případě financování projektu z IOP nebo OP LZZ)
- spolupráci při definici nákladů při tvorbě rozpočtu
- přesnou specifikaci výstupů projektu
- průběžnou kontrolu předávaných výstupů projektu, zda jsou ve shodě s požadavky uživatelů a cíli projektu
- řešení konfliktů mezi prioritami projektu a uživatelskými požadavky

### 4. Projektový manažer

Projektového manažera jmenuje po projednání s vedoucím projektové kanceláře sponzor projektu, není-li dosud sponzor jmenován, pak liniový vedoucí pracovník MPSV (OSS), pod jehož gesci spadá zaměření projektu.

Projektový manažer je hlavní výkonná pozice při realizaci projektu, která je plně odpovědná za realizaci projektu sponzorovi projektu.

Projektový manažer zajišťuje vykonávání zejména následujících činností při realizaci projektu:

- zodpovídá za administrativní a finanční stránku projektu
- spolupracuje při definici a stanovení monitorovacích indikátorů projektu (v případě financování projektu z IOP nebo OP LZZ)
- rozhoduje o jednotlivých činnostech v projektu
- zodpovídá za úspěšnou realizaci projektů po věcné stránce (dodržování harmonogramu, čerpání rozpočtu, plnění klíčových aktivit, dodržování pravidel čerpání prostředků nastavených v rámci dotčených dotačních titulů)
- řídí lidské zdroje přidělené k projektu
- odpovídá za zpracování a udržování základní projektové dokumentace, zápisů z jednání, harmonogramu, rozpočtu apod.
- řídí činnost pracovního týmu a schvaluje výstupy projektů na úrovni pracovního týmu, zejména monitorovací, závěrečné zprávy a žádosti o platbu a finanční zprávy

- zodpovídá za věcnou přípravu výběrových řízení (veřejných zakázek) a spolupracuje s ostatními útvary při organizaci, realizaci výběrových řízení a při výběru dodavatelů
- předkládá materiály, připravené projektovým týmem, ke schválení sponzorovi a řídicímu výboru
- řídí rizika, tj. monitoruje rizika projektu na základě podkladů od vedoucích pracovních týmů, a schvaluje opatření navržená vedoucím pracovního týmu k jejich minimalizaci (v případě nutnosti je eskaluje na řídicí výbor)

## 5. Vedoucí projektu za dodavatele

Vedoucí projektu za dodavatele je členem pracovního týmu a je partnerem projektového manažera v průběhu realizace vymezených částí (aktivit) projektu. Vedoucí projektu za dodavatele je jmenován dodavatelem a schvalován řídicím výborem nejpozději při podpisu smlouvy na realizaci projektu s dodavatelem.

Vedoucí projektu za dodavatele je zodpovědný za:

- součinnost ze strany dodavatele projektu
- detailní plánování, řízení, schvalování a koordinace všech aktivit dodavatele na vlastní řídicí úrovni
- plnění svěřených úkolů dle dohodnutých parametrů:
  - dodržení schváleného rozpočtu
  - dodržování termínů dle schváleného harmonogramu
  - dodržování předem definované kvality výstupů
- dodržování kvality výstupů
- strukturované řízení rizik na straně dodavatele
- v případě potřeby se podílí na změnových řízeních projektu, která zasahují do plnění dodavatele

## 6. Technický gestor projektu

Technický gestor projektu je hlavním zdrojem znalostí procesu řešení pro realizaci projektu. Technický gestor projektu je odpovědný projektovému manažerovi.

Technický gestor garantuje technickou správnost projektu, tj. odpovídá za zvolené postupy a řešení projektu dle přijatých technických i procedurálních standardů, včetně standardů pro zajištění jakosti projektu.

V případě specifických potřeb projektu je možno tuto roli rozdělit na více rolí dle oblastí požadované specializace.

Mezi základní činnosti technického gestora projektu patří:

- návrh základního řešení projektu a záruka, že odpovídá cílům projektu
- podpora projektového manažera při výběru vhodných členů pracovního týmu
- kompatibilita technické stránky řešení s používanými technologiemi organizace
- technická správnost a proveditelnost předmětu smlouvy s dodavatelem a následné řešení
- oponentura při předávání a schvalování výstupů od dodavatele projektu
- průběžná kontrola kvality výstupů projektu

- identifikace technických a technologických problémů či neshod, iniciace procedur řešení problémů, případná eskalace problému na projektového manažera

## 7. Vedoucí pracovního týmu

Vedoucí pracovních týmů jsou zodpovědní za řízení a výsledky svého týmu v předem stanoveném rozsahu a oblasti. V rámci jednoho projektu může dle potřeb vznikat více pracovních týmů.

Vedoucí pracovních týmů jsou podřízeni příslušnému projektovému manažerovi, který je pravidelně kontroluje a přiděluje jim potřebné úkoly.

Vedoucí pracovních týmů jsou především zodpovědní za:

- nastavení/odsouhlasení práce s projektovým manažerem
- vykonávání práce v očekávaném rozsahu, kvalitě a čase
- detailní plánování, řízení a vyhodnocování činností až na úroveň jednotlivých členů pracovního týmu
- řešení problémů při realizaci projektu, případná eskalace problému na úroveň hlavního projektového týmu
- sledování a vyhodnocování kvality výstupů vytvářené pracovním týmem
- aktualizace a sledování rizik uvedených v katalogu rizik projektu
- vyhotovení a předávání zpráv o postupu realizace projektu na úrovni svého pracovního týmu

## 8. Interní specialista projektu (ICT specialista, ekonom, právník, administrátor, manažer publicity,...)

Mimo výše uvedených projektových rolí při realizaci projektů budou využíváni také interní specialisté. Interní specialisté projektu budou dle potřeby projektu vybíráni vždy z řad stávajících zaměstnanců dotčené organizace.

Mezi základní specialisty projektů, kteří budou v průběhu realizace projektů využíváni, patří:

- **ICT specialista**  
Role bude zřizována pouze v případě potřeby. Týká se především velkých projektů v oblasti IT. ICT specialista je především pomocným odborníkem, který je k dispozici technickému gestorovi projektu.
- **ekonom projektu**  
U malých projektů nemusí být pozice zřizována a oblast může být standardně řešena liniovým řízením v gesci zainteresovaného odboru. Ekonom projektu dohlíží zejména na tvorbu a sledování plnění rozpočtu projektu, podíl na administraci projektu v oblastech zasahujících do ekonomiky/financí. Ekonom projektu je zodpovědný za čerpání rozpočtu v souladu s rozpočtovými pravidly organizace, případně v souladu s pravidly IOP nebo OP LZZ.
- **právník projektu**  
Právník v projektu působí v rámci své specializace, podílí se zejména na právní správnost veškeré dokumentace projektu, přípravě a řízení výběrových řízení na dodavatele, posuzování případných právních dopadů výsledků projektu, sleduje správnost smluvních dokumentů.

- **administrátor**

Administrátor je zodpovědný zejména za vedení kompletní dokumentace projektu, poskytuje administrativní podporu pracovním týmům, zajišťuje oběh dokumentů projektu.

- **manažer publicity projektu**

Manažer publicity projektu je zodpovědný jak za komunikaci projektu směrem dovnitř organizace, tak zejména i směrem k externím subjektům, kteří jsou o realizaci projektu informováni. V případě financování projektu ze zdrojů strukturálních fondů EU je manažer publicity povinen dodržovat závazná pravidla publicity daného operačního programu.

## 9. Externí specialista projektu (manažer kvality, administrátor EU, auditor,...)

Mimo výše uvedených projektových rolí při realizaci projektů budou využíváni také externí specialisté. Externí specialisté projektu budou dle potřeby projektu vybíráni dle pravidel o veřejných zakázkách mezi všemi potenciálními dostupnými dodavateli. Externí specialista může být pro potřeby projektu přijat jako externí spolupracovník na základě příslušného pracovně-právního vztahu.

Mezi základní externí specialisty projektu, kteří budou v průběhu realizace projektů využíváni, patří:

- **manažer kvality**

Manažer kvality projektu zajišťuje průběžnou kontrolu kvality plnění cílů a výstupů na všech úrovních projektu. Navrhuje nápravná opatření v případě odchylek od požadovaného stavu. Manažer projektu identifikuje a včas eliminuje rizika.

- **administrátor EU**

Role administrátora EU bude zřizována pouze u projektů, které jsou financovány ze strukturálních fondů EU. Administrátor EU zajišťuje podporu při administraci projektu, spolupracuje s interním administrátorem projektu, případně s jiným členem projektového týmu, který zajišťuje administraci projektu. Administrátor EU se podílí zejména na vedení dokumentace projektu, přípravě monitorovacích zpráv a žádostí o platby, plnění publicity projektu apod. dle potřeb projektu.

- **auditor**

Auditor projektu je relevantní pouze u projektů financovaných ze strukturálních fondů EU. Auditor kontroluje projektové účetnictví příjemce. V auditorské zprávě potvrdí auditor, že projektová účetní evidence (příjmy a výdaje) je správná, důvěryhodná a ověřitelná na základě adekvátních podpůrných dokumentů, a také se vyjádří ke správnosti evidovaných způsobilých výdajů, které vznikly v souvislosti s projektem.

Dle individuálních potřeb projektu mohou být zřizovány pozice dalších externích specialistů projektu.

## 3.3 Procedury a pravidla

Projekty řízené projektovou kanceláří jsou řízeny projektově, tzn., že vedle liniového řízení organizace bude do organizace zavedena nová forma řízení. Projektové řízení je nastavováno

napříč liniovým řízením a přináší s sebou nové vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které bude potřeba implementovat pro úspěšné řízení projektů.

### 3.3.1 Projektové porady

Projektové porady jsou jedním z důležitých nástrojů projektového řízení, které slouží především k zadávání, řízení a kontrole projektové práce. Projektové porady probíhají na všech úrovních řízení projektu:

- porady řídicího výboru (svolává a řídí Předseda řídicího výboru);
- porady projektového týmu (svolává a řídí projektový manažer);
- porady pracovních týmů (svolává a řídí vedoucí pracovního týmu).

Základním výstupem z porad jsou Zápisy. Úkolem zápisu z porady je jednoznačně a transparentně popsat stávající výsledky realizace projektu a hlavně rozdělit úkoly a přiřadit k nim odpovědné osoby a zároveň termíny pro splnění úkolů. Zápisy z porad jsou distribuovány všem relevantním rolím projektu a jsou umístěny v rámci sdíleného prostoru (Share Point). Pokud k zápisu nejsou do 24 hodin po odeslání vzneseny žádné připomínky, je zápis požadován za schválený a závazný pro všechny podřízené projektové složky.

Projektové porady řídicího výboru se konají nejčastěji v měsíčním intervalu a tvoří tzv. kontrolní den projektu. Předseda řídicího výboru má pravomoc svolat mimořádnou poradu řídicího projektu při výskytu jakékoliv významného problému projektu. Jednání řídicího výboru se povinně uskutečňuje vždy s ukončením každé fáze projektu. Řídicí výbor rozhoduje prostou většinou hlasů, v případě shodnosti hlasů rozhoduje předseda řídicího výboru. Doporučená agenda porad řídicího výboru:

- oficiální zahájení projektu;
- prezentace stavu projektu projektovým manažerem;
- řešení eskalovaného problému či v nutných případech rozhodnutí o jejich eskalaci na projektovou kancelář;
- schválení výstupů dané fáze projektu a její uzavření;
- schválení plánů následující fáze a její zahájení;
- schválení krizového plánu;
- rozhodnutí o předčasném ukončení projektu;
- schválení požadavku na změnu projektu;
- oficiální ukončení projektu.

Pravidelné porady projektového týmu a pracovních týmů, jejichž základní náplní je zadávání a sledování plnění termínovaných úkolů k vykonání potřebných činností, probíhají standardně v týdenní frekvenci, v případě potřeby i častěji. Zápisy z porad slouží k zadání práce a stanovení potřebných termínů pro vykonání úkolů. Na každé další poradě se reportuje stav plnění předchozích zadaných úkolů. Vedoucí pracovního týmu má pravomoc účastníky jednání kontrolovat a urgovat plnění zadaných úkolů. Do programu jednání je možno nejpozději jeden den předem prostřednictvím administrátora projektu přidat nové téma. O prioritě probírání jednotlivých témat rozhoduje osoba odpovědná za svolání a řízení jednání.

### 3.3.2 Řízení času v projektu

Projektový manažer vytváří harmonogram projektu tak, aby zajistil plán aktivit způsobem, který zajišťuje splnění časových omezení projektu. Projektový manažer zajišťuje včasné nasazení potřebných zdrojů. Projektový manažer ve spolupráci s vedoucími pracovních týmů vyhodnocuje rozložení průběhu aktivit do kalendáře projektu, zajišťuje časové sladění harmonogramu projektu, zajišťuje časově optimální nasazení zdrojů a podle potřeb aktualizuje časový harmonogram projektu.

Hlavní činnosti řízení času v projektu představuje:

- definice aktivit/činností - identifikace konkrétních činností potřebných k vytvoření výstupů;
- řetězení aktivit - identifikace, vyhodnocení a dokumentace vazeb mezi aktivitami projektu, případně vazby na související projekty;
- odhad doby trvání aktivit - odhad času pro splnění jednotlivých aktivit;
- tvorba harmonogramu - analýza řetězených aktivit, doby trvání a identifikace potřebných zdrojů;
- kontrola a řízení změn při realizace projektu;

kontrola a řízení rizik projektu a jejich vliv na časový harmonogram projektu a platné smluvní vztahy.

# 4 ČÁST ČTVRTÁ – ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

*Pozn.: V následujících kapitolách budou upřesněny postupy a odpovědnost aktérů dle rolí...*

## 4.1 Definice projektu

### 4.1.1 Projektový záměr, jeho specifikace, interní posuzování a schvalování

Projektový záměr je základní, výchozí projektový dokument, který popisuje základní cíle projektu, jeho finanční a časový rámec, navržený způsob financování projektu a také výstupy, výsledky a dopady projektu.

Projektový záměr se zpracovává pro každý projekt bez ohledu na zdroj financování projektu, dle předem definované šablony. Projektový záměr obsahuje minimálně tyto informace:

- Základní přehled projektu (název projektu, zkrácený název, zdroj financování, doba realizace, celková výše rozpočtu, projektové role a jejich obsazení);
- Stručný popis projektu;
- Charakteristika cílů projektu;
- Zdůvodnění potřeby realizace projektu;
- Popis možných rizik projektu;
- Udržitelnost projektu;
- Popis klíčových aktivit nebo etap projektu;
- Cílové skupiny a jejich zapojení;
- Předpokládaný rozpočet;

Potřebu projektu identifikuje Iniciátor projektu. Za přípravu projektového záměru zodpovídá jmenovaný projektový manažer. Vedoucí projektové kanceláře je v předstihu informován o přípravě projektového záměru a spolupracuje při jeho kompletaci.

Projektový záměr schvaluje v 1. stupni liniový vedoucí pracovník MPSV (OSS), pod jehož gesci věcně spadá realizace projektu, po projednání s ostatními liniovými vedoucími pracovníky, jejichž kompetencí se projektový záměr dotýká. Ve 2. stupni pak, po projednání projektového záměru v poradě vedení MPSV (OSS), schvaluje projektový záměr vrchní ředitel sekce 8 MPSV (statutární zástupce OSS) a ukládá opatření pro další přípravu a realizaci projektu.

### 4.1.2 Projekt, jeho specifikace, interní posuzování a schvalování

Po schválení projektového záměru je každý projekt dále detailně rozpracován, aby bylo možno vypracovat žádost o finanční podporu (v případě financování projektu ze strukturálních fondů EU).

V případě investičních projektů určených pro financování z Integrovaného operačního programu představuje příprava projektu zejména zpracování studie proveditelnosti včetně

CBA analýzy. Studie proveditelnosti je zpracovávána dle pokynů a požadavků příslušné výzvy, v rámci které má být projekt financován. Za přípravu projektu je odpovědný projektový manažer, který řídí projektový tým. Výstupy přípravy projektu schvaluje liniový vedoucí pracovník MPSV (OSS) pod jehož gesci věcně spadá realizace projektu. Vedoucímu projektové kanceláře jsou výstupy podávány na vědomí.

#### 4.1.3 Zajištění financování projektu

Každý projekt bez výjimky již při své přípravě musí mít zajištěn způsob financování. Nejde jen o případnou volbu vhodného programu v rámci strukturálních fondů (OP LZZ nebo IOP), ale zejména o zajištění financování v rámci rozpočtu MPSV nebo příslušné OSS - tj. zavedení projektu do rozpočtu. Z tohoto pohledu je důležité časové hledisko, kdy je zajišťováno financování projektu. Pokud je financování zajišťováno až po sestavení běžného rozpočtu organizace je potřeba v tomto duchu také upravit uvažovaný harmonogram realizace projektu.

### 4.2 Žádost o dotaci

#### 4.2.1 Sestavení žádosti, vč. příloh

Sestavení žádosti včetně všech povinných příloh se týká projektů, které se ucházejí o financování ze zdrojů strukturálních fondů EU (zejména IOP a OP LZZ). Příprava žádosti o finanční podporu je klíčovou činností pro budoucí realizaci projektu. V žádosti jsou specifikovány všechny podstatné údaje a podmínky, na jejichž základě bude projekt následně realizován.

Za účelem efektivní přípravy žádosti o finanční podporu bude vždy po akceptaci projektového záměru Příjemcem zpracován podrobný harmonogram jednotlivých činností pro přípravu žádosti o finanční podporu (činností projektového manažera a jeho projektového týmu).

Žádosti o finanční podporu předkládané v rámci programů IOP a OP LZZ jsou zpracovávány a předávány pomocí programu Benefit7, který je dostupný na adrese <https://www.eu-zadost.cz/>. Na zpracování žádosti o finanční podporu dle struktury požadované v programu IS Benefit7 spolupracují zejména:

- Věcný gestor projektu
- Projektový manažer
- Technický gestor projektu
- Ekonom projektu

O rozdělování jednotlivých úkolů při přípravě žádosti o finanční podporu rozhoduje vedoucí projektové kanceláře na návrh projektového manažera.

Příprava a zpracování žádosti o finanční podporu ze SF EU se skládá z následujících činností:

- Nastudování podmínek vyhlášené výzvy
- Příprava, kontrola a zkompletování povinných příloh žádosti
- Vyplnění formuláře žádosti
- Podepsání žádosti
- Podání žádosti

Součástí přípravy žádosti včetně příloh je také návrh na zahájení zadávacího řízení (formální část), jehož přílohou jsou kompletní údaje zadávací dokumentace (věcná část, kterou zpracovává odborný garant), a tento návrh je po schválení žádosti o finanční podporu předán oddělení veřejných zakázek, případně k těmto účelům vybranému externímu expertovi.

V případě potřeby mohou být do přípravy projektu zapojeni také další členové projektového týmu a také externí specialisté. Návrh administrativního a finančního zajištění projektu je v kompetenci projektového manažera, který při přípravě žádosti o finanční podporu navrhne s ohledem na rozsah a způsob zajištění projektu zapojení (dalších) projektových zaměstnanců nebo externích poradců.

#### 4.2.2 Schvalovací procesy

Žádost o finanční podporu před jejím formálním dokončením podepisuje vrchní ředitel odboru věcného gestora projektu. Projektový manažer poté žádost o finanční podporu finalizuje, vytiskne a předá k podpisu statutárnímu zástupci (ředitel odboru implementace fondů EU). Podepsaná žádost o finanční podporu je následně předána Řídicímu orgánu (odbor řízení pomoci z ESF) k formálnímu a věcnému hodnocení. V případě potřeby mohou být schvalovací pravomoci delegovány na vedoucího projektové kanceláře.

### 4.3 Řízení kvality

V rámci činností týkajících se Strukturálních fondů Evropské unie probíhá řízení kvality z důvodu dohledu nad souladem průběhu projektu s požadavky definovanými výzvou daného Operačního programu strukturálních fondů EU. Základní řízení kvality je však realizováno u všech typů projektů bez ohledu na zdroj jejich financování.

#### 4.3.1 Monitoring a kontrola

Monitoring a kontrola projektu spočívají především v následujících činnostech:

- Monitoring projektu na úrovni Řídicího výboru
- Kontrola realizace projektu
- Kontrola provozu projektu
- Kontrola fáze

V případě, že je projekt financován ze zdrojů strukturálních fondů EU, tak dále ještě:

- Monitoring projektu „shoda se žádostí o finanční podporu“
- Kontrola splnění podmínek uvedených v žádosti o finanční podporu

#### Monitoring projektu na úrovni Řídicího výboru

Monitoring projektu na úrovni Řídicího výboru probíhá především prostřednictvím pravidelných porad Řídicího výboru.

Monitoring projektu na úrovni Řídicího výboru je nejvyšší úroveň kontroly projektu. Řídicí výbor je zodpovědný za úspěšnou realizaci projektu, má pravomoc rozhodovat o

strategických změnách projektů, realizovat změny právního uspořádání projektu včetně rozhodování o uzavření či realizaci smluv a jejich dodatků. Projektový manažer pravidelně pomocí vyplňování reportů v odsouhlasené struktuře informuje Řídící výbor o aktuální situaci v projektu.

### **Kontrola realizace projektu**

Kontrolu realizace projektu řídí a koordinuje manažer kvality. Manažer kvality kontroluje zejména kvalitu věcných výstupů generovaných projektem, dodržování a naplňování definovaných metodických pravidel a postupů během realizace projektu, soulad smluv projektů s platnou legislativou a s platnými normami organizace. V dohodnuté frekvenci vypracovává pro Projektového manažera report, který se stává podkladem pro přijetí nezbytných nápravných opatření nebo případnou eskalaci odhalených nesrovnalostí na úroveň Řídícího výboru.

Kontrola realizace projektu se dále skládá z následujících dílčích činností:

- Monitorování rizik projektu
- Realizace metodického auditu
- Realizace smluvního auditu
- Realizace věcného auditu
- Reportování o zjištěných výsledcích auditu

### **Kontrola provozu projektu**

Po skončení realizace projektu budou ve většině případů již rozpuštěny projektové struktury, a proto je nutné předat podstatné znalosti o výstupu projektu relevantním liniovým složkám organizace, které dohlíží na bezproblémový provoz či využívání výsledků projektu.

Kontrola provozu projektu se skládá z následujících dílčích činností:

- Kontrola základních procesů provozu
- Kontrola vznikajících výrobků / služeb
- Vyhodnocení monitoringu provozu
- Realizace atestačního řízení

### **Kontrola fáze**

Hlavním smyslem kontroly fáze je dosažení definovaných cílů a přínosů dané fáze v dohodnutém čase, kvalitě a rozpočtu v rámci dohodnutých tolerančních mezí. Z toho důvodu je nutné strukturovaně na každodenní bázi formou termínovaných úkolů řídit doručení definovaných výstupů každé fáze. Dále je důležité udržet zdroje koordinované a soustředěné k vykonání přidělených aktivit a kontinuálně řídit veškerá rizika ovlivňující situaci v projektu.

Kontrola fáze se skládá z následujících dílčích činností:

- Pravidelné projektové porady
- Řízení požadavků projektu
- Řízení rizik
- Monitorování rizik
- Reporting

### **Monitoring projektu „shoda se žádostí o finanční podporu“**

Tato činnost je relevantní pouze pro projekty financované ze strukturálních fondů EU. Činnosti tohoto procesu má na starosti Administrátor jako interní člen projektového týmu nebo také Administrátor EU jako externí poradce při projektu je-li to relevantní. Administrátor průběžně kontroluje, zda realizace a provoz projektu probíhá dle schválené žádosti o finanční podporu a zda jsou projektem naplňovány stanovené závazné ukazatele (indikátory projektu).

Monitoring projektu „shoda se žádostí o finanční podporu“ se skládá z následujících dílčích činností:

- Nadefinování monitorovacích indikátorů projektu (během přípravy žádosti o finanční podporu)
- Kontrola realizace projektu dle schválené žádosti o finanční podporu
- Kontrola harmonogramu a milníků projektu

### **Kontrola splnění podmínek uvedených v žádosti o finanční podporu**

Tato činnost je relevantní pouze pro projekty financované ze strukturálních fondů EU. Činnosti tohoto procesu jsou realizovány Zprostředkujícím subjektem nebo relevantními orgány Operačního programu SF EU, ze kterého je projekt kofinancován.

Povinností projektového manažera, pokud je projekt spolufinancován ze SF EU, je poskytnout spolupráci při kontrolách, které jsou jednotlivé instituce povinny, respektive oprávněny, vykonávat. Obecně se jedná o Řídící orgán, Zprostředkující subjekt Operačního programu, ale také o Evropskou komisi, Evropský účetní dvůr, Nejvyšší kontrolní úřad ČR atd.

Proces kontrol je realizován v různé fázi projektu dle specifických podmínek výzvy daného Operačního programu - kontrola splnění podmínek uvedených v žádosti o finanční podporu může probíhat jako předběžná kontrola, průběžná kontrola i jako následná kontrola.

## **4.3.2 Změnová řízení**

V případě, že člen týmu zjistí, že je v projektu nutná úprava projektu z důvodu vyskytnutí neočekávané situace, musí o této skutečnosti neprodleně informovat projektového manažera. Odpovědnost za řízení změn v projektech nese projektový manažer. Projektový manažer ověří a zhodnotí závažnost změny projektu a dále eskaluje problém na úroveň řídicího výboru, tj. předkládá návrh změny členům řídicího výboru. Řídící výbor rozhoduje o postupu zpracování změny projektu - tj. schválí postup navržený projektovým manažerem nebo navrhne jiný postup.

## **4.3.3 Řízení rizik**

Náplní činnosti řízení rizik je zvážení závažnosti rizika vůči nákladům na jakoukoliv efektivní akci a výběr množiny rizik pro další ošetření. Dle aktuálnosti dochází k rozřazení opatření relevantním pracovníkům a zanesení činností do plánu následujících fází. Po zpracování opatření k rizikům do plánu následující fáze se realizace vybraných opatření děje v režimu standardních projektových prací.

Hlavním posláním analýzy a řízení rizik je strukturovaně řídit rizika dotýkající se Projektového plánu a vůbec celého směřování projektu. Náplní činností je ohodnocení jednotlivých rizik a identifikace preventivních či nápravných opatření s cílem snížit pravděpodobnost výskytu konkrétních rizik či snížit závažnost jejich dopadu na směřování projektu. Riziko je chápáno jako entita, která může přinést jak negativní tak pozitivní dopad na realizaci projektu. Cílem řízení rizik je maximalizovat pozitivní přínosy a minimalizovat negativní dopady výskytu rizik.

Analýza a řízení rizik se skládají z následujících dílčích činností:

- Identifikace rizik
- Ohodnocení rizik
- Identifikace vhodných opatření

### **Identifikace rizik**

Projektový manažer ve spolupráci s projektovým týmem identifikuje rizika projektu, která zařadí do Registru rizik. Je vhodné zvážit riziko zapojení každého konkrétního zdroje minimálně z několika hledisek (např. z hlediska dostupnosti, zkušenosti, spolehlivosti, množství, kvality výstupů apod.) a ověřit vůči rizikům veškeré předpoklady, na kterých projekt a jeho plán stojí (např. změna politické situace a z ní plynoucí změna priorit apod.). Speciální pozornost je třeba věnovat rizikům, která mohou způsobit zpoždění aktivit na kritické cestě projektu.

### **Ohodnocení rizik**

Projektový manažer číselně ohodnotí pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu rizika. Hodnota rizika je daná součinem pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Rizika s nejvyšší hodnotou jsou nejkritičtější a je třeba jim příslušným opatřením věnovat náležitou pozornost.

### **Identifikace vhodných opatření**

Projektový manažer identifikuje preventivní opatření pro zamezení výskytu rizika a nápravná opatření pro minimalizaci dopadů rizika. K vykonání těchto opatření musí přiřadit jednoznačné zodpovědnosti. Projektový manažer by měl být schopen identifikovat také indikátory, které avizují výskyt rizika.

## **4.4 Realizace (implementace) projektu**

### **4.4.1 Zahájení realizace projektu**

Realizace (implementace) projektu je souhrnem činností vedoucích k vytvoření věcných výstupů či realizaci naplánovaných aktivit projektu a předání věcných výstupů do pilotního provozu koncovým uživatelům. Realizace projektu ve většině případů začíná výběrem Dodavatele, který je vybrán v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů a také v souladu s pokyny IOP nebo OP LZZ v případě projektů financovaných některým z těchto operačních programů. Proces výběru dodavatele se také řídí interními postupy dané organizace, která je realizátorem projektu.

V případě financování projektu ze zdrojů strukturálních fondů je projekt zahájen po oficiálním a písemném schválení žádosti o finanční podporu Řídícím orgánem podle platného harmonogramu projektu v souladu s pravidly IOP nebo OP LZZ. Ve výjimečných případech lze realizaci projektu zahájit i před schválením žádosti o finanční podporu ze strany Řídícího orgánu s tím, že toto předčasné zahájení projektu musí být v souladu s pravidly příslušného operačního programu.

Po schválení projektu projektový manažer realizuje (svolává) úvodní pracovní jednání se všemi členy projektového týmu k zabezpečení konkrétních podmínek pro zahájení projektu. Před zahájením projektu je projektový manažer povinen seznámit s obsahem projektu dotčené odbory organizace (především ekonomický a personální odbor) a seznámit je s požadavky, které na ně projekt klade.

#### 4.4.2 Ukončené realizace projektu

Projekt končí finančním vypořádáním projektu. Proces ukončení realizace projektu zahrnuje předání výstupů projektu a jejich vlastnictví konečnými uživateli. Při uzavření projektu jsou oficiálně rozpuštěny projektové struktury a předané výstupy jsou finálně akceptovány. Vždy je potřeba formálně zdokumentovat průběh projektu a vypracovat Závěrečnou zprávu. Projekty hrazené z IOP nebo OP LZZ musí mít zpracovány a odevzdány závěrečnou monitorovací žádost včetně závěrečné žádosti o platbu.

V případě, kdy je projekt ukončen předčasně (na základě rozhodnutí Řídícího výboru o ukončení projektu), je třeba navíc ukončit smluvní vztahy, vypořádat předání či reklamaci již předaných plnění nebo výstupů. Řídící výbor oficiálně ukončí projekt dokumentem, který má povinně listinou podobu a je oficiálně sponzorem projektu zasláno všem zúčastněným stranám.

#### 4.5 Provoz projektu

V rámci fáze Provoz projektu dochází k předání souhrnu činností vedoucích k vytvoření věcných výstupů projektu koncovým uživatelům. Provozem projektu je míněn ostrý provoz projektu, který předchází otestování a akceptaci pilotního provozu v předcházející fázi projektu. Ostrý provoz projektu je spuštěn po otestování a odladění nedostatků a chyb v pilotním provozu. V této fázi je provoz již zajišťován konečnými uživateli organizace.

#### 4.6 Publicita projektu

##### 4.6.1 Publicita obecně

V projektech spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU je povinností příjemců dodržovat zásady povinné publicity v projektech, tj. poskytovat informace o zdroji financování projektu. Každá organizace jako příjemce dotace projektů z OP LZZ nebo IOP je povinna dodržovat povinnou publicitu u projektů.

#### 4.6.2 Publicita v projektech OP LZZ

Publicita u projektů OP LZZ se řídí Manuálem pro publicitu OP LZZ 2007 - 2013, jejíž aktuální verze jsou k dispozici na <http://www.esfcr.cz/>. Při propagaci projektu je příjemce povinen především dbát pravidel stanovených:

- Manuálem pro publicitu OP LZZ, který stanovuje povinné minimum publicity a vizuální identity projektů podpořených z OP LZZ;
- Manuálem vizuální identity ESF v ČR, který určuje zásady správného používání loga ESF a vlajky EU;
- Manuálem vizuální identity OP LZZ, který určuje zásady správného používání loga OP LZZ.

„Povinné minimum publicity OP LZZ“ je definováno následovně:

- a) logo Evropského sociálního fondu;
- b) text „Evropský sociální fond“, text může být součástí loga nebo může být umístěn samostatně;
- c) logo Evropské unie a textu „Evropská unie“;
- d) logo Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost;
- e) prohlášením „Podporujeme vaši budoucnost“;
- f) odkazu na oficiální webové stránky ESF: [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz).

#### 4.6.3 Publicita v projektech IOP

Na základě Nařízení Komise 1828/2006 je příjemce povinen informovat veřejnost o podpoře, kterou obdržel nebo obdrží z Integrovaného operačního programu. Publicita u projektů IOP se řídí Příručkou pro žadatele a příjemce finanční podpory v rámci Integrovaného operačního programu pro příslušnou výzvu.

Způsob, jakým veřejnost informuje, záleží na velikosti a typu projektu. Náklady na povinné informační a propagační aktivity jsou způsobilými výdaji projektu a musí být uvedeny v rozpočtu projektu.

Příjemce je povinen uchovat veškeré doklady související s propagací pro potřeby kontroly. Všechna loga ve variantních grafických formátech dle potřeby a platný logo manuál IOP je dostupný na stránce [www.strukturalni-fondy.cz/iop/dokumenty](http://www.strukturalni-fondy.cz/iop/dokumenty).

#### 4.7 Financování projektu a čerpání podpory

Financování projektů probíhá na základě čerpání rozpočtových položek projektu, které byly předem pro účely projektu nerozpočtovány. Speciálně péče financování a čerpání podpory je věnována projektům financovaným ze strukturálních fondů EU.

Základní principy čerpání finanční podpory ze Strukturálních fondů Evropské unie jsou závislé na typu projektu, typu žadatele a specifických podmínkách vyhlášené výzvy Operačního programu SF EU. Finanční podpora ze Strukturálních fondů EU je poskytována dle stanovených Podmínek poskytnutí finanční podpory v rámci daného Operačního programu SF EU.

Základním krokem čerpání podpory ze strukturálních fondů během realizace projektu je podání žádosti o platbu. Ředitel odboru věcného gestora projektu při podpisu právního aktu o poskytnutí finanční podpory informuje Zprostředkující subjekt OP o adrese a číslu bankovního účtu, na který mu bude posílána přiznaná finanční podpora ze SF EU. Žádost o platbu podává Ředitel odboru věcného gestora projektu na základě specifických podmínek uvedených ve vyhlášené výzvě Operačního programu SF EU.

V určených časových intervalech dle stanovených Podmínek poskytnutí finanční podpory předkládá Ředitel odboru věcného gestora projektu žádost o platbu. Žádost o platbu předkládá jak prostřednictvím aplikace Benefit7 v elektronické podobě, tak i v tištěné podobě. Spolu se žádostí o platbu předkládá také Monitorovací zprávu a další povinné přílohy. Žádost o platbu v papírové formě odešle Ředitel odboru věcného gestora projektu (příjemce finanční podpory) na adresu Zprostředkujícího subjektu OP.

Zprostředkující subjekt OP provede dokladovou kontrolu předložené žádosti o platbu, v případě nedostatků žádosti o platbu vyzve k doplnění žádosti o platbu. Zprostředkující subjekt OP žádost o platbu interně zpracuje a informuje Ředitele odboru věcného gestora projektu o převedení finančních prostředků ve prospěch jeho účtu.

## 4.8 Plánování, řízení a ukončení projektu

### 4.8.1 Harmonogram realizace a harmonogram administrace projektu

Posláním tvorby harmonogramu projektu je vytvořit přehledný nástroj, který bude jednoznačně ilustrovat, kdy má být která aktivita projektu realizována. Práce na projektu musí být rozdělena dle dostupnosti jednotlivých zdrojů a jejich efektivního využití v rámci omezení daných závislostmi jednotlivých aktivit projektu.

Během tvorby harmonogramu musí dojít ke vzniku jasné představy o potřebě zapojení zdrojů (jak lidských tak i finančních). Potřeba lidských zdrojů pro realizaci projektu bude vyjednána prostřednictvím řídicího výboru.

Tvorba harmonogramu je kontinuální činnost, která probíhá opakovaně, minimálně v reakci na nově identifikovaná rizika nebo nutné změny v projektu. Tvorba harmonogramu projektu bude prováděna pomocí SW nástroje MS Project. Tvorba harmonogramu projektu se skládá z následujících činností:

- vytvoření síťového grafu
- identifikace zdrojů
- vytvoření vlastního harmonogramu projektu
- vytvoření rozpočtu projektu (podrobněji viz část 4.7)

Časový plán jednotlivých činností a fází (a etap) projektu, který by měl být zpracován do podoby harmonogramu. Z harmonogramu by mělo být jasné patrné, kdy jednotlivé projektové činnosti začínají a kdy končí, které činnosti na které navazují či se překrývají. Konkrétní harmonogram realizace projektu zpracovaný v MS Project obsahuje minimálně tyto informace:

- Rozpad projektu dle fází, etap až na jednotlivé činnosti dle potřebné míry detailu

- Definice doby trvání jednotlivých činností (obvykle ve dnech)
- Datum zahájení a datum dokončení dané činnosti
- Vazby na další činnosti (předcházející či navazující)
- Definování odpovědné osoby či osob pro každou činnost
- Ganttův diagram

#### 4.8.2 Výběr dodavatelů

1. Výběr dodavatelů se řídí buď zákonem č.137/2006, Sb., o veřejných zakázkách v aktuálním znění nebo Závaznými postupy pro zadávání zakázek, spolufinancovaných ze zdrojů EU, nespádajících pod aplikaci zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, v programovém období 2007 – 2013 vydanými Národním orgánem pro koordinaci: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Narodni-organ-pro-koordinaci/Dokumenty/Metodiky-a-manualy>
2. Výběr dodavatelů u projektů OP LZZ se řídí Metodikou způsobilých výdajů OP LZZ, jejíž aktuální verze jsou k dispozici na [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz).
3. Výběr dodavatelů u projektů IOP se řídí Příručkou (dle příslušné výzvy) pro žadatele a příjemce finanční podpory v rámci Integrovaného operačního programu pro prioritní osu: 1; Oblast podpory: 1.1a a 1.1.b, vč. přílohy Příručky: Limity a pravidla pro zadávání zakázek spolufinancovaných ze zdrojů EU, nespádajících pod aplikaci zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.
4. Podmínky pro výběr dodavatelů v rámci OSS jsou stanoveny Příkazem ministra č. 19/2008, ve věci: Zásady pro zadávání veřejných zakázek, uzavírání smluv a používání přímých objednávek na Ministerstvu práce a sociálních věcí ve smyslu zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

#### 4.9 Řízení resortního portfolia projektů

Řízení portfolia představuje koordinované řízení jeho komponent s cílem dosáhnout specifických cílů organizace. Řízení portfolia zároveň reprezentuje příležitost pro řídicí orgány činit rozhodnutí, která stanoví nebo ovlivní směr komponent portfolia a zajišťuje, že jsou identifikovány vzájemné vztahy mezi programy a projekty a že zdroje jsou alokovány v souladu s prioritami organizace.

##### 4.9.1 Z časových hledisek

Řízení portfolia projektů z časových hledisek představuje především řízení projektů dle stanovených harmonogramů a také kontinuální sledování vazeb mezi jednotlivými projekty. Důležité je zejména identifikace a sledování vazeb mezi činnostmi projektů a jejich vzájemné vazby zejména na časový plán realizace projektů.

##### 4.9.2 Z rozpočtových hledisek

Řízení portfolia projektu z rozpočtových hledisek představuje finanční koordinaci jednotlivých projektů z hlediska vazeb na rozpočet organizace. Úkolem je zajistit finanční krytí jednotlivých projektů projektové kanceláře z rozpočtů dotčených organizací, které jsou nositeli daného projektu.

### 4.9.3 Z věcných hledisek

Pravidla a struktura řízení projektového portfolia projektové kanceláře jsou popsána v Základní řídicí dokumentaci (Projektové složce, která bude tvořit přílohu tohoto dokumentu). Základní řídicí dokumentace obsahuje základní dokumenty a šablony používané k řízení projektů. Členové Řídících výborů a Rad pro koordinaci vztahujících se k projektům projektové kanceláře jsou povinni řídit se pravidly a používat formuláře uvedené v této řídicí dokumentaci. Projektové týmy jsou povinny řídit se pravidly uvedenými v "Pravidlech řízení a jednacím řádu", použití ostatních dokumentů je ponecháno na jejich uvážení.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Přílohy

*Pozn.: Zde budou zahrnuty (dle odkazů v textu zásad) vzory některých dokumentů, přehledů, evidencí, ev. podrobnější metodiky.*

*V některých případech bude uvedena jen výchozí specifikace (oč jde) a konkrétní forma a obsah pak budou postupně doplňovány v pozdějším období, až v průběhu fungování PK.*