



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

# METODIKA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

## Ministerstva kultury

---



MINISTERSTVO  
KULTURY

VERZE: 4.0

DATUM: 18. 1. 2021



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

### **Anotace:**

Tato metodika byla vytvořena Projektovou kanceláří Ministerstva kultury (dále jen „MK“) v rámci klíčové aktivity projektu **„Rozvoj a provoz projektové kanceláře Ministerstva kultury“** reg. číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0002255, aktualizuje stávající resortní metodiku projektového řízení MK a navazuje na předchozí projekt **„Vytvoření a implementace jednotné resortní metodiky projektového řízení Ministerstva kultury“**, reg. číslo: CZ.1.04/4.1.00/C7.00002.



## Obsah

1	Obecná ustanovení.....	5
1.1	Účel dokumentu.....	5
1.2	Změnový list.....	5
2	Seznam zkratk.....	6
3	Terminologický slovník.....	7
4	Manažerské shrnutí.....	8
5	Projektová kancelář.....	9
6	Evropské strukturální a investiční fondy – ESIF.....	10
7	Systém řízení projektu.....	13
7.1	Životní cyklus projektu.....	14
7.2	Struktura projektového týmu.....	15
7.2.1	Řídící výbor - pozice.....	15
7.2.2	Projektový tým.....	16
7.2.3	Pracovní tým.....	17
7.3	Další role v projektu realizovaném v resortu MK.....	17
7.3.1	Předkladatel projektu.....	17
7.3.2	Projektová kancelář MK.....	18
7.3.3	Řídící výbor - role.....	18
7.3.4	Projektový manažer.....	18
7.3.5	Finanční manažer.....	19
7.3.6	Manažer kvality.....	19
7.3.7	Metodik projektového řízení.....	20
7.3.8	Administrátor projektu.....	20
7.3.9	Zástupce dodavatele.....	21
7.3.10	Vedoucí pracovního týmu.....	21
7.4	Procesy a pravidla projektu.....	21
7.4.1	Pravidla porad.....	21
7.4.2	Jednání řídicího výboru (kontrolní dny projektu).....	22
7.4.3	Porady projektového týmu.....	22
7.4.4	Porady Pracovního týmu.....	23
7.4.5	Řízení času v projektu.....	23
7.4.6	Provázanost řízení a monitoringu jednotlivých fází projektu.....	23
7.4.7	Provázanost řízení a monitoring souboru projektů.....	24



7.4.8	Pravidla schvalování .....	24
7.5	Finanční řízení projektu .....	25
7.5.1	Obecná pravidla.....	25
7.5.2	Způsoby financování projektu.....	25
7.6	Řízení rizik .....	26
7.6.1	Identifikace a řízení rizik projektu .....	26
7.6.2	Řízení rizik projektu .....	27
7.6.3	Pravidla eskalace problémů a rizik v rámci projektu.....	27
7.7	Řízení podstatných změn projektu .....	28
7.8	Projektová dokumentace .....	29
7.8.1	Značení dokumentace projektu (jmenná konvence dokumentů).....	29
8	Fáze životního cyklu projektu .....	30
8.1	Fáze I. – před realizací projektu .....	30
8.2	Fáze II. - během realizace projektu .....	31
8.2.1	Realizace zadávacího řízení.....	31
8.2.2	Realizace projektu .....	32
8.2.3	Řízení kvality .....	32
8.2.4	<i>Reporting o stavu a realizaci projektu</i> .....	32
8.3	Fáze III. – ukončení a udržitelnost projektu.....	33
8.3.1	Ukončení a zajištění udržitelnosti projektu .....	33
8.3.2	Administrativní procesy k Závěrečnému vyhodnocení akce (ZVA).....	33
9	Metodická a kontrolní činnost .....	34
9.1	Odpovědnosti a pravomoci.....	34
9.1.1	Odbor interního auditu a kontroly .....	34
9.1.2	PK .....	35
9.2	Předmět kontroly.....	35
9.3	Kontroly z pozice řídicího orgánu .....	36
9.4	Vnější kontroly .....	36
10	Eskalační postup – řízení problémů .....	37
11	Závěrečná ustanovení .....	38
12	Přílohy.....	39
13	Seznam obrázků.....	40



## 1 Obecná ustanovení

### 1.1 Účel dokumentu

Název dokumentu	Metodika projektového řízení Ministerstva kultury
Autor dokumentu	Projektová kancelář Ministerstva kultury
Účel dokumentu	<p>Metodika projektového řízení MK vymezuje <b>základní systém</b> řízení projektu, životní cyklus, organizační strukturu, řídicí postupy a standardy zobecněného/typizovaného projektu realizovaného v resortu MK.</p> <p>Dokument vznikl za účelem identifikace a popisu nezbytných základních kroků pro zavedení metodických a organizačních pravidel řízení projektů v celém resortu.</p> <p>Zavedení/centralizace projektového řízení zjednodušuje vykonávání typových aktivit projektu vyskytujících se v jednotlivých fázích životního cyklu projektu.</p>

### 1.2 Změnový list

Tato metodika vychází z verze 0.4 dokumentu Metodika projektového řízení MK – Příručka „Projektové kanceláře“.

Číslo verze	Datum verze	Autor	Poznámka
Vytvoření a implementace jednotné resortní metodiky projektového řízení Ministerstva kultury, reg. číslo: CZ.1.04/4.1.00/C7.00002			
0.1	22. 7. 2015	Equica, a.s.	Pracovní verze
0.2	13. 10. 2015	Ondřej Novák	Verze zaslaná do interního připomínkového řízení dne 13. 10. 2015
0.3	10. 12. 2015	Ondřej Novák	Verze se zapracovanými připomínkami
0.4	14. 3. 2016	Ondřej Novák	Stylistické úpravy
Rozvoj a provoz projektové kanceláře Ministerstva kultury, reg. číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0002255			
0.5	24. 10. 2016	Projektová kancelář MK	Pracovní verze – práce na verzi 1.0
1.0	01. 01. 2017	Projektová kancelář MK	Nové vydání
1.5	18. 12. 2017	Projektová kancelář MK	Pracovní verze – práce na verzi 2.0
2.0	01. 03. 2018	Projektová kancelář MK	Nové vydání
2.5	01. 06. 2019	Projektová kancelář MK	Pracovní verze – práce na verzi 3.0
3.0	01. 07. 2019	Projektová kancelář MK	Nové vydání



## 2 Seznam zkratk

Níže uvedený seznam je **výčet zkratk**, které jsou použity v dokumentu **Metodika projektového řízení MK**. Uvedené zkratky jsou řazeny abecedně.

Zkratka	Vysvětlení – význam zkratky
ČR	Česká republika
EFRR	Evropský fond pro regionální rozvoj
EIA	Vyhodnocení vlivů na životní prostředí
ENRF	Evropský námořní a rybářský fond
ES	Evropské společenství
ESF	Evropský sociální fond
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
EZFRV	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
FS	Fond soudržnosti
HR	Lidské zdroje
ICT	Informační a komunikační technologie
MK	Ministerstvo kultury
MS2014+	Monitorovací systém 2014+ (jednotný informační systém pro správu projektů)
OP	Operační program
PK	Projektová kancelář
PK MK	Projektová kancelář ministerstva kultury
PM	Příkaz ministra
PN	Projektový námět
PRT	Pracovní tým
PT	Projektový tým
PO	Příspěvková organizace
PZ	Projektový záměr
ŘV	Řídící výbor
SR	Státní rozpočet



### 3 Terminologický slovník

Níže uvedený seznam je **základní výčet pojmů**, které jsou použity v tomto dokumentu. Uvedené pojmy jsou řazeny abecedně.

Další projektové termíny a pojmy jsou uvedeny na webové stránce v sekci **Slovník pojmů**:

<http://projektovakancelar.mkcr.cz>

Pojem	Vysvětlení – význam pojmu
Harmonogram projektu	Plán/seznam obsahující plánovaná data provedení jednotlivých činností a plnění milníků (tj. časový rozvrh/plán praktických kroků, které je třeba provést při realizaci projektu).
Projekt	Projekt je ucelený soubor aktivit, který je prováděn za účelem dosažení předem stanoveného cíle, v plánovaném čase, při vynaložení plánovaných zdrojů (lidských, materiálních a finančních), který nespadá do běžné činnosti organizace.
Projektový námět	Dokument zaznamenávající myšlenku, nápad na realizaci projektu. Předchází přípravě projektovému záměru.
Projektové řízení	Plánování, organizování, monitorování, řízení a předkládání zpráv o všech aspektech projektu a motivace všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.
Projektový manažer	Osoba odpovědná za realizaci a dokončení stanovených cílů projektu. Jedná se o osobu s celkovou odpovědností a autoritou požadovanou pro dokončení projektu.
Projektový plán	Dokument definující, jak je projekt naplánován a jak má být realizace projektu organizována, vykonávána, monitorována a kontrolována. Projektový plán definuje cíle projektu, hlavní produkty, milníky, činnosti a zdroje potřebné na realizaci projektu.
Projektový záměr	Základní dokument projektu vymezující rámec projektu, tj. cíle projektu, zdroje financování, způsob realizace, časový harmonogram, předpokládané výstupy projektu atd.
Předkladatel projektu	Organizační útvar MK/osoba, který/á předkládá projektový námět a vrcholově odpovídá za realizaci projektu, zajišťuje jeho řízení a případně i odpovědnost vůči poskytovateli/zprostředkovateli externího zdroje financování.
Riziko	Situace, která pokud nastane, může mít negativní vliv na dosažení cílů projektu.
Role	Funkční odpovědnost, zastávaná jednou či více osobami nebo organizačními jednotkami.
Řídící výbor	Nejvyšší procesní úroveň řízení projektu, která odpovídá za průběžnou kontrolu realizace projektu, za odsouhlasení výsledků projektu a rovněž za dodržování jejich strategického zaměření.
Řízení rizik	Strukturovaný přístup k identifikaci, vyhodnocování, ošetřování, monitorování a průběžné kontrole rizik, která mohou vzniknout v průběhu realizace projektu.



## 4 Manažerské shrnutí

Cílem této metodiky je informovat o metodických a organizačních pravidlech řízení projektů realizovaných v organizacích rezortu MK a přehlednou grafickou formou naznačuje jednotlivé procesní modely. Jelikož je projekt jednorázovou aktivitou prováděnou za účelem dosažení předem stanoveného cíle, v předem ohraničeném časovém intervalu a při vynaložení jednorázových zdrojů, ohrožují jej na rozdíl od běžné agendy projektová rizika. Pokud se budou příspěvkové organizace správně řídit modelovými procesy popsány v této metodice, bude pro ně mnohem jednodušší reagovat na možné změny a hrozící rizika. Tento model umožňuje okamžitou reakci na změny v projektech, což se projeví v kratších reakčních a následných termínech. Vedle standardního fázového členění projektu přináší také konkrétní výstupy jednotlivých fází projektu i roli projektového manažera v tvorbě těchto výstupů.

**Definice projektu: Projekt je jedinečný proces, který je časově, nákladově a zdrojově omezený a nespadá do běžné agendy organizace. Jedná se o řadu koordinovaných činností, které jsou prováděny pro dosažení cílů a vyhovují specifickým požadavkům.**

Tato metodika projektového řízení je postavena na bázi globálních standardů a mezinárodně uznávaných metodik projektového řízení (např. metodiky PRINCE2, IPMA, PMI, dokumenty EU a další dokumenty a předpisy týkající se projektového řízení), při zohlednění aktuálních podmínek a potřeb příspěvkových organizací rezortu Ministerstva kultury v celém procesu řízení projektů.

Metodika řízení projektových procesů se skládá z těchto částí:

- životní cyklus projektu (od fáze iniciace až po ukončení projektu),
- základní systémy řízení projektu (projektové struktury, procedury a pravidla projektu),
- standardy projektu (projektová dokumentace a archivace dokumentace projektů).

Organizace zřizované MK (dále také „Příspěvkové organizace MK“, nebo „PO MK“) se v případě projektového řízení řídí legislativními předpisy mimo jiné Zákonem č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek, Zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů a zároveň Příkazy ministra kultury 20/2011, kterým se zavádí některé povinné činnosti příspěvkových organizací zřizovaných MK související s žádostmi/projekty financovanými z operačních programů ESIF, dále pak Příkazem ministra kultury 33/2015, jenž zavádí jednotný systém projektového řízení Ministerstva kultury a v neposlední řadě Příkazem ministra kultury 22/2016 zřizujícím pracovní tým Projektové kanceláře. Veškeré předpisy jsou aplikovány v platném znění.

Tento materiál vytvořila Projektová kancelář jako nástroj pro podporu příspěvkových organizací v jejich manažerském vedení projektů spolufinancovaných z ESIF, aby v maximální možné míře splnily právní a jiné požadavky na ně kladené.





## 5 Projektová kancelář

**Projektová kancelář (dále jen „PK“)** je odpovědná za definici metodiky projektového řízení a kontrolu jejího dodržování. Dále za koordinaci projektů spolufinancovaných z prostředků EU v resortu kultury. Hlavním úkolem Projektové kanceláře je administrativní a metodická podpora řízení projektů resp. jejich úspěšné dokončení v očekávané kvalitě, rozpočtu a čase. Aktivním řízením projektů pomáháme splnit stanovené cíle a řídit rizika, která je ohrožují.

Cílem **PK** je snaha o zajištění dostatečné základny znalostí, postupů, informací a nástrojů pro jednotlivé členy projektové kanceláře a projektové manažery působící v rámci resortu MK a snaha o standardizaci přístupu k řízení projektu jako takovému.

Hlavní činnosti PK jsou:

- metodická a administrativní podpora řízení projektů resortu MK,
- spolupráce na definici projektu, jeho přípravě a výběru řešení,
- tvorba metodiky řízení (interních) projektů,
- meziprojektová synchronizace, multiprojektové řízení,
- analýza a řízení rizik,
- řízení a kontrola kvality projektu,
- audit řízení projektu,
- audit projektu (smluvní, věcný, metodický),
- stabilizace projektů, sběr zpětné vazby, práce se zákazníkem a cílovými skupinami projektu,
- krizové řízení projektů.

Mezi činnosti vykonávané členy PK MK patří zejména:

- plnění funkce metodické základny projektového řízení v rámci resortu MK – poskytování metodické, konzultační a odborné pomoci v oblasti projektového řízení,
- tvorba, aktualizace a rozvoj standardů projektového řízení v rámci resortu MK,
- řízení priorit projektů resortu MK – vydávání stanovisek sloužících jako podklad pro možné rozhodnutí vedení MK o ustanovení nového projektu,
- koordinace efektivního využití zdrojů (lidských, finančních i materiálních) při realizaci projektů,
- poskytování metodické součinnosti při koordinaci projektového řízení u projektů přesahujících působnost jednoho organizačního útvaru MK či příspěvkové organizace,
- sběr a sdružování informací/dat o projektech a zkušenostech z již realizovaných projektů a sběr zpětné vazby,
- vedení centrální evidence projektů a projektových záměrů resortu MK. Pravidelný monitoring a kontrola projektů a reportování vrcholnému vedení MK,
- pravidelný monitoring a kontrola udržitelnosti projektů a reportování vrcholnému vedení MK,
- monitoring výzev Evropských strukturálních a investičních fondů a jejich potenciální návaznosti na potřeby resortu MK a následná komunikace s příslušnou úrovní vedení a relevantními útvary resortu MK (mj. formou internetové stránky projektového řízení),
- zajištění průběžného vzdělávání členů PK a realizátorů projektů resortu MK v oblasti projektového řízení,
- koordinace přímo řízených programů Evropskou Komisí – např.: Program podpory strukturálních reforem (Structural Reform support Programme - SRSP)

Nástroje a prostředky využívané členy PK:



- metodiky a standardy (závazné postupy a pravidla řízení projektů financovaných z EU):
  - příručka Projektové kanceláře MK – Metodika projektového řízení MK,
  - metodiky a příručky dotačních titulů,
  - internetová prezentace PK – <http://projektovakancelar.mkcr.cz>,
- informace o již realizovaných projektech a zkušenosti z nich,
- měřitelné ukazatele postupu realizace projektů,
- registr rizik, plán řízení rizik projektů,
- evaluace realizovaných projektů – sběr zpětné vazby,
- vzdělávání členů PK, případně členů projektových týmů.

Hlavní zásady fungování Projektové kanceláře MK:

- realizace projektů<sup>1</sup> resortu MK; veškeré akce vykazující charakter projektu financovaného z Evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen „ESIF“) **musí být** před svým zahájením konzultovány/schvalovány Projektovou kanceláří MK v souladu s aktuálně platnými vnitřními předpisy resortu MK,
- typové projektové postupy a jiné standardy řízení projektů resortu MK **jsou schvalovány** Projektovou kanceláří MK,
- jednotliví projektoví manažeři podávají pravidelně vedení Projektové kanceláře MK informace o stavu realizovaných projektů,
- cílem každodenních aktivit Projektové kanceláře MK je tedy nastavování optimálního a transparentního systému projektového řízení, které zajišťuje lepší přehled o projektech realizovaných v rámci resortu MK, což do budoucna zabrání nejen nedostatkům v průběhu realizace projektu, ale i problémům s udržitelností těchto projektů, která je daleko náchylnější na změny a nestabilitu některého z článků projektu.
- PK na základě vnitřních předpisů provádí metodickou a kontrolní činnost u realizovaných projektů<sup>2</sup>,
- PO umožní pracovnímu týmu PK přístup do MS2014+ v roli „čtenář“ od počátku prací na projektu.

**Mezi činnosti PK nepatří zejména:**

- pravidelná účast na kontrolních dnech stavby (jen v případě závažnosti problematiky),
- vydávání souhlasu oprávněnosti změnových listů a víceprací,
- vydávání stanovisek k projektové dokumentaci (dokumentace stavby, změnové listy apod...).

**Za správnost účetních dokladů a tedy i způsobilost výdajů VŽDY, v konečném důsledku, ručí KONEČNÝ PŘÍJEMCE DOTACE, který také nese případné sankce.**

## 6 Evropské strukturální a investiční fondy – ESIF

---

<sup>1</sup> Jedná se o projekty, jejichž atributy jsou vymezeny v kapitole 4 Metodiky.

<sup>2</sup> Z pozice zprostředkovatele dotace a tím i Zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě



Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013 o společných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti, Evropském zemědělském fondu pro rozvoj venkova a Evropském námořním a rybářském fondu, o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu, Fondu soudržnosti a Evropském námořním a rybářském fondu a o zrušení nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 (dále jen „Nařízení č. 1303/2013“), definuje Tematické cíle, které by měly být naplňovány prostřednictvím Evropských strukturálních a investičních fondů.

V programovém období 2014 – 2020 byl ustanoven Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR), Evropský sociální fond (ESF), Fond soudržnosti (FS), Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV) a Evropský námořní a rybářský fond (ENRF), jež se společně nazývají Evropské strukturální a investiční fondy (dále jen „ESIF“) a jejichž celková alokace pro Českou republiku je v předmětném programovém období 23 831 milionu EUR.

V programovém období 2014 – 2020 bylo ustanoveno jedenáct operačních programů, v rámci nichž mohou být realizovány projekty, které přispějí k naplnění stanovených cílů. Odborem projektového řízení a informačních technologií byly identifikovány operační programy se silnou vazbou na strategické cíle resortu, v rámci nichž budou realizovány projekty.

#### **Vybrané operační programy pro resort MK<sup>3</sup>:**

1. Integrovaný regionální operační program 2014 - 2020, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;
2. Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020, řízený Ministerstvem práce a sociálních věcí;
3. Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014 - 2020, řízený Ministerstvem průmyslu a obchodu;
4. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, řízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy;
5. Operační program Rybářství 2014-2020, řízený Ministerstvem zemědělství;
6. Operační program Životní prostředí 2014 - 2020, řízený Ministerstvem životního prostředí;
7. Operační program Praha - pól růstu ČR, řízený Magistrátem hlavního města Prahy;
8. Operační program Technická pomoc 2014 - 2020, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;
9. Program rozvoje venkova 2014 - 2020, řízený Ministerstvem zemědělství;
10. Programy Přeshraniční spolupráce 2014 - 2020
  1. Interreg V- A Česká republika - Polsko, řízený Ministerstvem pro místní rozvoj;
  2. Interreg V- A Slovenská republika - Česká republika, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;
  3. Interreg V- A Rakousko - Česká republika, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;
  4. Program přeshraniční spolupráce Česká republika - Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014-2020, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;

---

<sup>3</sup> Kompletní přehled Operačních programů: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy>.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

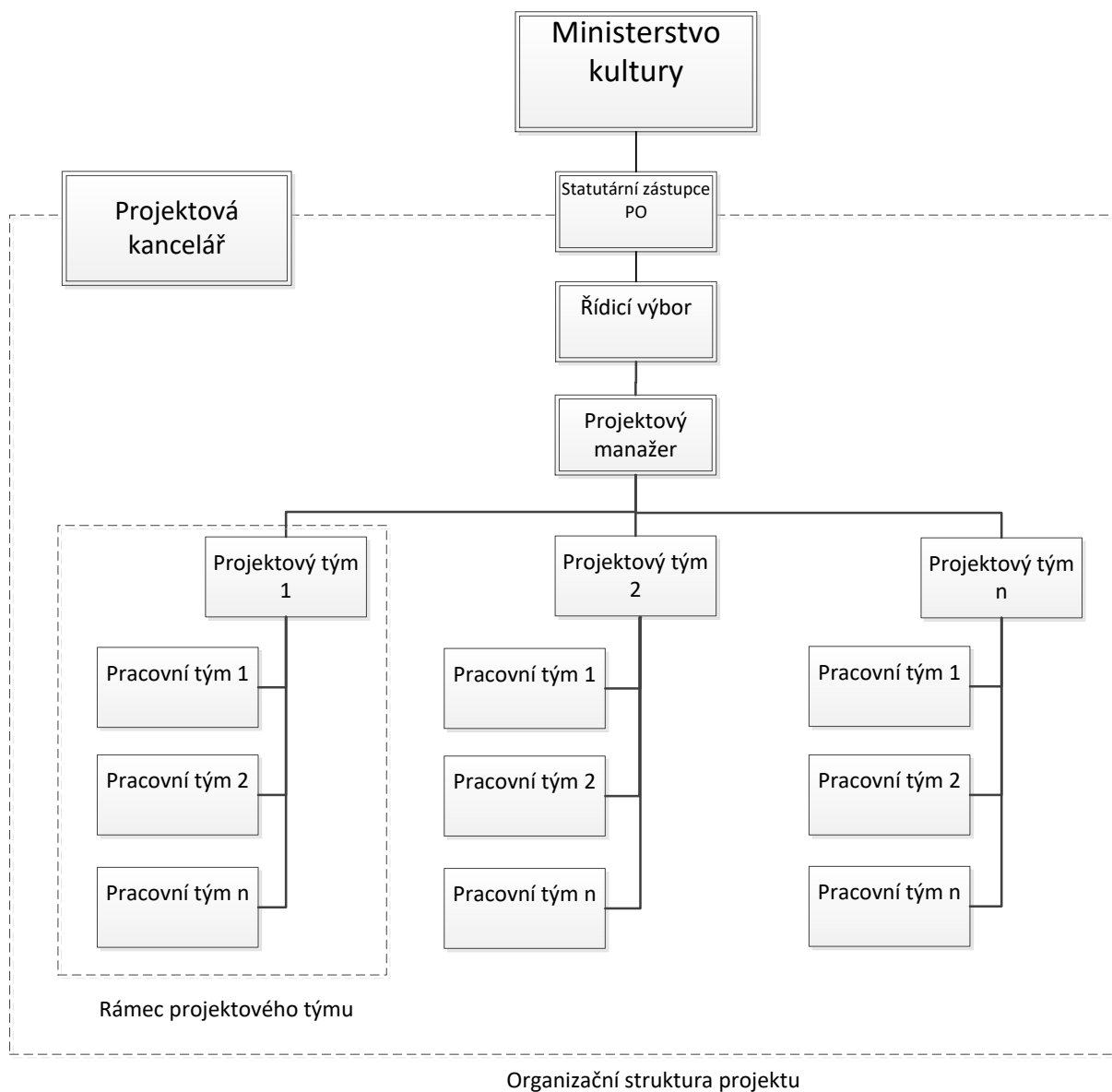
5. Program spolupráce Svobodný stát Sasko - Česká republika 2014-2020, koordinovaný na území České republiky Ministerstvem pro místní rozvoj;



## 7 Systém řízení projektu

Metodika projektového řízení MK definuje základní pravidla a principy systému řízení typizovaného projektu MK, tj.

- projektovou strukturu;
- projektové role a jejich kompetence – pravomoci a odpovědnosti projektových rolí v jednotlivých činnostech životního cyklu typizovaného projektu a v závislosti na vazbách nadřízenosti a podřízenosti v organizačních vrstvách;
- procedury a pravidla projektu – pravidla porad, řízení času v projektu, provázanost řízení a monitoringu jednotlivých fází projektu, identifikace a řízení rizik projektu, pravidla eskalace problémů a rizik v rámci projektu.



Obrázek 1. Organizační struktura projektu v rámci ESIF



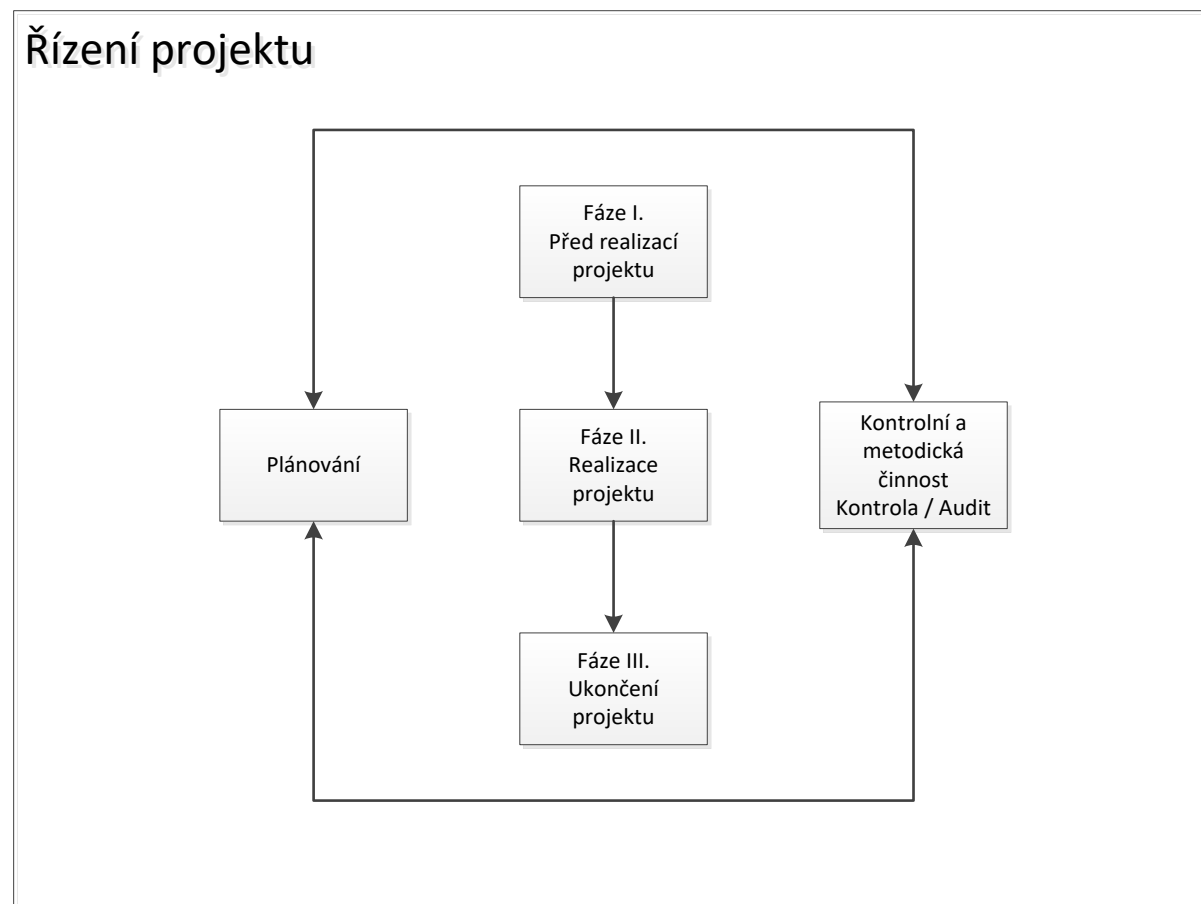
## 7.1 Životní cyklus projektu

Pro snadnější řízení a kontrolu projektů jsou projekty rozděleny do projektových fází, které tvoří tzv. **životní cyklus projektu**.

Metodika projektového řízení MK definuje **základní fáze životního cyklu typizovaného projektu MK**. Životní cyklus je posloupnost fází, kterými projekt prochází od prvotního návrhu (I. fáze – Před realizací projektu) až po ukončení projektu. Tím, že životní cyklus dává do vzájemné souvislosti jednotlivé činnosti a výstupy projektu, stává se strategickým plánem průběhu projektu.

Základní schéma životního cyklu typizovaného projektu MK se skládá z následujících bodů:

- Plánování
- Fáze I.: Před realizací projektu
- Fáze II.: Realizace projektu
- Fáze III.: Po ukončení projektu
- Kontrola/audit



**Obrázek 2. Základní fáze životního cyklu typizovaného projektu MK**

Fáze Plánování probíhá kontinuálně a prostupuje celý životní cyklus projektu. Rolí odpovědnou za tvorbu, průběžnou aktualizaci a dodržování plánu projektu je projektový manažer.

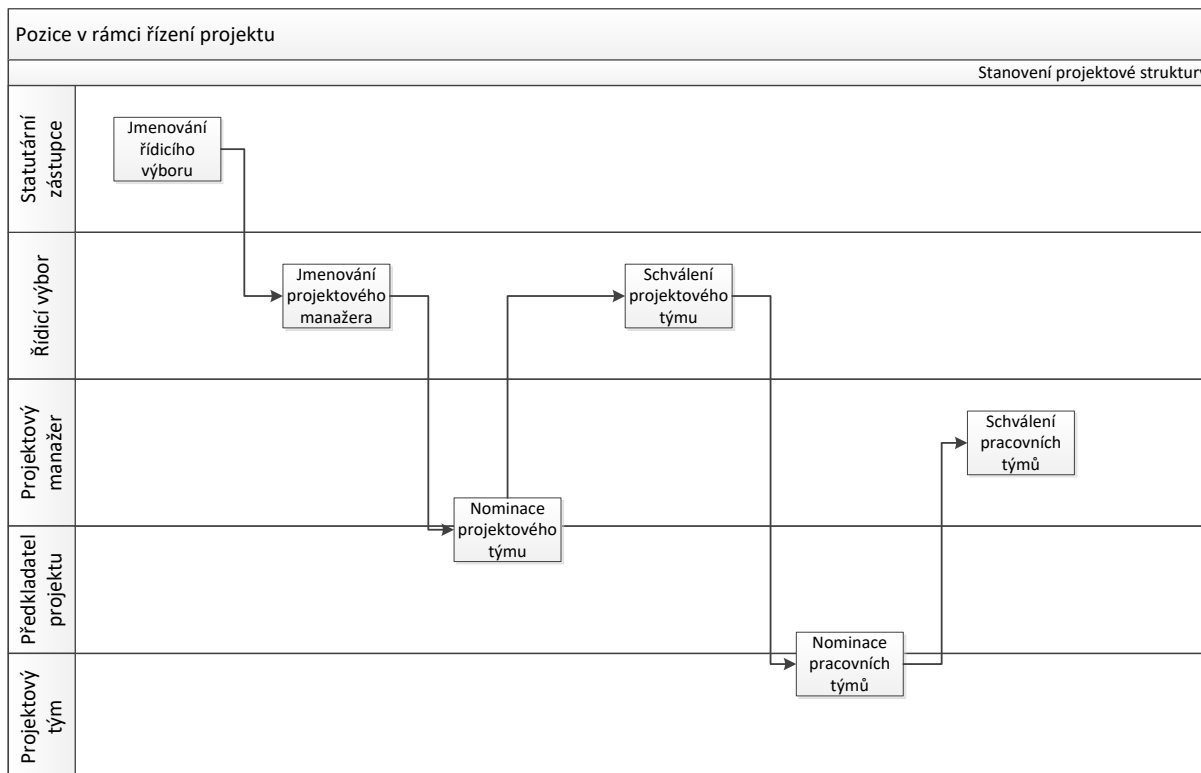


Účelem plánování je vytvořit nástroj na podporu řízení, a to zejména s jasnou identifikací činností, jejich návazností, náročností na zdroje, dob trvání a souvisejících rizik. Výstupem plánování je srozumitelný a průběžně aktualizovaný projektový plán či jeho části.

V Metodice projektového řízení MK jsou popsány procesy, které je nutné realizovat pro zajištění řízeného průběhu realizace projektu.

Veškeré činnosti spojené s životním cyklem projektu jsou vždy realizovány v souladu s aktuálně platnými vnitřními předpisy resortu MK.

## 7.2 Struktura projektového týmu



Obrázek 3. Pozice a jejich jmenování v rámci projektového týmu

### 7.2.1 Řídicí výbor - pozice

Řídicí výbor (dále jen „ŘV“) vstupuje do procesu v prvotní fázi tvorby projektového záměru. Složení ŘV, tedy jeho jmenování a nastavení kompetencí ŘV, je plně v gesci statutárního zástupce konečného příjemce dotace.

ŘV je ustanoven u každého projektu již ve fázi zpracování žádosti (přípravy projektu).

Úroveň řídicího výboru je nejvyšším orgánem řízení projektu. Jeho odpovědností je v rámci svých kompetencí podpořit práci projektového týmu, monitorovat průběh projektových prací, zajistit plnění cílů a očekávání projektu a přispět k efektivní komunikaci a spolupráci při realizaci projektu v rámci resortu MK.

ŘV se schází dle potřeby a minimálně tak, jak má nastaveno pokynem statutárního zástupce konečného příjemce dotace.



ŘV pravidelně (nejméně 1x za 6 měsíců) vyhodnocuje a aktualizuje Analýzu rizik, včetně případných návrhů opatření. Výchozí stav Analýzy rizik vychází ze Studie proveditelnosti. V rámci projektů, ve kterých není požadována Studie proveditelnosti, zkoumá ŘV výchozí stav pro analýzu rizik, včetně identifikace a ohodnocení aktiv a vlastního provedení prvotní analýzy. ŘV dále postupuje shodně s případy, které mají výchozí stav definovaný ve Studii proveditelnosti.

V případě problémů a nejasností při realizaci projektu je eskalačním bodem ředitel OPŘIT.

ŘV rozhoduje zejména o těchto klíčových otázkách:

- výběr variant řešení projektu,
- zajištění souladu projektu se záměry a cíli resortu MK,
- schválení výstupů jednotlivých fází projektu a plánů práce pro fázi následující,
- akceptace výstupních dokumentů/výstupů projektu,
- kontrola plnění veřejných zakázek realizovaných v rámci projektu,
- řešení závažných změn projektu (např. v případě potíží zajištění dostupnosti požadovaných zdrojů pro následující fázi, schválení podstatné změny projektu atd.),
- ukončení projektu a rozpouštění organizační struktury projektu,
- schvalování Žádosti o podstatnou změnu projektu,
- kooperace při přípravě Zprávy o realizaci projektu,
- kooperace při přípravě Žádosti o platbu.
- průběžná kontrola správnosti a věcnosti realizace projektu na místě (může probíhat formou samostatně jmenované kontrolní skupiny).

### 7.2.2 Projektový tým

Projektový tým je výkonnou složkou projektu, jejíž členové zpracovávají projektovou žádost v MS2014+, výstupy projektu a plní úkoly dle schváleného harmonogramu projektu, rozpočtu projektu, nadefinovaných indikátorů/ukazatelů projektu a pokynů řídicího výboru po celou dobu realizace projektu. Komunikuje s PK ve všech fázích projektu prostřednictvím projektového manažera.

Projektové týmy jsou rozděleny dle fází projektu na tým zajišťující úkony před realizací projektu a projektový tým zajišťující vlastní realizaci projektu.

Předrealizační projektový tým navrhuje a jmenuje statutární zástupce PO nebo ředitele příslušného odboru MK.

Projektová kancelář zajišťuje metodickou podporu projektovým týmům, s kterými koordinuje přípravu, realizaci i vyhodnocení projektu.

Projektový tým svojí činností zajišťuje zejména:

- zastřešení realizace projektu po věcné stránce,
- zpracování dokumentace projektu,
- zajištění chodu projektu (plánování, řízení, úkolování, monitoring, reporting),
- operativní řízení projektu,
- využívání alokovaných zdrojů (finančních, materiálních a lidských) pro projekt tak, aby byly naplněny definované výstupy projektu ve stanoveném rozsahu času, kvality a obsahu,
- součinnost při tvorbě a uplatňování projektových standardů a procedur,





- specifikaci předmětu dodávek, spolupráci při tvorbě zadávací dokumentace pro výběrová řízení projektu,
- koordinaci, součinnost, synchronizaci, řízení a kontrolu činností pracovního týmu,
- koordinaci činností dodavatele a zástupců třetích stran zapojovaných do projektu,
- účinnou informační, metodickou a organizační podporu aktivit dodavatele při tvorbě výstupů a plnění dodávek projektu,
- operativní řešení veškerých problémů, u kterých není zapotřebí eskalace na ŘV,
- eskalaci nevyřešených problémů na vyšší úroveň řízení (na úroveň ŘV),
- vyhodnocení projektu při jeho ukončení.

Členy realizačního projektového týmu jsou zástupci operativního řízení dotčených stran (jednotlivých liniových organizačních útvarů MK a případného externího dodavatele řešení projektu), kteří řeší klíčové aspekty projektu včetně věcného, legislativního, procesního a technologického hlediska.

Členy projektového týmu<sup>4</sup> mohou být:

- projektový manažer – obsazen vždy,
- předkladatel projektu,
- technický garant projektu (doporučený u projektů, jejichž úspěch je podmíněn technickým řešením výstupu projektu, nejčastěji zástupce ICT útvaru),
- finanční manažer,
- manažer kvality,
- metodik projektu,
- administrátor projektu,
- zástupce dodavatele – vedoucí projektu za dodavatele (pokud je projekt realizován dodavatelsky, tato role nemusí být plnohodnotným členem projektového týmu),
- vedoucí pracovního týmu.

### 7.2.3 Pracovní tým

Dle složitosti a potřeb daného projektu vznikají specializované pracovní týmy. Potřebné role z určitých oblastí (IT, stavby apod.) jsou poté, alokovány do pracovních týmů – tento postup je shodný s postupem alokování pracovníků do projektového týmu. Pracovní tým je řízen vedoucím pracovního týmu, který je jmenován projektovým manažerem po projednání s ŘV.

## 7.3 Další role v projektu realizovaném v resortu MK

### 7.3.1 Předkladatel projektu

Předkladatel projektu je organizační útvar resortu MK, který odpovídá za realizaci projektu v případě jeho schválení. V přípravné fázi je odpovědný za přípravu podkladů projektu (především projektového

---

<sup>4</sup> Počet a obsazení projektových rolí je závislé na velikosti a typu projektu.



záměru) včetně vypořádání případných připomínek<sup>5</sup> a zajištění iniciace procesu rozhodnutí o realizaci projektového záměru na příslušné úrovni vedení MK.

Předkladatel projektu:

- má práva totožná s právy projektového manažera,
- připravuje projekt po věcné stránce,
- projektový námět předkládá ke schválení PK,
- řeší konflikty mezi plánovanými výstupy projektu a požadavky uživatelů.

### 7.3.2 Projektová kancelář MK

Projektová kancelář MK zajišťuje posouzení projektového záměru z pohledu koordinace, financování a plánování kapacit projektového řízení a kontrolu vhodnosti a úplnosti projektového záměru, ve vztahu k aktuálním strategiím a prioritám MK a k metodice jednotlivých OP. Dále spolupracuje s předkladateli projektů při vyčíslení nákladů projektu, včetně odhadu nákladů provozních (u projektů spolufinancovaných z ESIF na celou dobu povinné udržitelnosti projektu). Posuzuje předkladatelem projektu identifikovaná rizika a jejich vyhodnocení, popř. identifikuje a hodnotí rizika další a připravuje – na základě podkladů, obdržných od předkladatele projektu – dokumenty k rozhodnutí o realizaci projektu. Plní další činnosti vyplývající z Metodiky projektového řízení MK a interních směrnic resortu MK.

### 7.3.3 Řídící výbor - role

Řídící výbor odpovídá, ve fázi před realizací projektu a v rámci realizace projektu, především za:

- posouzení a schválení postupu realizace projektu,
- schválení stanovení způsobu financování a kontrolu realizace a vyúčtování projektu v rámci resortu MK,
- návrh a realizaci strategických rozhodnutí při realizaci projektu,
- řešení rizik a eskalovaných problémů nejvyššího významu,
- garantování plnění cílů a očekávání projektu,
- posuzování řešení významných změn projektu na základě požadavků projektového manažera.

### 7.3.4 Projektový manažer

Projektový manažer zaujímá hlavní výkonnou pozici při realizaci projektu, je plně odpovědný za realizaci aktivit projektu a je odpovědný řídicímu výboru projektu. Odpovídá především za včasné plnění cílů, harmonogramu projektu a rozpočtu projektu. Ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšnou realizaci projektu.

Do role projektového manažera je ŘV jmenována kompetentní osoba, která se identifikuje s cíli projektu. Zároveň je nezbytné pro fungující vedení projektu alokovat dostatečné množství času pracovníka pro tuto významnou funkci. Projektový manažer může být interním nebo externím zaměstnancem anebo zaměstnancem resortu/PO MK.

Projektový manažer má na starosti především:

---

<sup>5</sup> Připomínky mohou být vzneseny v průběhu procesu znázorněného na Obrázku 6.



- řízení projektu,
- sestavení projektového týmu,
- kontrolu splnění dílčích výstupů jednotlivých projektových fází,
- přechod projektu do dalších fází,
- rozdělování úkolů členům projektového týmu,
- kooperace při přípravě Zprávy o realizaci projektu,
- kooperace při přípravě Žádosti o platbu.

### 7.3.5 Finanční manažer

Projektová role finanční manažer (ekonom projektu) není u rozsahově menších projektů striktně vyžadována a je ji možné řešit liniovým řízením v gesci předkladatele projektu. U rozsáhlejších projektů je finanční manažer důležitou součástí týmu. V případě menších projektů, kdy není role finančního manažera obsazena, se jeho kompetence přenášejí na projektového manažera. Ten je dále může delegovat (zcela nebo částečně) na jednotlivé členy projektového týmu. Celková odpovědnost však zůstává na projektovém manažerovi.

Finanční manažer odpovídá zejména za:

- plánování a koordinaci čerpání finančních zdrojů projektu; tvorbu rozpočtových výhledů projektu,
- přípravu podkladů pro zajištění a alokaci potřebných finančních prostředků pro realizaci projektu,
- přípravu podkladů pro mzdovou agendu v rámci projektu,
- vykazování stavu čerpání finančních zdrojů v rámci projektu,
- dodržování rozpočtových pravidel a jiných finančních pravidel MK v rámci projektu,
- zabezpečení ekonomické a finanční stránky plánovaných veřejných zakázek projektu,
- kontrolu správnosti veškerých smluvních dokumentů po finanční stránce,
- kontrolu podkladů od dodavatele z hlediska věcné a formální správnosti a z hlediska uznatelnosti nákladů,
- evidenci uzavřených smluv projektu a z nich vyplývajících stávajících i budoucích závazků a pohledávek (cash-flow projektu),
- spolupráci s pracovníky organizačních útvarů MK, kteří vykonávají činnost správců rozpočtu a příkazců dle Zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, kteří se podílí na čerpání prostředků projektu,
- zpracování potřebných podkladů pro včasné nárokování financí ze státního rozpočtu České republiky a odpovědnost za operativní komunikaci s relevantními institucemi a organizačními útvary,
- příprava/zpracování podkladových dokumentů pro administraci projektu z pohledu pravidel financování,
- kooperace při přípravě Zprávy o realizaci projektu,
- kooperace při přípravě Žádosti o platbu.

### 7.3.6 Manažer kvality

Manažer kvality zajišťuje průběžnou kontrolu kvality plnění cílů projektu, díky níž se předchází potenciálním problémům při realizaci projektu. Navrhuje nápravná opatření v případě odchylek



od definovaného průběhu realizace projektu a zajišťuje jejich implementaci do projektu. Náplní jeho práce je dohled nad vytvořením výstupů projektu, které odpovídají požadavkům koncových uživatelů.

K základním činnostem manažera kvality patří:

- odpovědnost za kvalitu projektu (výstupů projektu),
- zajištění průběžné kontroly kvality plnění cílů projektu a dílčích výstupů projektu,
- uplatňování adekvátních testovacích, inspekčních a přezkumných akceptačních aktivit, které byly definovány plánem projektu a od něho odvozenými projektovými dokumenty,
- zajištění přenosu systému řízení kvality projektu směrem k ostatním projektovým rolím,
- průběžná kontrola projektového řízení cestou opakovaného přezkoumávání všech probíhajících činností a případně jejich optimalizace,
- koordinace a řízení výkonu věcného, smluvního a metodického auditu projektu.

V případě, že role manažera kvality není v projektu obsazena, jeho činnosti vykonává projektový manažer v součinnosti s předkladatelem projektu.

### 7.3.7 Metodik projektového řízení

Projektová role metodik projektového řízení není u rozsahově menších projektů striktně vyžadována a je možné ji řešit liniovým řízením v gesci zainteresovaného organizačního útvaru MK. Metodik projektového řízení v projektu působí v rámci své specializace, zajišťuje metodickou podporu pro realizaci projektu resortu MK a jim zřizovaných organizací.

Metodik projektového řízení je odpovědný zejména za:

- dodržování stávající resortní metodiky projektového řízení resortu MK
- dodržování obecných a specifických pravidel pro žadatele a příjemce podpory z ESIF,
- provádění optimalizace procesů a postupů v oblasti realizace a řízení za účelem snížení administrativní zátěže,
- poskytování součinnosti při řízení, monitoringu a kontrole průběhu realizace projektů a jednotlivých etap projektů,
- zajišťování souladu vnitřních metodik projektového řízení s obecnými a specifickými pravidly pro žadatele a příjemce podpory z ESIF.

### 7.3.8 Administrátor projektu

Administrátor projektu poskytuje administrativní podporu projektovému týmu. Je zejména odpovědný za:

- vedení/správu dokumentace projektu,
- distribuci jednotlivých verzí relevantních dokumentů projektu,
- kontrolu plnění plánovaných i operativních administrativních úkonů vyplývajících z Projektového plánu a ze Zápisů z jednání,
- organizaci jednání/porad podle Projektového plánu a pokynů projektového manažera,
- kontrolu dodržování postupů práce s formalizovanými dokumenty a správné užívání všech formulářů a standardů (k tomuto účelu zajišťuje nezbytné instruktáže a školení),
- odpovědnost za správné vyplnění, pojmenování a uložení všech standardních formulářů, které jsou používány v projektu,



- archivaci dokumentace projektu,
- kooperace při přípravě Zprávy o realizaci projektu,
- kooperace při přípravě Žádosti o platbu.

### 7.3.9 Zástupce dodavatele

V případě, že je projekt realizován dodavatelem, může se, po řádném soutěžení a smluvním zajištění, stát plnohodnotným nebo dočasným členem projektového týmu i zástupce dodavatele – vedoucí projektu za dodavatele. Toto není podmínkou – zástupce dodavatele může být pouze přizván k jednání projektového týmu, pokud si to projekt vyžaduje, může se stát pouze členem Pracovního týmu nebo s ním mohou být vedena samostatná jednání mimo projektové struktury.

### 7.3.10 Vedoucí pracovního týmu

Vedoucí pracovního týmu je odpovědný za řízení a výsledky svého týmu v předem stanoveném rozsahu a oblasti. V rámci jednoho projektu může dle potřeb vznikat více pracovních týmů. Vedoucí pracovního týmu je podřízen projektovému manažerovi, který ho pravidelně kontroluje a přiděluje mu potřebné úkoly.

Vedoucí pracovního týmu je především odpovědný za:

- nastavení/odsouhlasení práce s projektovým manažerem,
- vykonávání práce v definovaném rozsahu, kvalitě a čase,
- detailní plánování, řízení a vyhodnocování činností až na úroveň jednotlivých členů pracovního týmu,
- řešení problémů při realizaci projektu, případně eskalaci problému na úroveň projektového týmu,
- sledování a vyhodnocování kvality výstupů vytvářené pracovním týmem,
- hodnocení jednotlivých členů pracovního týmu,
- navrhuje projektovému manažerovi odměňování nebo případně sankcionování jednotlivých členů pracovního týmu,
- aktualizace a sledování identifikovaných rizik projektu,
- vyhotovení a předávání zpráv o postupu realizace projektu projektovému manažerovi.

## 7.4 Procesy a pravidla projektu

Plynulý chod práce jednotlivých projektových týmů vyžaduje úzkou koordinaci s vedoucími liniovými pracovníky členů projektových týmů.

Cílem procesů projektového řízení však v žádném případě není narušení funkčnosti stávajícího liniového řízení s důsledkem ohrožení zajištění chodu běžných agend resortu MK.

Součástí přípravy projektu je kvalifikovaný odhad potřebných budoucích zdrojů. Nedílnou součástí je odhad nutných lidských zdrojů. Jednotliví pracovníci jsou do projektových týmů nominováni věcně příslušným nadřízeným pracovníkem.

Za realizaci všech aktivit projektu, dosažení stanovených cílů a kvalitu výstupů a výsledků projektu je odpovědný projektový manažer ŘV. Projektový manažer zajišťuje plán aktivit projektu takovým způsobem, který garantuje splnění časových a finančních omezení projektu (soulad s harmonogramem projektu a rozpočtem projektu).

### 7.4.1 Pravidla porad



Splnění termínů realizace jednotlivých aktivit projektu je zajišťováno institutem porad. Projektové porady jsou jedním z důležitých nástrojů projektového řízení, které slouží především k zadávání, řízení a kontrolování projektové práce.

Projektové porady probíhají na všech úrovních řízení projektu:

- porady ŘV (vždy svolává a řídí předseda ŘV, mimořádnou poradu ŘV svolává předseda ŘV na základě podnětu projektového manažera),
- porady projektového týmu (svolává a řídí projektový manažer),
- porady pracovního týmu (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 přehledně rozdělit úkoly, přiřadit k nim odpovědné osoby a zároveň určit termíny pro splnění úkolů. Zápisy z porad jsou distribuovány všem relevantním účastníkům projektu.

Zápis je považován za závazný pro všechny procesní úrovně vedení projektu<sup>6</sup>.

#### 7.4.2 Jednání řídicího výboru (kontrolní dny projektu)

Předseda ŘV má pravomoc svolat mimořádné jednání ŘV projektu (kontrolní den projektu) při výskytu jakéhokoliv významného problému projektu. Jednání ŘV je doporučeno uskutečnit vždy s ukončením každé fáze projektu.

ŘV rozhoduje usnesením, které přijímá zpravidla konsensuálně. V případě, že nedojde ke konsensu, může řídicí výbor přijmout rozhodnutí formou hlasování.

Řídicí výbor projektu má, jako jediný, mandát oficiálně zahájit projekt. ŘV může vyzvat k účasti na jeho schůzi jakoukoliv osobu, která je potřebná pro úspěšnou realizaci projektu. Účast této osoby je pouze poradní a nezakládá tedy právo se podílet vahou svého hlasu na rozhodování.

Doporučená agenda ŘV:

- oficiální zahájení projektu (při úvodním jednání ŘV),
- prezentace stavu projektu projektovým manažerem nebo zástupcem dodavatele řešení projektu,
- řešení eskalovaného problému či v nutných případech rozhodnutí o jejich eskalaci,
- schválení výstupů dané fáze projektu a její uzavření,
- schválení plánu následující fáze a její zahájení,
- schválení příp. krizového plánu,
- rozhodnutí o předčasném ukončení projektu,
- schválení požadavku na změnu projektu,
- oficiální ukončení projektu (při závěrečném jednání ŘV).

#### 7.4.3 Porady projektového týmu

---

<sup>6</sup> Obrázek 1. Organizační struktura projektu v rámci ESIF.



Pravidelné porady projektového týmu, 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 operativnímu zadání práce a stanovení potřebných termínů pro vykonání úkolů. Na každé další poradě se reportuje stav plnění předchozích zadaných úkolů. Projektový manažer 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.

V případě samostatně vedených Kontrolních dnů (dále jen „KD“) stavby řeší koordinaci těchto porad a KD projektový manažer.

#### 7.4.4 Porady Pracovního týmu

Pravidelné porady pracovního týmu, 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 operativnímu 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.

#### 7.4.5 Řízení času v projektu

Projektový manažer vytváří harmonogram projektu tak, aby bylo zajištěno dodržení časových omezení projektu.

Projektový manažer zajišťuje včasné nasazení potřebných zdrojů, vyhodnocuje rozložení průběhu aktivit do harmonogramu projektu, zajišťuje časové sladění harmonogramu projektu a optimální nasazení zdrojů. Podle potřeb aktualizuje naplánovaný harmonogram projektu. Aktualizace harmonogramu projektu probíhají zpravidla ve spolupráci s vedoucími pracovních skupin.

Hlavní činnosti řízení času v projektu mohou být:

- 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 projektu – analýza řetězených aktivit, doby trvání a identifikace potřebných zdrojů,
- kontrola a řízení změn při realizaci projektu,
- kontrola a řízení rizik projektu a jejich vliv na časový harmonogram projektu a platné smluvní vztahy.

#### 7.4.6 Provázanost řízení a monitoringu jednotlivých fází projektu

Komplexnost přístupu k realizaci projektu je zajištěna jednotným systémem řízení projektu dle této metodiky. Popisovaný systém řízení projektu, pomocí odpovědných pracovníků, zabezpečuje provázanost jednotlivých činností projektu a usnadňuje realizaci průběžného monitoringu projektu.



Provázanost řízení a monitoringu jednotlivých fází/aktivit projektu je kontrolována na pravidelných poradách projektového týmu. Ve většině případů je výstup jedné činnosti zároveň vstupem činnosti následující, a proto musí být v rámci realizace projektů průběžně kontrolovány dílčí výstupy činností.

Průběžné informace o aktuálním stavu plnění cílů projektu jsou nezbytné pro znalost stavu projektu a jsou to tedy podklady pro rozhodování a průběžnou analýzu rizik. Tyto informace – formou status reportů – jsou určeny ke sdílení pro členy projektových týmů, projektovou kancelář MK i příslušnou úroveň vedení MK.

Z důvodu provázanosti jednotlivých fází projektu, tj. využívání dílčích výstupů některých činností projektu jako vstupy pro činnosti následné, musí projektový tým brát velký zřetel na kvalitu výstupů jednotlivých fází projektu. Kvalita výstupů projektu je zajišťována prostřednictvím stanovených akceptačních kritérií dílčích výstupů projektu. Akceptační kritéria jsou stanovena při zahájení projektu, a v rámci řízení projektu musí být zamezeno jejich změnám nebo snižování parametrů s výjimkou změn schválených řídicím výborem projektu.

Akceptační kritéria jsou definicí měřitelných charakteristik dílčího či finálního výstupu projektu, nezbytná pro závěrečnou akceptaci vytvořených produktů projektu. Posuzování jednotlivých produktů projektu, které bude probíhat postupně v souladu se stanoveným harmonogramem projektu, bude eliminovat riziko nekomplexního plnění projektu.

Příklady typických akceptačních kritérií:

- 0 chyb kritické a střední úrovně,
- všechny požadované testy prošly,
- prošlo testování v různých prohlížečích,
- relevantní dokumentace byla aktualizována/ vytvořena,
- proběhla demonstrace zákazníkovi.

#### 7.4.7 Provázanost řízení a monitoring souboru projektů

Provázanost řízení a monitoring souboru projektů jsou prováděny na pravidelných poradách Projektové kanceláře MK. V některých případech je (finální nebo průběžný) výstup jednoho projektu zároveň vstupem projektu jiného nebo změny v jednom projektu mohou ovlivnit projekty další, a proto musí být v rámci realizace projektů průběžně kontrolovány jejich dílčí i finální výstupy.

V případě změny požadavků na kvalitu výstupů projektu nebo požadavků na (dílčí či finální) výstupy projektu jako takového je nutno tyto změny zaznamenat do zápisu a informovat odpovědné pracovníky.

#### 7.4.8 Pravidla schvalování

Doporučená pravidla schvalování úkonu či dokumentu<sup>7</sup> v průběhu realizace projektu:

- schválení by mělo být vždy provedeno formou písemného souhlasu,
- tam, kde není vysloveně uvedeno jinak, je za minimální přípustnou formu písemného souhlasu považován e-mail od schvalující osoby osobě, která o schválení žádala, z e-mailu je patrné, co přesně je předmětem schválení,

---

<sup>7</sup> Pravidla jsou platná pro úkony a dokumenty, které nemají zásadní charakter (např. ve smyslu Podstatných změn projektu, které se řídí Obecnými pravidly pro příjemce dle jednotlivých operačních programů).





- pokud ke schválení došlo v rámci jednání, je za minimální přípustnou formu písemného souhlasu považován schválený zápis z tohoto jednání,
- dokumenty, které vznikají na základě šablon, v jejichž úvodu jsou uvedeny kolonky pro podpis schvalující osoby, musí být opatřeny podpisem schvalující osoby v této kolonce – tím je vyjádřen písemný souhlas schvalující osoby s příslušným dokumentem v jeho aktuální verzi,
- v některých případech (zejména v takových, kdy jsou plánovány či schvalovány finanční transakce či v takových, kdy se schvalovacího procesu účastní nejvyšší řídicí pracovníci MK nebo PO MK) je nutné vyjádření souhlasu (schválení) formou spisu.

## 7.5 Finanční řízení projektu

MK je vůči poskytovatelům dotace garantem všech realizovaných projektů v celém resortu kultury. V návaznosti na tuto skutečnost má PK pravomoc k výkonu kontrol a auditů ve všech fázích projektového řízení, včetně finančního řízení projektů.

Finanční plán projektu obsahuje informace o budoucích způsobilých výdajích / požadovaných platbách a proplacené podpoře.

### 7.5.1 Obecná pravidla

Míra spolufinancování projektu (podíl SR/EU prostředků) je ukotvena v právním aktu k poskytnuté dotaci.

Finanční plán projektu se zakládá pouze při podání žádosti o podporu v aplikaci MS2014+.

Příjemci jsou povinni vést účetnictví nebo daňovou evidenci v souladu s předpisy ČR. Příjemci, kteří vedou účetnictví v plném nebo zjednodušeném rozsahu podle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vedou účetnictví způsobem, který zajistí jednoznačné přiřazení účetních položek.

Uvolnění finančních prostředků Ministerstvem kultury probíhá na základě Žádosti o uvolnění dotace ze strany příjemce.

Čerpání schválených prostředků v rámci jednotlivých položek rozpočtu nemůže být překročeno. V případě, že by hrozilo překročení rozpočtované částky u některé položky respektive rozpočtu, musí být v souladu s podmínkami dotace provedena Žádost o změnu.

Veškeré detaily ve věci finančního řízení projektů lze najít v Obecných pravidlech pro žadatele a příjemce, respektive Specifických pravidlech pro žadatele a příjemce v rámci jednotlivých operačních programů.

Kontrola na místě se řídí zákonem 255/2012 Sb. Kontrolní řád a zákonem 500/2004 Sb. Správní řád. Konkrétní požadavky mohou být zakotveny v dalších dokumentech, a to zejména v Příkazech ministra kultury, jmenovacích dokumentech a dalších podpůrných dokumentech.

### 7.5.2 Způsoby financování projektu

Platba EX ANTE – ojediněle používané

Postup, kdy příjemce obdrží platbu předem (zpravidla po uzavření právního aktu o poskytnutí/převodu podpory), než doloží jakýkoliv výstup/aktivitu projektu. Takto poskytnutou zálohovou platbu následně příjemce vyúčtuje.

Platba EX POST – často používané



Postup, kdy příjemce může předložit zjednodušenou Žádost o platbu až po realizaci projektových aktivit (nebo jejich části) se současným doložením příslušných dokladů, prokazujících úhradu vynaložených výdajů.

Příjemce podává prostřednictvím aplikace MS2014+ dle harmonogramu Žádost o platbu včetně všech požadovaných příloh.

Finanční kontrola se řídí zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a zákonem č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád) v platném znění. Kontroly jsou prováděny zejména předběžné, průběžné a následné.

## 7.6 Řízení rizik

### 7.6.1 Identifikace a řízení rizik projektu

Na začátku projektu je nutné stanovit způsob identifikace a řízení rizik dotýkajících se projektu. Projektový tým v čele s projektovým manažerem identifikuje rizika projektu a provede ohodnocení (prioritizaci) těchto rizik, na základě čehož vytvoří plán řízení rizik projektu.

Plán řízení rizik projektu obsahuje seznam všech identifikovaných rizik projektu s popisem, pravděpodobností, závažností, indikátorů dopadu, období výskytu, preventivními a nápravnými opatřeními.

Rizika projektu jsou průběžně v rámci realizace projektu monitorována, aktualizována a v případě potřeb jsou realizována preventivní či nápravná opatření. Za zpracování a aktualizaci plánu řízení rizik projektu je odpovědný projektový manažer. Plán řízení rizik projektu je aktualizován vždy, když dojde ke změně v projektovém plánu či k identifikaci nového rizika.

Rizika jsou přímo úměrná faktorům, které mohou výsledek projektu ovlivnit.

- Ekonomický faktor – při vývoji takto komplexních řešení a robustních systémů mohou nastat nepředvídatelné situace, vzniknout nové požadavky na jednotlivé komponenty nebo rozšíření funkcionality systému. Riziko nedodržení finančního rámce je v takových případech reálné.
- Legislativní faktor – změny v zákonech mohou významně změnit výsledek projektu, jakož i jeho finanční a/nebo časový rámeček. Složitá legislativní úprava problematiky veřejných zakázek (zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek).
- Technologický faktor – při vývoji a implementaci jednotlivých komponent mohou vzniknout nepředpokládané požadavky na hardwarové vybavení, případně nutnost zakoupení SW licencí či celých SW celků. Tyto faktory ovlivňují finanční i časový rámeček projektu.
- Informační faktor – podél celého projektu se pohybuje značné množství informačních zdrojů, které přímo ovlivňují výsledný cíl, termíny a náklady projektu. Důležité je též kybernetické zabezpečení veškerých citlivých informací.
- Personální faktor – významně ovlivňuje celkový průběh a výsledek projektu. Patří sem zejména:
  - volba členů projektového týmu; důvody odstoupení členů týmu bývají nemoc, vážné rodinné problémy, závažné nedostatky v pracovní činnosti, výpověď pracovníka aj,
  - vzájemná komunikace mezi členy projektového týmu; musí být jasně vymezeny techniky a způsoby interní komunikace,
  - nesprávně zvolená motivace členů projektového týmu; bývá způsobena špatným nastavením interních pravidel a kritérií hodnocení, případně nedostatečné manažerské dovednosti,
  - nesprávně nastavené pravomoci a odpovědnosti; může způsobit konfliktní situace při řešení krizových problémů,

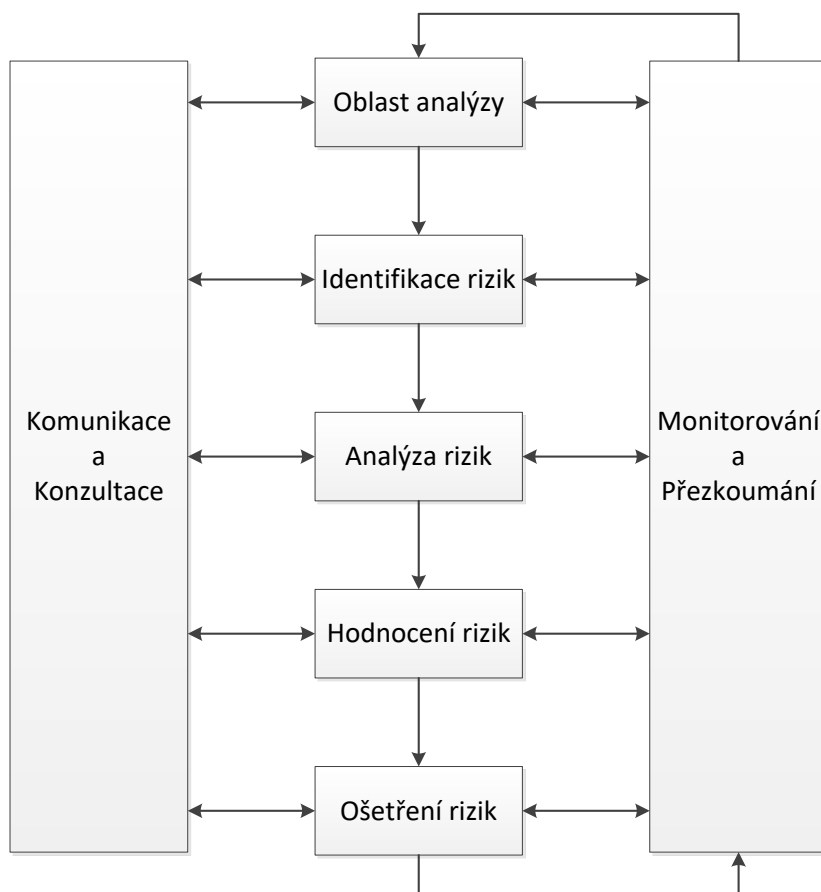


- o nevhodná nebo nedostatečná externí komunikace; nevhodně zvolená komunikace nebo extrémně dlouhá či naopak nepřetržitá komunikace s významnými vnějšími partnery jako jsou sponzor projektu, administrační, dohledové či kontrolní nebo uživatelé projektu, může způsobit až zrušení projektu.

Pro minimalizaci možných rizik je vhodné doplnit projektový tým osobou školenou pro účinné řízení rizik projektů – manažera rizik. V případě, že nebude možné tuto osobu zajistit z interních personálních zdrojů zadavatele projektu, může být do projektového týmu nominován manažer rizik Projektové kanceláře.

### 7.6.2 Řízení rizik projektu

Rizika projektu jsou identifikována a následně řízena manažerem rizik. Není-li manažer rizik ustanoven, řídí rizika projektový manažer. Na počátku řízení rizik stojí stanovení celkového množství faktorů v kontextu projektu, které mohou přímo ovlivnit celkový průběh a výsledek projektu. V rámci faktorů jsou pak identifikována jednotlivá rizika, ze kterých je vytvořen úplný přehled. V rámci analýzy rizik jsou jednotlivým rizikům přiřazovány hodnoty rizik a pravděpodobnost jejich výskytu v projektu. Následuje sestavení matice rizik a vyhodnocení jejich vlivu na projekt. Nebezpečná rizika jsou následně ošetřena a s optimálním množstvím zdrojů minimalizována na projektově únosnou úroveň.



Obrázek 4. Základní proces řízení rizik

### 7.6.3 Pravidla eskalace problémů a rizik v rámci projektu

Pro zajištění operativní reakce na aktuální problémy a rizika vznikající v průběhu realizace projektu a pro zajištění jejich nápravy tak, aby nebylo ohroženo splnění definovaných cílů projektu, jsou



při zahájení projektu stanovena pravidla pro eskalaci problému v rámci projektu, jež respektují navrženou organizační strukturu projektu.

Řízení problémů i rizik (včetně formulování optimálního eliminačního či nápravného opatření) je plně v kompetenci projektového manažera nebo jím pověřeného člena projektového týmu. Při řízení rizik projektový manažer úzce spolupracuje s předkladatelem projektu a technickým garantem.

Aktuální problémy, které se vyskytnou v průběhu realizace projektu, jsou primárně řešeny na té úrovni, na jaké věcně vznikly, a to v souladu s jimi definovanými odpovědnostmi a pravomocemi. Současně platí pravidlo, že problémy, které není možné při dobré vůli vyřešit z jakýchkoliv důvodů na úrovni projektového týmu, jsou bez zbytečného odkladu postoupeny na úroveň řídicího výboru.

## 7.7 Řízení podstatných změn projektu

Náplní procesu Řízení podstatných změn projektu je postup schválení podstatné změny projektu za účelem její následné realizace.

V případě, že člen projektového týmu zjistí, že je nutné projekt upravit z důvodu vyskytnutí se neočekávané situace, musí neprodleně informovat projektového manažera. V případě potřeby podstatné změny realizace projektu, která je nad rámec schváleného projektového záměru a projektového plánu a definovaných tolerancí projektu, je nutné zpracovat a nechat schválit požadavek na podstatnou změnu projektu.

Jakékoliv významné změny projektu je třeba řešit s ohledem na soulad se strategickými cíli MK. Projektový manažer nebo jím pověřená osoba zpracuje dokument požadavek na podstatnou změnu projektu. Zpracovaný požadavek předloží další instanci ke schválení (ŘV, ŘO atd...).

Projektový manažer předkládá žádost o podstatnou změnu projektu ke schválení. V případě schválení podstatné změny na lokální úrovni vedení je podstatná změna komunikována s řídicím orgánem přes aplikaci MS2014+.

V rámci plnění interních předpisů resortu je třeba informovat PK o všech významných změnách projektu (dle systému MS2014+). To proběhne opět prostřednictvím e-mailové adresy projektovakancelar@mkcr.cz, na kterou je třeba zaslat zprávu s identifikací projektu, číslem ŽoZ a popisem/odůvodněním žádané změny. O každé takovéto ŽoZ stačí informovat jednou, pokud bude ŽoZ následně přepracována, není třeba zasílat oznámení znovu.

V implementaci podstatné změny je možné pokračovat až po schválení požadované změny projektu, případně po vypořádání připomínek ŘV a řídicího orgánu. Důsledkem realizace změny projektu je ve většině případů nutnost aktualizace projektového plánu a plánu řízení rizik projektu.

V případě dodávek od externího dodavatele je nutné posoudit realizovatelnost změny v souvislosti s uzavřenou smlouvou a právními předpisy. Zároveň zváží případné dopady na výsledný výstup projektu (např. u technických změn dodávky).

V případě neschválení požadavku na podstatnou změnu projektu na lokální úrovni řízení je nutné provést rozhodnutí o dalším vývoji projektu. Je doporučeno reportovat toto rozhodnutí MK a při velkých/strategických projektech je nezbytné komunikovat další postup s příslušnou úrovní vedení resortu MK. ŘV navrhuje příslušné úrovni vedení MK ukončení projektu z důvodu identifikovaných rizik.



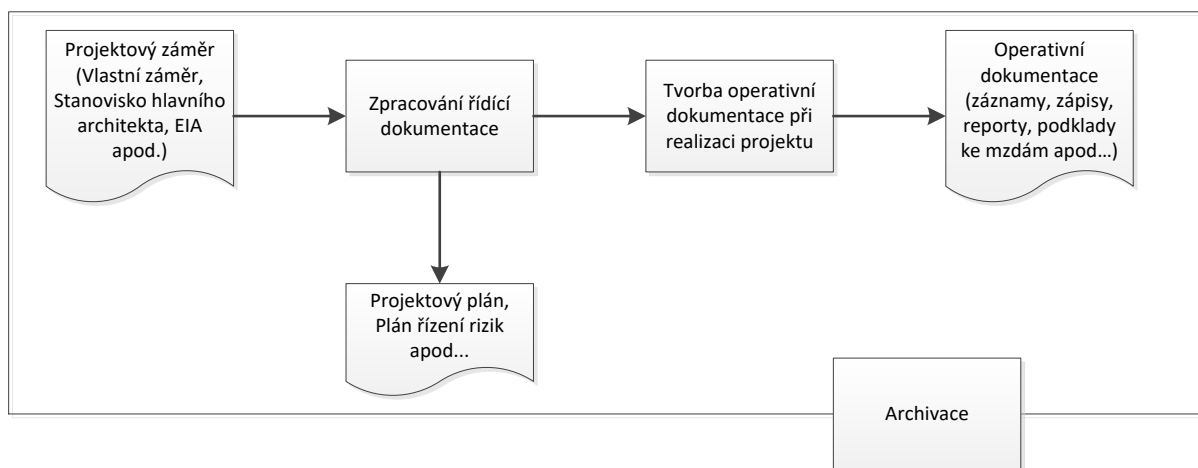
## 7.8 Projektová dokumentace

V rámci projektového záměru jsou nastíněny některé další dokumenty, které musejí pro úspěšnou realizaci projektu vzniknout v potřebné kvalitě a rozsahu. Tyto dokumenty jsou nezbytné už pro proces schválení projektu v aplikaci MS2014+.

Jde zejména o Projektový plán, Plány řízení rizik apod. Klíčové dokumenty je možné označit za strategické nebo také řídicí. Podle těchto vrcholových dokumentů jsou nastavena pravidla pro fungování projektu, řízení změn projektu, řízení rizik projektu a další nezbytné informace.

V rámci vlastní realizace projektu vznikají další dokumenty, které mají charakter operativní dokumentace. Zde se jedná zejména o záznamy typu: Záznam z jednání, Zápis z porady, různé reporty atd.

Archivace veškerých dokumentů se řídí jak Obecnými pravidly pro žadatele a příjemce, tak zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě ve znění pozdějších předpisů.



Obrázek 5. Základní proces řízení dokumentace

### 7.8.1 Značení dokumentace projektu (jmenná konvence dokumentů)

Pravidla značení dokumentace se vztahují na řízenou dokumentaci projektu s tím, že musí 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.). Jmenná konvence je předem dohodnutý systém pojmenovávání dokumentů pro jejich jednodušší identifikaci.

Vzor pojmenování dokumentů:

**ZkratkaázvuProjektu\_NázevDokumentu\_verze\_Rok-Mesic-Den.pripona**

Zkratka názvu projektu: Všeobecně uznávaná zkratka nebo první písmena ze slov názvu projektu.

Název dokumentu: Zkrácený název dokumentu.

Verze dokumentu: Verze dokumentu ve formátu v01 až v99. Verze se uvádí tam, kde je to vhodné.

Datum dokumentu: Datum ve formátu RRRR-MM-DD (Rok-Měsíc-Den).

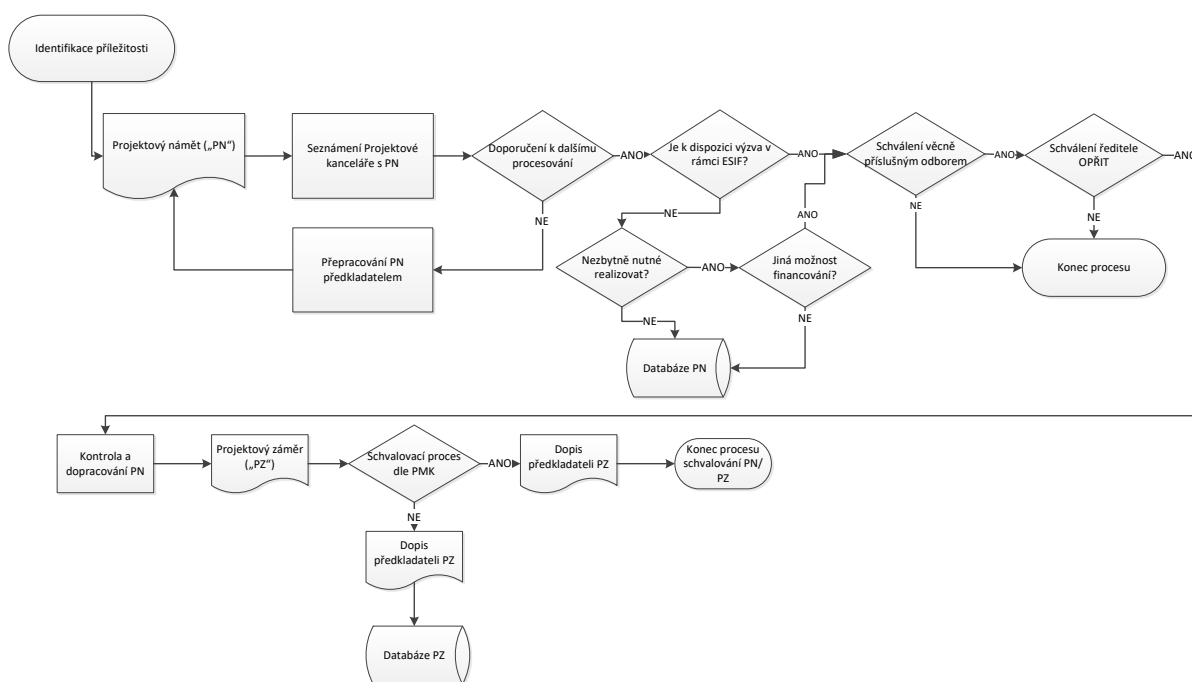
**Příklad:** PKMK\_PracovniVykazAloisNovak\_2016-10-30.pdf



## 8 Fáze životního cyklu projektu

### 8.1 Fáze I. – před realizací projektu

V první fázi životního cyklu typizovaného projektu MK dochází k identifikaci příležitosti, **projektového námětu**, jehož uskutečnění není z organizačních, časových nebo finančních důvodů možné řešit v rámci běžně realizovaných procesů resortu MK, a jeví se proto vhodné pro jeho realizaci ustanovit samostatný projekt. **Cílem této fáze je zajistit výstup v podobě schváleného projektového záměru**. O schválení dalšího postupu v procesu musí existovat doložitelný záznam.



Obrázek 6. Schvalování projektového námětu

#### Definice cíle projektu - SMART

Cíle projektu musejí být definovány v souladu s metodou SMART. Tato metoda návrhu cílů vychází z 5 podmínek (vlastností), které musejí cíle a jejich metriky splňovat. Každý cíl vytvořený v souladu s touto metodou je tedy specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově sledovatelný.

S – Specific – specifický a konkrétní cíl

M – Measureable – měřitelný cíl

A – Achievable / Acceptable – dosažitelný / přijatelný

R – Realistic / Relevant – realistický / relevantní (vzhledem ke zdrojům)

T – Time Specific / Trackable – časově specifické / sledovatelné

Interně schválený projektový záměr je dále rozpracován. Předkladatel záměru konzultuje stanovení výstupů projektu s Projektovou kanceláří.

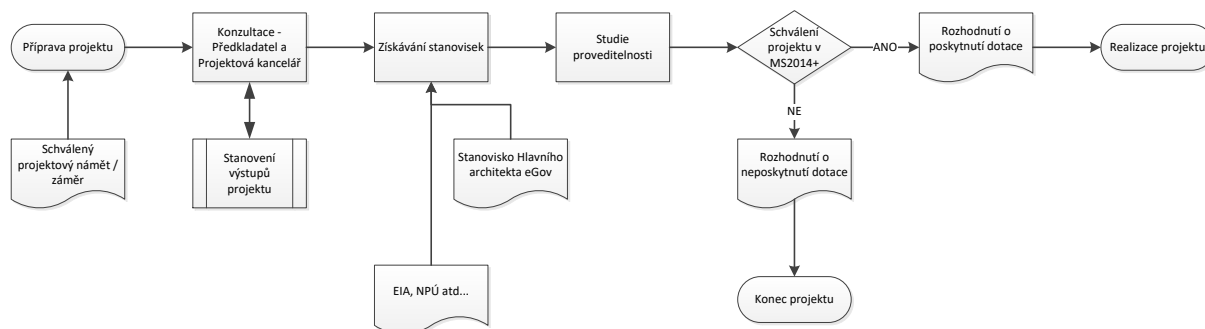
V rámci podkladů je identifikována potřeba zajištění externích stanovisek (např.: Stanovisko hlavního architekta eGovernmentu, EIA, Studie proveditelnosti a další). Tato stanoviska nejsou povinná u všech typů projektů.



Předkladatel projektu ve spolupráci s Projektovou kanceláří posílá zpracovaný projektový záměr společně s případnými stanovisky řídicímu orgánu pomocí aplikace MS2014+.

V případě schválení projektu postupuje projekt do další fáze – Realizace projektu.

V případě zamítnutí projektu ze strany řídicího orgánu i přes uplatnění veškerých opravných prostředků je projekt ukončen.



Obrázek 7. Příprava projektu

## 8.2 Fáze II. - během realizace projektu

Realizace projektu je souhrnem činností vedoucích k naplnění cíle projektu, vytvoření věcných výstupů projektu, a u technických projektů jejich předání do pilotního (zkušebního) a následného ostrého (rutinního) provozu koncovým uživatelům. Realizace projektu začíná ve většině případů výběrem externího dodavatele, který se bude podílet na realizaci projektu dle schváleného projektového plánu.

### 8.2.1 Realizace zadávacího řízení

Veřejné zakázky v projektech spolufinancovaných z ESIF, případně jiných obdobných dotačních nástrojů Evropské unie jsou řešeny dle následujícího postupu.

Žadatel/příjemce realizující projekt z ESIF a jiných obdobných dotačních nástrojů Evropské unie, který je zařazen do některé z kategorií zadavatelů dle §4 Zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek je povinen řídit se postupy podle Zákona o zadávání veřejných zakázek a obecnými pravidly pro žadatele/příjemce stanovenými v konkrétním operačním programu (výzvě) v rámci které byl projekt schválen.

V případě, že je žadatelem/příjemcem organizační útvar MK, řídí se Příkazy a Závaznými postupy MK, účinnými a platnými v čase zpracování.

Pokud je žadatelem/příjemcem organizace zřizovaná MK, řídí se Příkazy a Závaznými postupy MK, účinnými a platnými v čase zpracování a postupem uvedeným níže:

- 1) V projektovém námětu/záměru popíše žadatel předběžný harmonogram VZ s krátkým popisem.
- 2) Po schválení obdržení právního aktu o poskytnutí dotace příjemce dotace aktualizuje harmonogram VZ.
- 3) Příjemce dotace zašle podklady k VZ (zadávací dokumentaci vč. návrhu smlouvy) k vyjádření/připomínkování PK.
- 4) Vyjádření předá PK příjemci dotace. Veškerá komunikace ve věci VZ bude probíhat mezi PK a příjemcem dotace.



- 5) Příjemce dotace může, po vyjádření PK k VZ, zaslat zadávací dokumentaci vč. návrhu smluv a dalších příloh k vyjádření ŘO (viz Obecná pravidla pro žadatele a příjemce resp. Specifická pravidla pro příjemce/žadatele k jednotlivým operačním programům).
- 6) V rámci realizace VZ si PK vyhrazuje právo, aby byl v hodnotící komisi, pokud bude ustanovena, jeden člen PK ustanoven členem hodnotící komise v případě VZ na generálního dodavatele. V jiném případě si PK vyhrazuje právo být o průběhu VZ informována.

**Případné připomínky ze strany PK mají DOPORUČUJÍCÍ charakter. Finální znění zadávací dokumentace JE NA PŘÍJEMCI DOTACE/ZADAVATELI VZ.**

### 8.2.2 Realizace projektu

Projektový manažer řídí realizaci projektu v souladu s projektovým plánem a plánem řízení rizik projektu. Tyto základní dokumenty projektu specifikují toleranční meze řízení realizace projektu (toleranční meze cílů projektu) za účelem úspěšné realizace projektu dle schválených podmínek a pravidel.

Kontrolu řízení realizace projektu provádí na vrcholové úrovni dle specifikace projektu ŘV.

### 8.2.3 Řízení kvality

Vrcholovým posláním řízení kvality projektu je včasná identifikace hlavních nedostatků a slepých směrů v řízení a realizaci projektu z pohledu věcného, metodického i smluvního, a dohlížení na kvalitu vznikajících výstupů projektu v realizační fázi projektu.

Za vrcholový monitoring a kontrolu kvality realizace aktivit projektu je odpovědný projektový manažer, který úzce spolupracuje s manažerem kvality (je-li v rámci projektu definován). V rámci kontroly realizace projektu dochází zejména ke kontrole kvality výstupů projektu, dodržování a naplňování definovaných pravidel a postupů realizace jednotlivých aktivit projektu.

Za průběžný monitoring a kontrolu realizace projektu na každodenní bázi jsou odpovědní všichni členové projektového týmu, zejména však manažer projektu a případně manažer kvality.

### 8.2.4 Reporting o stavu a realizaci projektu

Náplní procesu Reporting o stavu realizace projektu je průběžné předávání informací o stavu a vývoji projektu. Projektovému manažerovi se doporučuje vypracovat status report projektu minimálně 1x měsíčně. Četnost zpracování status reportu je záležitostí dohody mezi projektovým manažerem a ŘV.

Projektový manažer pravidelně zajišťuje vypracování, distribuci a archivaci status reportu projektu. Status report projektu minimálně obsahuje:

- identifikaci projektu (název, číslo, organizace, OP),
- datum status reportu projektu,
- popis projektu (cíl, popis, stav),
- cíle projektu (indikátory) vč. přehledu jejich aktuálního plnění,
- informace (manažerský souhrn dění v projektu za poslední období),
- harmonogram projektu – plán (termín zahájení a ukončení projektu, termín udržitelnosti výstupů projektu),
- harmonogram projektu – aktuální plnění (datum, činnost / aktivita / milník, stav) včetně identifikace posunů a jejich vysvětlení,
- přehled výběrových řízení projektu a jejich stav,





- rozpočet projektu – plán,
- plán čerpání nákladů (rozpočet, aktuální stav čerpání, výhled na další období),
- rizika (stav a opatření),
- kontroly v rámci projektu (stav, opatření),
- kontaktní údaje na osoby spolupracující na realizaci projektu.

## 8.3 Fáze III. – ukončení a udržitelnost projektu

### 8.3.1 Ukončení a zajištění udržitelnosti projektu

V rámci fáze Ukončení projektu dochází k akceptaci výstupů (produktů) projektu a formálnímu a věcnému ukončení realizace projektu včetně rozpuštění projektové struktury, pokud není nutné projektovou strukturu zachovat nebo zredukovat, např. z důvodu zajištění udržitelnosti výsledků projektu.

Při ukončení projektu je třeba formálně zdokumentovat průběh projektu a vypracovat závěrečnou zprávu projektu, závěrečné vyhodnocení akce (dále jen „ZVA“) případně další dokumenty, které jsou uvedeny v Obecných pravidlech pro žadatele a příjemce dle jednotlivých operačních programů a v podmínkách k poskytnuté dotaci.

Po finální akceptaci výstupů projektový manažer zpracuje závěrečnou zprávu, ve které zhodnotí realizaci projektu. Závěrečná zpráva projektu podléhá schválení zástupci Předkladatele projektu.

Závěrečná zpráva obsahuje:

- identifikaci projektu (název, určení předkladatele projektu a projektového manažera),
- popis projektu (popis průběhu realizace včetně identifikace proběhlých změn),
- cíle projektu (míra naplnění indikátorů projektu),
- klíčové aktivity/fáze projektu (vyhodnocení realizace klíčových aktivit/fází projektu vč. případných změn),
- využití výstupů projektu (plán dalšího využití výstupů projektu vč. způsobu a frekvence reportingu),
- harmonogram projektu (srovnání plánu a reality harmonogramu projektu),
- rozpočet projektu (srovnání plánu a reality rozpočtu projektu),
- rizika projektu (zhodnocení dopadu rizik na projekt),
- zdroje projektu (zhodnocení nasazení a vytížení lidských zdrojů projektu),
- přínosy a ztráty projektu (zhodnocení přínosů a příp. ztrát vzniklých realizací projektu),
- poučení z projektu – Lessons Learned.

Členové projektového týmu zkompletují a dle pravidel archivace archivují veškerou dokumentaci projektu, jak v listinné, tak i v elektronické podobě (**jednu kopii elektronické podoby archivu projektu je nutné odevzdat do PK**).

Závěrečná zpráva může být nahrazena Závěrečnou zprávou o realizaci generovanou z MS2014+.

### 8.3.2 Administrativní procesy k Závěrečnému vyhodnocení akce (ZVA)



Konkrétní administrativní proces vedoucí k Závěrečnému vyhodnocení akce (ZVA) tak, aby odpovídal aktuální legislativě, je popsán v „Tabulkách Systému sledování potřeb“ (TSSP) na listech s názvem ZVA. Aktuální verze TSSP je zveřejněna a dostupná ke stažení na [www stránkách projektové kanceláře http://projektovakancelar.mkcr.cz](http://projektovakancelar.mkcr.cz).

Doporučujeme, aby se příjemce s procesem Závěrečného vyhodnocení akce seznámil v předstihu již v průběhu realizace akce, neboť celý proces je zmapován včetně kroků, které vlastnímu ZVA předcházejí. Uvedené informace obsahují i soupis požadovaných příloh, které zpráva o ZVA musí obsahovat.

## 9 Metodická a kontrolní činnost

Metodická a kontrolní činnost je nezbytnou podmínkou dosažení očekávané efektivity realizace projektů a optimalizace rizik spojených s přípravou, realizací a udržitelností projektů. Metodická a kontrolní činnost slouží zejména ke zjištění a ověření souladu finanční kontroly s požadavky zákonů a k ověření nastavení projektových procesů v souladu s vydanými právními akty a dalšími závaznými předpisy (RoPD, Obecná a specifická pravidla OP, zákony, vyhlášky, metodické pokyny atd.). Audit a kontrolu (finanční audit a veřejnosprávní kontrolu) v resortu MK provádí primárně Odbor interního auditu a kontroly (dále jen „OIAK“).

Metodické a kontrolní činnosti zaměřené na řízení projektů mohou provádět na základě pověření i pracovníci OPŘIT. Toto ustanovení se týká metodické a kontrolní činnosti PK, kdy výstupem z těchto činností jsou doporučení nápravných opatření, jejichž aplikací dochází ke snížení rizik negativních dopadů následných kontrol dalších subjektů (např.: NKÚ, EK, Ministerstvo financí atd...). Tyto výstupy jsou předávány řediteli OPŘIT k případnému dalšímu postupu. Oprávnění k výkonu metodické a kontrolní činnosti je nezbytné vzhledem k velké dynamičnosti v oblasti realizace projektů podporovaných z ESIF. Metodická a kontrolní činnost má zjišťovací charakter v rámci Metodické činnosti PK.

PK navrhuje, spravuje a realizuje Plán metodických a kontrolních návštěv konaných v rámci svých činností.

Metodické a kontrolní návštěvy jsou realizovány dle Plánu metodických a kontrolních návštěv, na základě pověření ředitele odboru. V případě zjištění závažných nedostatků předává tým, který nedostatky zjistil, informaci řediteli OPŘIT, který schvaluje další postup. Dalším postupem může být ohlášení skutečností externím kontrolním orgánům (MF, FÚ, ŘO atd...). V případě, že je zvolena varianta mimořádného auditu / kontroly je nutné Pověření k auditu / kontrole schválené ministrem kultury. Tento mimořádný audit / kontrolu poté provádí příslušný odbor MK.

### 9.1 Odpovědnosti a pravomoci

#### 9.1.1 Odbor interního auditu a kontroly

##### Oddělení interního auditu

- a) provádí nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací vnitřního kontrolního systému ministerstva,
- b) zjišťuje, zda jsou dodržovány právní předpisy, přijatá opatření a interní řídicí akty,
- c) zjišťuje, zda rizika vztahující se k činnosti ministerstva jsou včas rozpoznávána a zda jsou přijímána odpovídající opatření k jejich vyloučení nebo zmírnění,
- d) zjišťuje, zda řídicí kontroly poskytují ministrovi, náměstkům pro řízení sekce a ředitelům odborů spolehlivé a včasné provozní, finanční a jiné informace,
- e) ověřuje, zda zavedený vnitřní kontrolní systém je dostatečně účinný, reaguje včas na změny ekonomických, právních, provozních a jiných podmínek,



- f) zjišťuje, zda dosažené výsledky při plnění rozhodujících úkolů ministerstva poskytují dostatečné ujištění, že schválené záměry a cíle ministerstva budou splněny,
- g) předkládá na základě svých zjištění ministru doporučení ke zdokonalování kvality vnitřního kontrolního systému, k předcházení nebo zmírnění rizik a k přijetí opatření k nápravě zjištěných nedostatků,
- h) je garantem sledování kontrol vykonávaných vnějšími kontrolními orgány.

### **Oddělení kontroly**

- a) vykonává veřejnosprávní kontrolu příspěvkových organizací a příjemců veřejné finanční podpory,
- b) prověřuje skutečnosti rozhodné pro hospodaření s majetkem státu při vynakládání prostředků státního rozpočtu včetně dalších finančních podpor poskytovaných ministerstvem,
- c) vyhodnocuje systémy finanční kontroly zavedené u kontrolovaných osob, k tomuto účelu využívá i výsledky přezkoumání vybraného vzorku operací,
- d) informuje ministra a útvary ministerstva, které poskytují prostředky státního rozpočtu o zjištěných skutečnostech,
- e) soustřeďuje a analyzuje protokoly o výsledcích kontrol provedených útvary ministerstva v rámci jejich působnosti a o poznatcích z této činnosti vypracovává zprávy pro ministra,
- f) eviduje a přímo vyřizuje petice, stížnosti, oznámení a podněty týkající se zejména činnosti vedoucích zaměstnanců útvarů ministerstva a organizací, vůči nimž plní ministerstvo funkci zřizovatele, a to za podmínky, že se svým předmětem týkají více útvarů; tohoto písmene se neuzije, pokud právní předpis stanoví jinak,
- g) eviduje a vyřizuje jiná závažná podání, pokud jsou mu přidělena ministrem,
- h) zpracovává zprávu o výsledcích finanční kontroly za ministerstvo, součástí zprávy je i hodnocení přiměřenosti a účinnosti zavedeného systému finanční kontroly, včetně přehledu o kontrolních zjištěních,
- i) je garantem sledování plnění plánu kontrolních úkolů ministerstva a zpracování souhrnných výstupů vůči ministerstvu financí.

### **9.1.2 PK**

PK v rámci metodických a kontrolních návštěv provádí zejména následující činnosti:

- a) provádí nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování projektů realizovaných v resortu kultury, které jsou podpořené z ESIF,
- b) zjišťuje, zda rizika vztahující se k činnosti ministerstva a realizaci projektů podpořených z ESIF v celém resortu jsou včas identifikována a zda jsou přijímána odpovídající preventivní a nápravná opatření vedoucí ke snížení dopadu,
- c) ověřuje, zda zavedený vnitřní kontrolní systém v rámci projektů je dostatečně účinný a zda reaguje včas na změny,
- d) na základě zvláštního pověření vykonává veřejnosprávní kontrolu příspěvkových organizací a příjemců veřejné finanční podpory / dotací se zaměřením na projekty, které jsou podpořené z ESIF,
- e) prověřuje skutečnosti rozhodné pro hospodaření s majetkem státu při vynakládání prostředků státního rozpočtu včetně dalších finančních podpor poskytovaných ministerstvem v rámci projektů,
- f) věcný a časový soulad realizace projektu kontrolou na místě.

## **9.2 Předmět kontroly**

- Správné použití metodiky projektového řízení,
- správné dodržování pravidel pro archivaci dokumentů,



- ověření správného nastavení procesů projektového řízení,
- ověření správného nastavení procesů finanční kontroly,
- ověření souladu dokumentace s požadavky,
- ověření správnosti a úplnosti záznamů,
- dodržování příslušných právních předpisů (zákony, vyhlášky, nařízení vlády, interní právní akty MK),
- správná komunikace, dodržování komunikační matice projektu,
- poskytování součinnosti,
- plnění úkolů ze zápisů z jednání,
- vedení dokumentace,
- rozpočet projektu,
- další skutečnosti dle potřeby či na vyžádání kontrolované osoby.

### 9.3 Kontroly z pozice řídicího orgánu

Veřejnosprávní kontrola na místě

Veřejnosprávní kontrola na místě se řídí Zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a Zákonem č. 255/2012 Sb., kontrolní řád.

Kontrola porovnává skutečný stav projektu s deklarovaným stavem. Využívá originální doklady, dokumentaci a výstupy projektu.

### 9.4 Vnější kontroly

Příjemce se může setkat s vnější nezávislou kontrolou, kterou provádějí zejména následující orgány:

- Nejvyšší kontrolní úřad,
- auditní orgán (Ministerstvo financí ČR),
- řídicí orgán,
- poskytovatel dotace,
- Evropská komise,
- a další.



## 10 Eskalační postup – řízení problémů

Pro zajištění operativní reakce na aktuální problémy by měla být projektovým manažerem při zahájení projektu stanovena pravidla pro eskalaci těchto problémů.

Řízení problémů spojených s nedodržením závazných postupů a pravidel je plně v kompetenci projektového manažera, případně ŘV. Problémy, které není možné vyřešit z jakýchkoliv důvodů na úrovni ŘV (projektové struktury), jsou bez odkladu postoupeny k řešení na příslušnou úroveň v rámci struktury MK (liniové struktury).



## 11 Závěrečná ustanovení

Metodika vychází ze zkušeností zaměstnanců PK a příkladů dobré praxe v oblasti projektového řízení. V poslední řadě je inspirována světovými standardy řízení projektů.

Dokument prochází revizemi na základě zkušeností z realizovaných projektů a podnětů jeho uživatelů, nejméně však jednou ročně.

Metodika projektového řízení MK a související dokumenty jsou v aktuální podobě k dispozici na webových stránkách Projektové kanceláře.

Tento dokument je vydán v souladu s vnitřními předpisy resortu MK.



## 12 Přílohy

Seznam příloh:

- priloha\_1\_projektovy\_namet
- priloha\_2\_jmenovani\_RV
- priloha\_3\_jmenovani\_PM
- priloha\_4\_zapis\_z\_porady\_RV
- priloha\_5\_zapis\_z\_jednani\_RV
- priloha\_6\_zapis\_z\_porady\_projektoveho\_tymu
- priloha\_7\_zapis\_z\_porady\_pracovniho\_tymu
- priloha\_8\_projektovy\_plan
- priloha\_9\_hlaseni\_problemu
- priloha\_10\_akceptacni\_kriteria
- priloha\_11\_akceptacni\_protokol
- priloha\_12\_predavaci\_protokol
- priloha\_13\_zaverecna\_zprava
- priloha\_14\_protokol\_o\_kontrole
- priloha\_15\_status\_report
- priloha\_16\_seznam\_predkladanych\_doc\_v\_realizaci



## 13 Seznam obrázků

Obrázek 1. Organizační struktura projektu v rámci ESIF .....	13
Obrázek 2. Základní fáze životního cyklu typizovaného projektu MK .....	14
Obrázek 3. Pozice a jejich jmenování v rámci projektového týmu .....	15
Obrázek 4. Základní proces řízení rizik .....	27
Obrázek 5. Základní proces řízení dokumentace.....	29
Obrázek 6. Schvalování projektového námětu.....	30
Obrázek 7. Příprava projektu.....	31