Co-funded by
the European Union

EU PM²

pro řízení projektů financovaných EU

Příručka v.1.0

Tato stránka je záměrně ponechána prázdná.

Příručka EUPM² v. 1.0

Vydal: Center for Economic and International Studies, University of Rome Tor Vergata.

Redaktoři a přispěvatelé této příručky: viz Příloha A.

Autoři a přispěvatelé metodiky a průvodce PM²: viz Příloha A.

Tato práce vychází z PM² Project Management Methodology Guide 3.1, DOI: 10.2799/970188, @European Union, 2023.

Jako taková bere na vědomí, že některé části jsou v této práci reprodukovány a znovu použity.

Odůvodnění a pokyny pro přizpůsobení jsou vysvětleny v dokumentu v Příloze B.

Evropská komise ani žádná osoba jednající jménem Komise neodpovídá za případné použití těchto informací.

Další informace o Průvodci EUPM² jsou k dispozici na adrese http://www.eupm2project.eu

Další informace o metodice PM² jsou k dispozici na adrese http://pm2.europa.eu

Toto dílo je licencováno pod Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Materiál můžete volně sdílet - kopírovat a šířit v jakémkoli médiu nebo formátu, upravovat - remixovat, transformovat a stavět na něm za jakýmkoli účelem, a to i komerčním.

Za těchto podmínek:

- - Uveďte autorství - musíte uvést příslušné údaje, odkaz na licenci a uvést, zda byly provedeny změny. Můžete tak učinit jakýmkoli přiměřeným způsobem, nikoli však způsobem, který by naznačoval, že poskytovatel licence schvaluje vaše použití.
- - Žádná další omezení - Nesmíte použít právní podmínky nebo technologická opatření, která by právně omezovala ostatní v tom, co licence povoluje.

Poskytovatel licence nemůže tyto práva zrušit, pokud dodržujete licenční podmínky.

Obsah

1 Úvod 7
1.1 Příručka EUPM² 7
1.2 Projekt EUPM² 7
2 Programy a projekty financované z EU fondů 9
2.1 Modely řízení 9
2.1.1 Přímé řízení 9
2.1.2 Nepřímé řízení 10
2.1.3 Sdílené řízení 10
2.2 Řízení projektového cyklu: se zohledněním programů projektů financovaných z EU fondů 11
2.3 Integrace EUPM² příručky do řízení projektového cyklu 13
2.4 Charakteristiky projektu 13
2.5 Zvláštnosti projektů financovaných z EU fondů 14
2.6 PM² výhody pro projekty financované z EU 14
3 Přehled 17
3.1 Dům PM² 17
3.2 Životní cyklus projektu 17
3.2.1 Iniciační fáze 19
3.2.2 Fáze plánování 20
3.2.2.1 Etapa navrhování 20
3.2.2.2 Přípravná etapa 21
3.2.3 Fáze realizace 21
3.2.4 Fáze ukončení 22
3.2.5 Monitorování a kontrola 23
3.2.6 Fáze/Etapy, jejich ukončení a schválení 23
3.2.7 PM² myšlenková základna 24
4 Governance a organizace projektu 25
4.1 Projektová organizační struktura 25
4.2 Organizace projektu: role a odpovědnosti 26
4.2.1 Zadavatel (CA) and výkonný referent (DO) 26
4.2.2 Řídicí komise (PSC) 27
4.2.3 Vlastník grantu (GO) 27
4.2.4 Zástupci konsorcia (CRs) 28
4.2.5 Hlavní koordinátor (DC) 28
4.2.6 Manažer EU projektu (EUPM) 28
4.2.7 Projektový manažer partner EU projektu (PtEUPM) 29
4.2.8 Cílové skupiny projektu (PTG) 29
4.2.9 Hlavní tým projektu (PCT) 30
4.2.10 Podpůrný projektový tým (PST) 30
4.2.10.1 Finanční manažer - Financial Manager (PST-FM) 30
4.2.10.2 Manažer komunikace (PST-CM) 31
4.2.11 Další role 31
4.3 Matice přidělování odpovědnosti (RAM) 32
5 Iniciační faze 33
5.1 Zahajovací schůzka 34
5.2 Žádost o předložení projektu 34

5.3 Projektová fiše ... 36
5.4 Přechod RfP (Ready for Planning) ... 36
6 Fáze plánování ... 37
6.1 Etapa návrhu ... 37
6.1.1 Úvodní schůzka etapy návrhu ... 38
6.1.2 Matice zainteresovaných stran projektu ... 39
6.1.3 Logický rámec projektu ... 40
6.1.4 Projektová žádost ... 41
6.1.4.1 Work Breakdown ... 43
6.1.4.2 Odhad nákladů ... 43
6.1.4.3 Časový harmonogram ... 44
6.1.4.4 Identifikace rizik ... 44
6.1.4.5 Činnosti v oblasti komunikace a šíření informací ... 44
6.1.5 Rozhodnutí o financování ... 45
6.2 Etapa přípravy ... 46
6.2.1 Úvodní schůzka etapy příprava ... 47
6.2.2 Smlouva o poskytnutí dotace ... 48
6.2.3 Smlouva o partnerství ... 49
6.2.4 Příručka k projektu ... 50
6.2.4.1 Role a odpovědnosti na projektu ... 51
6.2.4.2 Plány pro řízení projektu ... 51
6.2.4.3 Specifické projektové plány ... 51
6.2.4.4 Další ... 51
6.2.5 Plán projektových prací (aktualizovaný) ... 52
6.2.6 Plán komunikace a šíření informací o projektu ... 53
6.2.7 Plán outsourcingu ... 54
6.2.8 Akceptační plán výstupů projektu ... 55
6.2.9 Přechod RfE (Ready for Executing) ... 55
7 Fáze realizace ... 56
7.1 Úvodní schůzka ... 57
7.2 Koordinace projektu ... 58
7.3 Zajištění kvality projektu ... 59
7.4 Prezentace výsledků projektu ... 60
7.5 Podávání zpráv zadavateli (CA) ... 61
7.6 Přechod RfC (Ready for Closing) ... 62
8 Fáze ukončení ... 63
8.1 Schůzka na závěr projektu ... 64
8.2 Závěrečná zpráva projektu ... 65
8.3 Administrativní uzavření projektu ... 66
8.3.1 Povinnosti po uzavření projektu ... 67
9 Monitorování a kontrola ... 68
9.1 Sledování výkonnosti projektu ... 69
9.2 Kontrola časového harmonogramu ... 70
9.3 Kontrola nákladů ... 71
9.4 Řízení zainteresovaných stran ... 72

9.5 Řízení požadavků ... 73
9.6 Řízení změn na projektu ... 74
9.7 Řízení rizika ... 76
9.8 Řízení problémů a rozhodování ... 77
9.9 Řízení kvality ... 78
9.10 Řízení akceptace výstupů ... 79
9.11 Správa outsourcingu ... 80
Příloha A: Příspěvky a poděkování ... 82
Příloha B: Postupy a standardy v navrhování a řízení projektu ... 84
Příloha C: Odůvodnění a popis přizpůsobení ... 86
Příloha D: Partnerství a zainteresované strany v projektech financovaných z EU fondů ... 88
Příloha E: Logický rámec ... 91
Příloha F: Další zdroje ... 93
F.1 EUPM² průvodce tabulkou ARSCI ... 93
F.2 EUPM² průvodce formuláři ... 94
F.3 EUPM² příručka aktivitami a formuláři ... 95

1 Úvod

1.1 Příručka EUPM²

Příručka EUPM² popisuje hlavní kroky při formulování a řízení projektů financovaných EU na základě upravené verze metodiky PM². Zachovává stejný štíhlý, ale komplexní přístup, takže je užitečná pro všechny pracovníky, kteří se zabývají projekty financovanými EU.

Ačkoli je metodika PM² vhodná pro jakýkoli projekt, nejlépe se hodí pro řízení projektů financovaných EU. Ty tvoří téměř 80 % rozpočtu EU a PM² může významně přispět ke zvýšení kompetencí a úspěšnosti projektového řízení v této oblasti tím, že umožní lepší monitorování a kontrolu projektů a grantů financovaných EU.

Pro využití těchto potenciálních přínosů je zásadní přizpůsobit metodiku PM² specifickým kontextovým pravidlům a metodám používaným v projektech financovaných EU. Tato příručka vyplňuje tuto mezeru tím, že poskytuje praktickou metodickou příručku pro projektové manažery EU, kteří chtějí aplikovat metodiku projektového řízení s cílem zlepšit tvorbu a řízení projektů financovaných EU a dosažení cílů projektu.

Různé studie uvádějí, že organizace využívající jakoukoli metodiku projektového řízení lépe plní rozpočet, dodržují harmonogram a splňují rozsah, standardy kvality a očekávané přínosy. V důsledku toho je průměrná míra neúspěšnosti projektů nižší v porovnání s organizacemi, které mají nízké výsledky.

Tato příručka obsahuje také popis a fungování různých typologií programů financovaných EU.

Komu je příručka určena?

- Studenti, kteří se chtějí naučit, jak navrhovat a řídit projekty financované EU.
- Odborníci a organizace zapojené do řízení fondů EU.
- Úředníci veřejné správy, kteří se podílejí na řízení programů financovaných z fondů EU.

1.2 Projekt EUPM²

Průvodce EUPM² byl vypracován v rámci projektu Erasmus+ „Nová akademická cesta pro projektové manažery EU: zmenšování mezer pro lepší navrhování a řízení projektů v Evropě" ("*A New Academic Path for EU Project Managers: narrowing the Gaps to enable better Project Design and Management in Europe (EUPM²)*", jehož hlavním cílem bylo vytvořit společnou akademickou cestu založenou na sdíleném studijním programu, který integruje metodiky navrhování a řízení projektů pro efektivnější řízení projektů financovaných EU.

Projekt EUPM² sdružil sedm univerzit a organizací s příslušnými odbornými znalostmi v oblasti navrhování a řízení projektů EU s cílem lépe sladit učební osnovy vysokoškolského sektoru s možnostmi trhu práce a požadavky na profil projektového manažera EU.

Práce na integraci vycházela z iniciativy Evropské komise „Open PM²" na podporu společné celoevropské metodiky řízení projektů. Metodika PM² je obzvláště vhodná pro vytvoření standardizovaných studijních programů na vysokoškolské úrovni. PM² je evropská otevřená metodika, která je lehká, štíhlá, snadno pochopitelná a značně flexibilní, aby ji bylo možné přizpůsobit specifickým pravidlům a kontextu fondů EU a s nejběžnějšími metodikami navrhování projektů EU.

Informační list projektu EUPM²:

Program:	Erasmus+	
Klíčová akce:	Cooperation Partnership (KA220)	
Název:	Nová akademická cesta pro projektové manažery EU: zmenšování mezer pro lepší navrhování a řízení projektů v Evropě - A new academic path for EU Project Managers: narrowing the gaps to enable better Project design and management in Europe (EUPM²)	
Číslo:	2021-1-IT02-KA220-HED-000035769	
Koordinátor	P1 - CEIS University of Rome Tor Vergata (Itálie)	
Partneři	P2 - Polytechnic University of Madrid (Španělsko) P3 - Alma Mater Europaea ECM (Slovinsko) P4 - University of Tartu (Estonsko) P5 - FH JOANNEUM University of Applied Sciences (Rakousko) P6 - Nova University of Lisbon (Portugalsko) P7 - Univerzita Pardubice (Česká republika)	
Přidružení partneři	AP1 - Unioncamere Europa asbl (Belgie) AP2 - Coordinadora de ONGD (Španělsko) AP3 - ARCI (Itálie) AP4 - PM² Alliance (Belgie)	
Výsledky projektu	1. PR1. Příručka řízení fondů EU na míru založený na metodice PM². 2. PR2. Nový učební plán pro studenty vysokých škol založený na metodice PM². 3. PR3. Web se souborem dostupných materiálů na podporu tvorby a řízení projektů EU.	
Webové stránky a e-mail kontakt	Projektový web: http://www.eupm2project.eu Kontakt – e-mail: eupm2_projectmanagement@ceistorvergata.it	

2 Programy a projekty financované z EU fondů

Tato část stručně představuje způsob řízení programů a projektů financovaných EU, používané rámce řízení a jejich doplňkovost s Příručkou EUPM².

Evropská unie (EU) poskytuje různé granty a programy financování na podporu rozvoje různých odvětví a regionů v rámci EU. Tyto granty a režimy financování podporují specifické oblasti politiky a iniciativy, jako je výzkum a inovace, vzdělávání a odborná příprava, životní prostředí a energetika a regionální rozvoj. Evropská komise, její výkonné agentury a národní a regionální správy členských států spravují fondy EU pomocí různých způsobů řízení.

2.1 Modely řízení

Evropská unie má pro své programy tři hlavní způsoby řízení, které se odvíjejí především od přidělení odpovědnosti a řízení finančních prostředků. Tyto způsoby řízení jsou přímé, nepřímé a sdílené. I když EU poskytuje finanční prostředky na konkrétní program nebo projekt, mohou existovat rozdíly v přidělování odpovědnosti a odpovědnosti za přidělování a využívání finančních prostředků, zapojení během provádění a monitorování a každodenního řízení mezi EU a členskými státy. Zatímco však členské státy dohlížejí na plnění většiny rozpočtu EU, konečnou odpovědnost za jeho plnění nese Komise.

2.1.1 Přímé řízení

Při přímém řízení **je EU přímo odpovědná** za řízení a provádění programu a úloha členských států je omezena především na poskytování vstupů a zpětné vazby k návrhu a provádění programu. Obvykle se jedná o programy s pevným celoevropským rozměrem, které vyžadují konzistentní a koordinovaný přístup ve všech členských státech. V tomto modelu plní úkoly ředitelství Komise v jejím ústředí, v delegacích EU nebo prostřednictvím **výkonných agentur EU** (specializované orgány, které podporují Evropskou komisi při řízení a provádění programů financovaných z fondů EU poskytováním odborných znalostí a technické pomoci a prováděním administrativních a provozních úkolů). Neexistují žádné třetí strany. Na programy prováděné v přímém řízení připadá přibližně 20 % rozpočtu EU na období 2021-2027. Evropská komise (nebo její orgány) je odpovědná za všechny aspekty řízení programů, včetně:

- Stanovení politických cílů a priorit programu.
- Vypracování právního rámce a předpisů.
- Přidělení rozpočtu na program.
- Správa finančních prostředků a zdrojů programu.
- Monitorování a hodnocení výkonnosti programu.
- Podávání zpráv o provádění programu a jeho výsledcích.

Orgány EU mají rovněž pravomoc rozhodovat o provádění programu, například o přidělování zakázek a grantů, a v případě potřeby mohou přijmout donucovací opatření. Existuje několik programů, které řídí přímo Evropská komise. Zde je několik příkladů:

- **Horizont Evropa** je program EU pro financování výzkumu a inovací. Jeho cílem je podporovat vývoj nových technologií a inovací, které mohou být přínosem pro EU a její občany.
- **Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků (COSME)** je zaměřen na podporu zakládání a rozšiřování malých a středních podniků.
- **Erasmus+** je program EU pro vzdělávání, odbornou přípravu, mládež a sport. Jeho cílem je podporovat rozvoj dovedností a znalostí občanů EU a podporovat mezikulturní porozumění a spolupráci.
- **Nástroj pro propojení Evropy (CEF)** financuje digitální infrastrukturu, jako jsou vysokorychlostní internetové sítě a služby elektronické veřejné správy.

2.1.2 Nepřímé řízení

Nepřímým řízením fondů EU se rozumí systém, kdy **Evropská komise svěřuje řízení a provádění** programů financování EU externím subjektům. Místo toho, aby Komise vykonávala všechny provozní úkoly, pověřuje tyto externí organizace, jako jsou vnitrostátní orgány, agentury nebo mezinárodní subjekty, konkrétními povinnostmi. Komise stanoví strategický rámec, nařízení a priority financování, zatímco prováděcí subjekty se starají o každodenní řízení a výběr projektů.

Nepřímé řízení umožňuje Evropské komisi využívat odborné znalosti a zdroje externích organizací k účinnému provádění programů financovaných EU. Umožňuje také decentralizovaný přístup s ohledem na různé potřeby a okolnosti v jednotlivých členských státech a odvětvích. Komise zajišťuje, aby byly finanční prostředky využívány v souladu s cíli a nařízeními EU, a to prostřednictvím řádných mechanismů monitorování a podávání zpráv. Zde je několik příkladů:

- **Azylový, migrační a integrační fond** (Asylum, Migration, and Integration Fund - AMIF). Hlavním cílem AMIF je podporovat účinné a spravedlivé řízení migračních toků a integraci státních příslušníků třetích zemí legálně pobývajících v EU. Finanční prostředky z AMIF jsou přidělovány na základě národních programů vypracovaných jednotlivými členskými státy EU s ohledem na zjištěné konkrétní potřeby a priority. Program podporuje spolupráci a výměnu osvědčených postupů mezi členskými státy s cílem zvýšit účinnost politik a opatření souvisejících s migrací, azylem a integrací.
- **Evropský sbor solidarity** (European Solidarity Corps). Program financovaný EU s názvem Evropský sbor solidarity je zaměřen na podporu mladých lidí, kteří se chtějí podílet na různých projevech solidarity. Tyto činnosti zahrnují pomoc znevýhodněným osobám, poskytování humanitární pomoci a přispívání k iniciativám v oblasti zdraví a životního prostředí v rámci EU i mimo ni. Cíl programu přesahuje rámec inkluzivity a zaměřuje se na udržitelnost životního prostředí a digitalizaci. Provádění těchto činností zahrnuje přímé i nepřímé řízení ze strany Komise prostřednictvím sítě národních agentur EU. Financování je poskytováno především formou grantů. Mezi potenciální příjemce tohoto programu patří jednotlivci ve věku 18 až 30 let (nebo 35 let v případě humanitární pomoci) a organizace v EU a partnerských zemích.

Konkrétní opatření a odpovědnosti jednotlivých programů se mohou lišit v závislosti na cílech, povaze a rozsahu iniciativ.

2.1.3 Sdílené řízení

Sdílené řízení je forma implementace fondů EU, kdy je **odpovědnost za řízení a implementaci sdílena** mezi Evropskou komisí a národními nebo regionálními orgány členských států. Při sdíleném řízení Komise a vnitrostátní orgány spolupracují na řízení fondů, přičemž každý z nich hraje určitou roli.

Pod sdílenou správou:

1. **Evropská komise** stanoví strategický rámec, právní a finanční předpisy a priority programu financování. Poskytuje celkové vedení, monitoruje provádění a zajišťuje soulad s pravidly a cíli EU. Komise odpovídá za schvalování národních nebo regionálních programů navržených členskými státy a vyplácí finanční prostředky prováděcím orgánům.
2. **Národní nebo regionální orgány** členských států odpovídají za každodenní řízení a provádění fondů. Připravují a předkládají Komisi návrhy programů, v nichž uvádějí, jak využít přidělené finanční prostředky k dosažení cílů programu. Prováděcí orgány vybírají projekty, rozdělují finanční prostředky, monitorují pokrok a podávají zprávy o výsledcích. Zajišťují také dodržování pravidel a předpisů EU při řízení projektů.

Sdílené řízení se od nepřímého řízení liší mírou zapojení a kontroly ze strany Evropské komise. Při nepřímém řízení Komise pověřuje řízením a prováděním fondů externí subjekty, jako jsou agentury nebo mezinárodní organizace. Tyto subjekty mají větší autonomii při výběru projektů, vyplácení finančních prostředků a monitorování. Komise si zachovává dohled, ale při plnění provozních úkolů se spoléhá na prováděcí subjekty.

Při sdíleném řízení však Komise a vnitrostátní nebo regionální orgány spolupracují a sdílejí odpovědnost a rozhodování. Komise si zachovává vyšší úroveň zapojení a kontroly nad procesem provádění, poskytuje pokyny, sleduje pokrok a zajišťuje dodržování předpisů. Orgány členských států hrají přímější roli při výběru a řízení projektů, ale pracují v rámci a podle pokynů stanovených Komisí.

Sdílené řízení je přístup založený na spolupráci, který kombinuje odborné znalosti a dohled na úrovni EU s národními nebo regionálními znalostmi a prováděcími kapacitami, čímž zajišťuje účinné a efektivní využívání finančních prostředků EU a zároveň respektuje specifické potřeby a okolnosti každého členského státu. Zde je několik příkladů:

- **Evropský fond pro regionální rozvoj** (European Regional Development Fund - EFRR). ERDF podporuje hospodářskou a sociální soudržnost v EU prostřednictvím investic do projektů regionálního rozvoje. Zaměřuje se na inovace, infrastrukturu a udržitelný rozvoj a je spravován společně Evropskou komisí a vnitrostátními nebo regionálními orgány.
- **Evropský sociální fond** (European Social Fund - ESF). Cílem ESF je podporovat zaměstnanost, zvyšovat kvalifikaci a podporovat sociální začlenění v celé EU. Podporuje iniciativy v oblasti vzdělávání, odborné přípravy, zaměstnanosti a sociálního začleňování, přičemž odpovědnost za řízení je rozdělena mezi Evropskou komisi a vnitrostátní nebo regionální orgány.
- **Evropský námořní a rybářský fond** (European Maritime and Fisheries Fund - EMFF). Fond poskytuje finanční prostředky na programy, jejichž cílem je zlepšit konkurenceschopnost a udržitelnost odvětví rybolovu a akvakultury, jako jsou investice do nových technologií a vzdělávací programy.
- **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova** (European Agricultural Fund for Rural Development EAFRD). EAFRD podporuje projekty rozvoje venkova, včetně modernizace zemědělství, ochrany životního prostředí a rozvoje podnikání na venkově. Fond je spravován společně Evropskou komisí a vnitrostátními nebo regionálními orgány odpovědnými za zemědělství a rozvoj venkova.

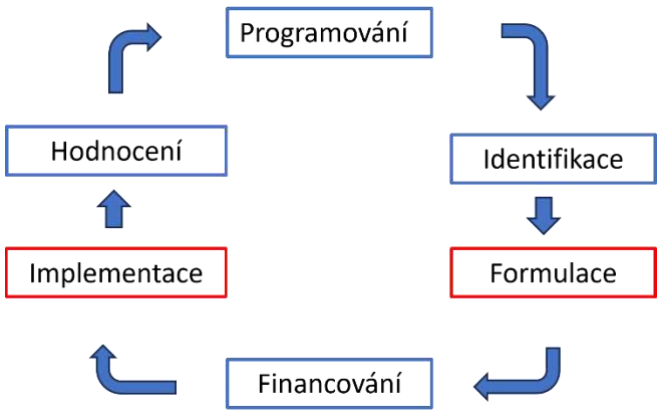
2.2 Řízení projektového cyklu: se zohledněním programů a projektů financovaných z EU fondů

Bez ohledu na způsoby řízení se programy financované EU obecně řídí společným rámcem, který se používá pro plánování, provádění a hodnocení projektů a nazývá se řízení projektového cyklu (Project Cycle Management - PCM). Rámec PCM zajišťuje, že projekty financované z různých programů financování EU jsou dobře naplánovány, účinně a efektivně realizovány a monitorovány a vyhodnocovány s cílem zlepšit jejich dopad. Pomáhá také zajistit, aby projekty byly v souladu s celkovou strategií organizace i s cíli programů financování EU.

Ačkoli byl PCM původně zaveden v oblasti rozvojové spolupráce, kde jsou programy realizovány převážně prostřednictvím přímých ujednání, poskytuje - s příslušnými úpravami - užitečný rámec pro ty, kteří se podílejí na řízení programů financovaných EU prostřednictvím výzev k předkládání návrhů.

PCM obecně zahrnuje šest kroků:

1. Programování.
2. Identifikace.
3. Formulace.
4. Financování.
5. Implementace.
6. Hodnocení.



Obr. 2.1. – Kroky řízení projektového cyklu

Programování

Krok Programování má víceleté trvání. Evropská komise jej koordinuje a vede k vypracování Programu financování EU. V kroku programování jsou stanoveny strategické cíle a celkové priority.

- Výstup: Víceletý program financování EU.
- Odpovědná organizace: Evropská komise / Národní orgán.

Identifikace

Krok identifikace zahrnuje všechny nezbytné činnosti vedoucí k vypracování a zveřejnění výzev k předkládání návrhů.

- Výstup: Výzvy k předkládání návrhů.
- Odpovědná organizace: Evropská komise (nebo pověřený orgán)/Vnitrostátní orgán.

Formulace

Krok Formulace zahrnuje všechny činnosti potřebné k předložení návrhu projektu v reakci na výzvu k předkládání návrhů zveřejněnou v předchozím (identifikačním) kroku.

- Výstup: Návrh projektu.
- Odpovědná organizace: Provádějící organizace/vedoucí organizace.

Financování

Financování zahrnuje výběr předložených návrhů projektů, které lépe splňují hodnotící kritéria stanovená ve výzvě k předkládání návrhů.

- Výstup: Výstup: Seznam projektů způsobilých k financování.
- Odpovědná organizace: Evropská komise (nebo pověřený orgán)/Národní orgán.

Implementace

Krok realizace zahrnuje řízení projektu tak, aby bylo dosaženo cílů projektu definovaných v návrhu projektu.

- Výstup: Výstupy projektu.
- Odpovědná organizace: Provádějící organizace/vedoucí organizace.

Hodnocení

Etapa hodnocení zahrnuje všechny činnosti, jejichž cílem je posoudit efektivní a účelnou realizaci projektu, dodržování finančních pravidel, správné dodání výstupů projektu a dosažení výsledků projektu. Poskytuje zpětnou vazbu, získané poznatky a doporučení, které je třeba zapracovat do následujícího programování, čímž se cyklus uzavírá.

- Výstup: Výstup: Hodnotící zpráva.
- Odpovědná organizace: Evropská komise (nebo pověřený orgán)/vnitrostátní orgán.

2.3 Integrace EUPM² příručky do řízení projektového cyklu

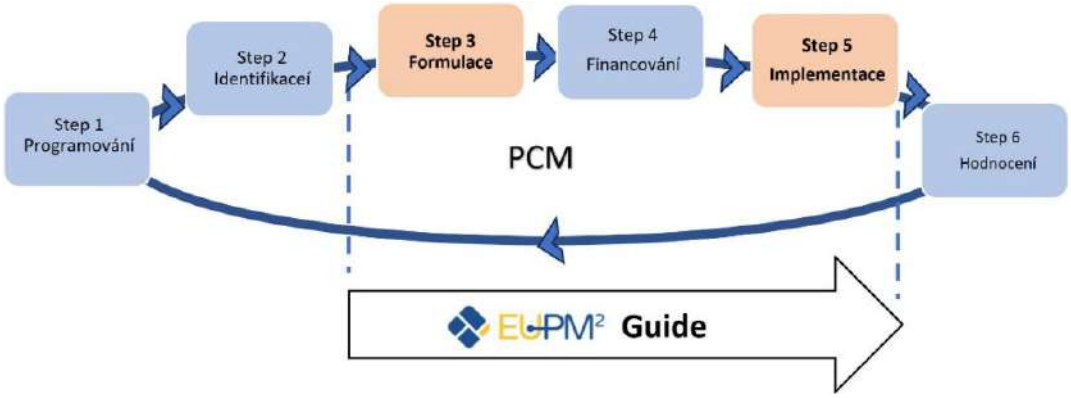
Řízení projektového cyklu (PCM) se zaměřuje na vztah mezi programem financování EU a financovanými projekty a popisuje, kdo co dělá v jednotlivých krocích, aby byla zajištěna celková soudržnost, sladění cílů a opakované zlepšování cyklického učení. Konkrétně se zapojí orgány programu financování EU (viz obr. 2.2, modré rámečky):

- v rámci přípravy na program financování EU (programovací krok),
- při určování a zveřejňování výzev k předkládání návrhů (identifikační krok).
- při financování návrhů projektů (krok financování).
- při hodnocení výsledků dosažených v rámci programu (krok hodnocení).

Organizace, které chtějí odpovědět na výzvu k předkládání návrhů, se zapojí (viz obr. 2.2, oranžová pole):

- při formulaci návrhu projektu (fáze formulace).
- při realizaci návrhu projektu, pokud bude připuštěn k financování (implementační fáze).

EUPM² příručka poskytuje projektovým manažerům EU projektů návod, jak by měly být jednotlivé projekty navrhovány a řízeny, a propojuje kroky jejich přípravy, financování a realizace. Příručka EUPM² tak podporuje všechny organizace, které hodlají formulovat návrhy projektů a realizovat projekty integrovaným a koherentním způsobem v rámci PCM.



Obr. 2.2.- Integrace příručky EUPM² do systému řízení projektového cyklu

Podle Příručky EUPM² projekt začíná, jakmile se organizace rozhodne formulovat návrh projektu v reakci na výzvu k předkládání návrhů. Zahrnuje všechny činnosti potřebné k předložení a realizaci návrhu po kladném rozhodnutí orgánů programu financování EU o financování. Příručka EUPM² zajišťuje komplementaritu a provázanost s PCM a poskytuje standardizovanou metodiku řízení návrhu projektu pro realizátory projektů financovaných EU.

2.4 Charakteristiky projektu

Projekt je dočasná organizační struktura vytvořená za účelem vytvoření jedinečného produktu nebo služby v rámci určitých omezení, jako jsou čas, náklady a kvalita. Projekty jsou v dnešní společnosti všudypřítomné. Projekty se vyskytují doma, u přátel, ve společnosti, v podnikání, v politice i ve veřejné správě. Zde je několik klíčových charakteristik, které jsou přítomny ve všech z nich:

- Projekty mají silný **časový rozměr** a mají začátek a konec.
- Projekty jsou činnosti prováděné v určitém pořadí nebo struktuře s cílem vytvořit **výstupy**.
- Projekty směřují k **dosažení předem deklarovaných cílů** díky prováděným činnostem a generovaným výstupům.
- Na projektech se obvykle podílí mnoho **lidí**, kteří musí být organizováni v týmech prostřednictvím jasného vedení a jasného rozdělení rolí a odpovědností. Očekávání projektu je také třeba podrobně analyzovat a vhodně řídit.

- Projekty vznikají ve specifických **souvislostech**, které je třeba zohlednit, aby byly úspěšné (politické, právní, sociální, ekonomické, environmentální atd.).
- Projekty s sebou nesou určitou míru **jedinečnosti**, která je odlišuje od rutinních nebo opakujících se úkolů a zabraňuje univerzálnímu přístupu.
- Projekty pracují v **omezeném prostředí** (omezený čas, finanční prostředky, zdroje atd.).
- Projekty čelí **nejistotě** a musí se vypořádat s riziky a příležitostmi a jejich potenciálními negativními nebo pozitivními dopady.

Zjednodušení projektů je prostředkem plánování a provádění změn v lidském světě, a to ve všech odvětvích a formách lidské činnosti.

2.5 Zvláštnosti projetků financovaných z EU fondů

Evropská unie každoročně poskytuje finanční prostředky na řadu projektů v mnoha odvětvích. Projekty financované EU obvykle odpovídají charakteristikám projektů definovaným v odstavci 2.4, ale mají i některé další zvláštnosti.

- Projekty financované EU musí být **v souladu s cíli politiky EU** definovanými v programu financování EU, který poskytuje finanční prostředky.
- Projekty financované EU jsou financovány na základě **výběrových řízení** (např. výzev k předkládání návrhů), aby bylo možné zdůvodnit jejich opodstatněnost pro získání finančních prostředků. Tyto soutěžní postupy zajišťují, že je zajištěn nejlepší poměr mezi kvalitou a cenou a že se jich mohou rovným dílem účastnit všechny zainteresované organizace.
- Zásadním prvkem v projektech financovaných EU je **návrh projektu**. Charakterizuje vnitřní logický řetězec projektů a zdůvodňuje příčinné vazby mezi projektovými činnostmi a cíli programu financování EU.
- Projekty financované EU jsou obvykle realizovány prostřednictvím **partnerství**, tj. řady organizací, které se společně podílejí na formulaci a realizaci projektu.
- Projekty financované EU se v průběhu celého životního cyklu projektu řídí **přísnými normami**, pokud jde o realizaci aktivit, finanční zdůvodnění a další specifické smluvní závazky.

Tyto zvláštnosti byly vodítkem pro práci na přizpůsobení, jejímž cílem bylo lépe využít přínosů PM2 pro projekty financované EU (viz podrobnosti o přizpůsobení v Příloze C).

2.6 PM² výhody pro projekty financované z EU

Od roku 1990 financovala EU mnoho projektů, do nichž investovala stovky miliard eur. Z dostupných údajů vyplývá, že pouze pro program Horizont 2020 bylo podepsáno více než 35 000 grantů. To znamená, že projekty představují pro EU podstatnou formu práce a že řízení projektů je součástí každodenní práce většiny výzkumných organizací EU.

PM² byl vytvořen na základě provozních zkušeností z projektů realizovaných v rámci evropských institucí v kombinaci s prvky z široké škály celosvětově uznávaných osvědčených postupů, standardů a metodik projektového řízení. Byl také vytvořen tak, aby vyhovoval specifickým potřebám, kultuře a omezením institucí a programů EU.

Přestože EU vyvinula metodiku PM² tak, aby vyhovovala široké škále typů projektů, je po určitých úpravách velmi vhodná pro efektivní řízení projektů financovaných EU. Několik osvědčených postupů řízení je již zabudováno v postupech grantové dohody a k jejich doplnění lze využít dokumentaci prvků řízení Evropské komise a PM². Stejně tak zefektivnění životního cyklu projektu pomocí odlišných fází a procesů je dobrou praxí, kterou se PM² řídí.

Začlenění PM² do praxe projektového řízení má mnoho výhod:

- Kombinuje **celosvětově uznávané** metodiky a standardy řízení projektů s osvědčenými postupy řízení projektů z evropských institucí.
- Nabízí **sdílený slovník** pro efektivní řízení projektů v rámci organizací i mezi nimi.
- Umožňuje lepší odpovědnost, transparentnost a lepší komunikaci a spolupráci se zúčastněnými stranami.

- Poskytuje robustní **řídicí a organizační strukturu** s jasně popsanými projektovými rolemi a odpovědnostmi.
- Umožňuje **přizpůsobení** specifickým potřebám projektu a organizačnímu prostředí.
- Tento dokument nabízí **pokyny** pro fáze zahájení, plánování, realizace a ukončení projektu a popisuje činnosti pro monitorování a kontrolu výkonnosti projektu.
- Poskytuje kompletní **sadu formulářů** (artefacts), které pomáhají dokumentovat a řídit projekt.
- **Je sponzorován Evropskou komisí** a důkladně zdokumentován.

I když se může zdát, že metodika PM² je zaměřena na obchodní projekty, ostatní organizace by měly pochopit, jak se jednotlivé části dají přeložit a aplikovat na jejich projekty.

Přizpůsobení a přijetí PM² přináší výhody a sladění organizacím, které pracují s různými pracovními metodami a přístupy z jiných zemí, organizací a kulturních prostředí. To zefektivňuje proces realizace projektu a stmeluje mezinárodní tým. Je také nezbytné si uvědomit, že metodiku PM² je třeba přizpůsobit projektu, a to buď jejím rozšířením, nebo snížením v závislosti na obsahu a rozsahu projektu. Kontrola, kterou každý projekt potřebuje, závisí na obsahu, partnerství a rozsahu projektu; úroveň kontroly by tedy měla být upravena s ohledem na dodatečné úsilí, které zvýšená kontrola vyžaduje. Při přizpůsobování metodiky PM² by však celkový přístup a myšlení měly zůstat stejné, což znamená nepoužívat pouze některé části metodiky, protože jednotlivé pilíře a úrovně se vzájemně doplňují. Dobře řízený projekt zajišťuje, že projektové činnosti a výstupy jsou prováděny dobře a vysoce kvalitně.

Tato stránka je záměrně ponechána prázdná.

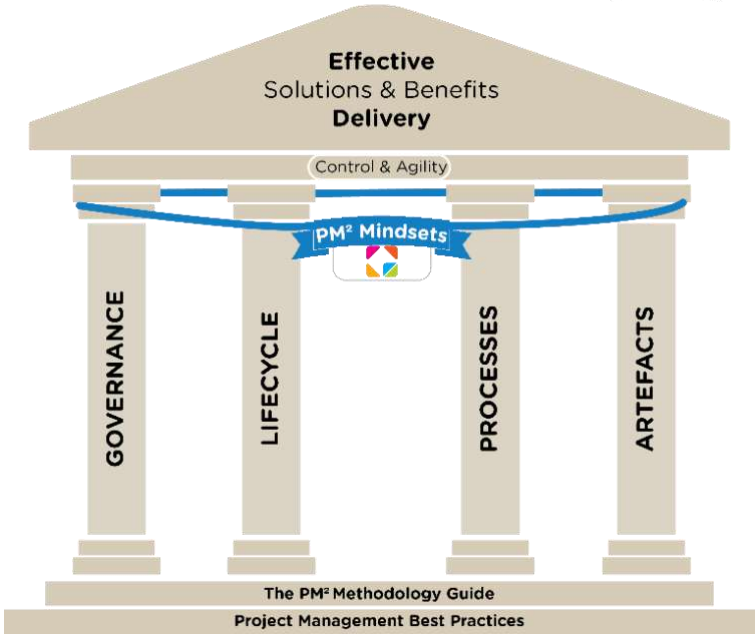
3 Přehled

3.1 Dům PM²

Příručka EUPM² má stejnou strukturu jako „The House of PM²“. Tento „dům“ je postaven na základech osvědčených postupů projektového řízení.

Dům PM² se opírá o čtyři pilíře:

1. Model **řízení a organizace** projektu (governance).
2. **Životní cyklus** projektu (lifecycle).
3. Projektové **procesy** (processes).
4. Soubor projektových **formulářů** (artefacts).



Obr. 3.1.- Dům PM²

Duch PM² je dále definován **myšlenkovými zásadami PM²**, které jsou pojítkem, jež drží pohromadě postupy PM², a poskytují standardní soubor přesvědčení a hodnot pro projektové týmy PM². Mindsets se zaměřují na to, **„proč“** potřebujeme PM², což je původní účel PM², aby bylo možné efektivně poskytovat řešení a přínosy pro projekty a projektové týmy.

PM² zvyšuje efektivitu řízení projektů tím, že:

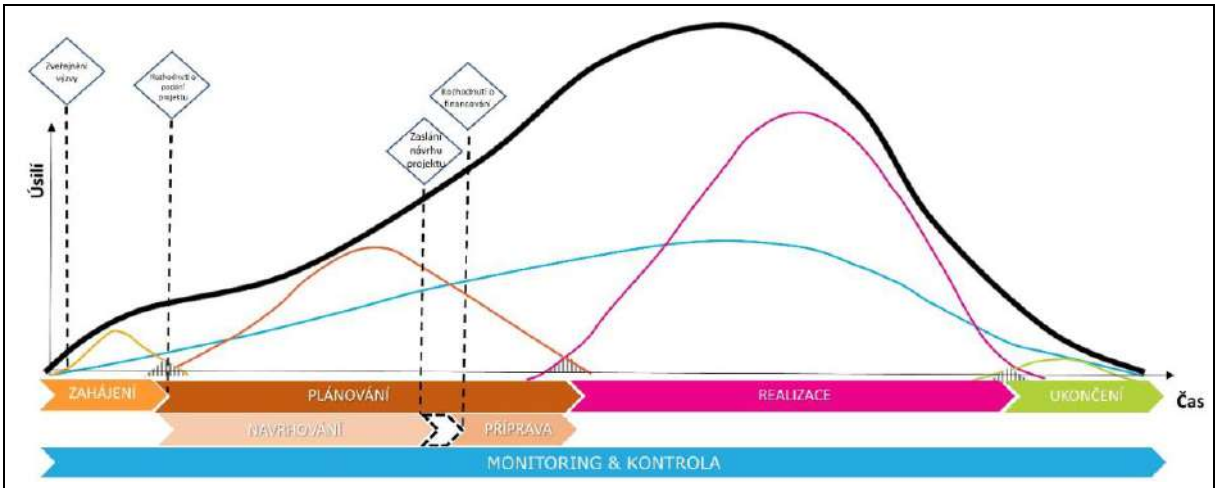
- Zlepšení komunikace a šíření informací.
- Vyjasnění očekávání v co nejranější fázi životního cyklu projektu.
- Definování životního cyklu projektu (od zahájení po ukončení).
- Poskytnutí pokynů pro plánování projektu.
- Zavedení monitorovacích a kontrolních činností.
- Navrhování řídicích činností a výstupů (plány, schůzky, rozhodnutí).

3.2 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu dle EUPM² příručky má čtyři různé fáze, přičemž v každé fázi převažuje jiný typ činnosti (tj. v Iniciační fázi převažují iniciační činnosti atd.). Fáze plánování je rozdělena do dvou etap: Navrhování a Příprava. Etapa navrhování končí předložením návrhu projektu zadavateli (CA), zatímco etapa přípravy začíná po jeho (kladném) rozhodnutí o financování.

Zatímco však činnosti související s fázemi dosahují vrcholu z hlediska úsilí během konkrétní fáze/etapy, činnosti tohoto typu mohou být prováděny i během sousední fáze (např. činnosti plánování se opakují i ve fázi realizace).

Projekt přechází do další fáze, když jsou cíle jeho současné fáze/etapy považovány za dosažené na základě formálního (nebo méně formálního) přezkumu ukončení fáze/etapy podpořeného kontrolním seznamem.



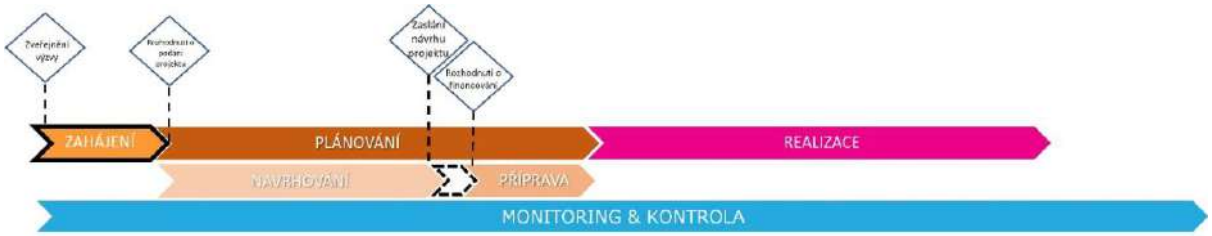
Obr. 3.2 - Životní cyklus projektu EUPM² Guide: orientační překrývání fázových činností

Projekt financovaný EU přechází od zahájení k plánování po rozhodnutí předložit návrh projektu v reakci na výzvu k předkládání návrhů. Po přijetí rozhodnutí přechází projekt do fáze plánování, která je rozdělena do dvou etap. V etapě navrhování se formuluje návrh projektu a předkládá se k posouzení. Pokud je návrh projektu přijat k financování, je aktualizován pracovní plán projektu a v etapě přípravy jsou vypracovány plány řízení projektu. Po fázi plánování přechází projekt do fáze realizace, na jejímž konci jsou činnosti spojené s ukončením či uzavřením projektu. Monitorovací a kontrolní činnosti probíhají v průběhu celého životního cyklu, i když vrcholí ve fázi realizace.

Fáze	Etapy	Popis
1. Iniciace		Určení projektového záměru, který se má předložit do výzvy k předkládání návrhů, a posouzení jeho souladu s cíli organizace. Sdílet projektový záměr s cílem najít projektové partnery. Odeslat projektový záměr do etapy navrhování.
2. Plánování	Navrhování	Definovat projektové partnerství a rozvinout projektový záměr vypracováním logického rámce projektu, naplánovat práce, podle toho vyplnit a předložit zadavateli (Contracting Authority – CA) formulář projektové žádosti.
	Příprava	Vypracovat a aktualizovat pracovní plán projektu, dokončit plány projektu a model řízení, přidělit hlavní tým projektu (Project Core Team - PCT).
3. Realizace		Koordinovat provádění projektových plánů. Vytvářet výstupy a zajišťovat jejich interní přijetí, předkládat zprávy o projektu.
4. Ukončení		Koordinovat formální přijetí projektu zadavatelem (CA). podávání zpráv o plnění projektu. Zachycení získaných zkušeností a doporučení po ukončení projektu. Administrativně uzavřít projekt.

Význam iniciační a plánovací fáze je často podceňován a nezkušené projektové týmy mohou začít pracovat na formulaci návrhu projektu na základě výzvy k předkládání návrhů, aniž by vypracovaly pevný logický rámec projektu. To může mít za následek nekvalitní návrhy projektů, neefektivní výstupy, zpoždění, menší dopad a stresující realizaci. Jedná se o běžnou a nákladnou chybu, která je často hlavní příčinou zamítnutí návrhu projektu zadavatelem (CA).

3.2.1 Iniciační fáze



Během Iniciační fáze, se zúčastněné osoby ujistí o souladu projektového záměru s výzvou k předkládání návrhů a strategickými cíli organizace a sestaví informace potřebné k získání souhlasu s pokračováním v projektové fázi. Hlavním vstupem této fáze je výzva k předkládání návrhů, která definuje celkové cíle, priority a postupy účasti ve výzvě a vede k identifikaci potřeby, problému nebo příležitosti organizace.

Následující činnosti jsou součástí Iniciační fáze:

- Vytvoření **žádosti o předložení projektu** obsahující informace o požadavcích stanovených ve výzvě k předkládání návrhů, o projektovém záměru, řešených potřebách a přínosech pro organizaci. Jedná se o interní dokument vedoucí organizace, neboť zdůvodňuje navrhovaný projekt v souladu s její strategií.
- Vytvoření **projektové fiše** poskytuje informace o projektovém záměru, které je možné sdílet s potenciálními projektovými partnery a zúčastněnými stranami, a vytváří tak konsorciální partnerství pro prezentaci projektu. Jedná se o dokument vytvořený vedoucí organizací a sdílený s potenciálními projektovými partnery.

Obr. 3.3 – Přehled zahajovací fáze

Žádost o předložení projektu a projektová fiše vymezují rozsah zvažovaného projektu na základě akcí a cílů uvedených ve výzvě k předkládání návrhů. Projektový manažer EU (EU Project Manager - EUPM) a základní tým projektu (PCT) se na oba dokumenty odvolávají a používají je v průběhu celého projektu.

Na konci iniciační fáze vlastník grantu (Grant Owner - GO) přezkoumá výše uvedené dokumenty a rozhodne, zda povolí pokračování projektu.

V iniciační fázi je zásadní vytvořit **vyvážené partnerství**, protože projekty financované EU obvykle realizuje konsorcium několika organizací z různých zemí EU nebo třetích zemí. V konsorciu lze nalézt tři různé typy organizací:

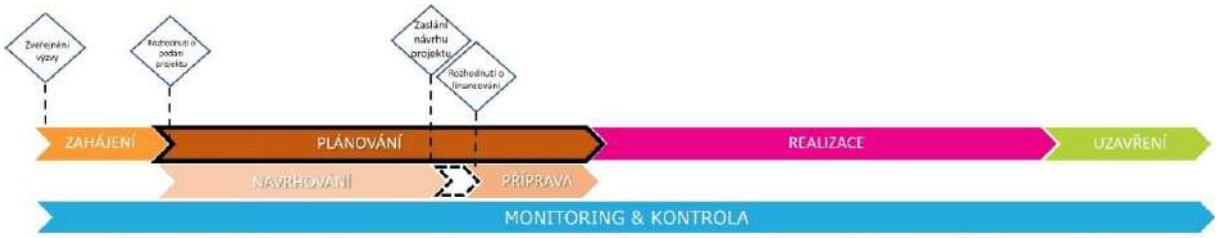
- Vedoucí organizace (nebo vedoucí partner, koordinátor nebo vedoucí příjemce).
- Partnerská organizace (nebo implementační partner).
- Přidružená partnerská organizace.

Další informace o partnerství naleznete v Příloze D.

Vedoucí organizace zpravidla vyzve potenciální partnerské organizace, aby se připojily ke konsorciu prostřednictvím projektové fiše. Po obdržení pozvánky k partnerství musí každá organizace interně posoudit účast vypracováním Žádosti o předložení projektu a požádat o schválení vedení své organizace.

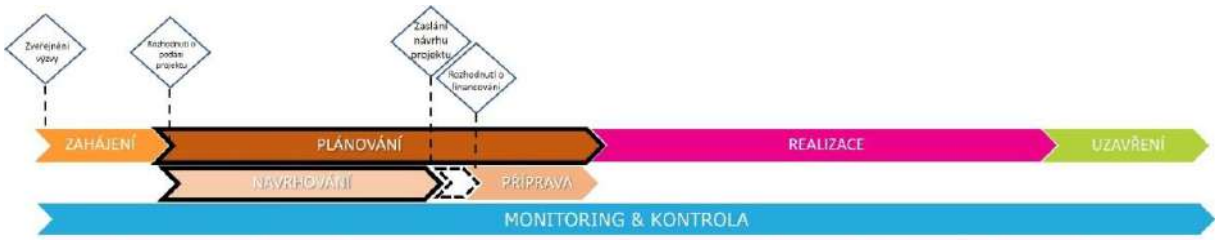
Činnosti a formuláře iniciační fáze jsou vysvětleny v Kapitole 5.

3.2.2 Fáze plánování

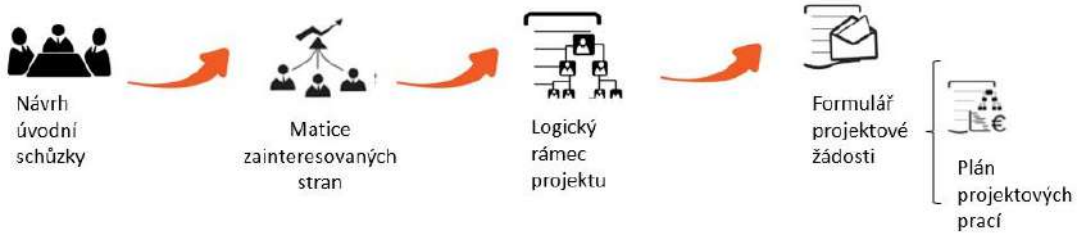


Druhou fází projektu financovaného z EU fondů je Fáze plánování. V evropských projektech se fáze Plánování dělí na etapu Navrhování a Příprava.

3.2.2.1 Etapa navrhování



První etapou plánovací fáze EU projektu je Etapa navrhování. Během etapy navrhování se projektový záměr transformuje do podoby návrhu projektu a předkládá se příslušnému zadavateli k rozhodnutí o financování. Projektový záměr je rozpracován do podoby konkrétního návrhu s využitím formuláře (Formulář projektové žádosti) poskytnuté zadavatelem (Contracting Authority - CA).

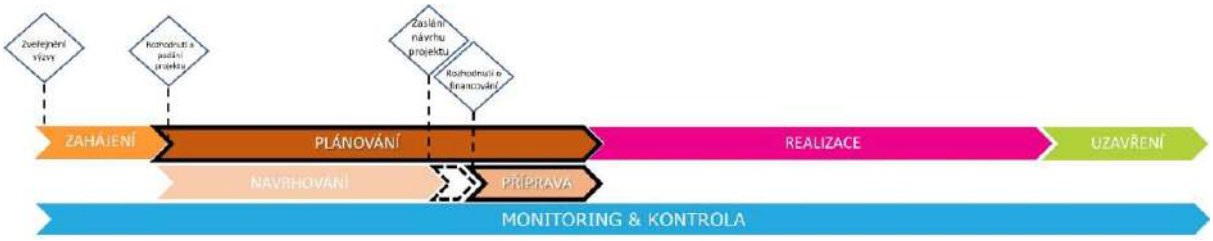


Obr. 3.4.- Přehled etapy navrhování

Součástí etapy navrhování jsou následující činnosti:

- Identifikace zúčastněných stran projektu a příprava **matice zainteresovaných stran projektu**, včetně počátečního partnerství a členů týmu, jakož i cílových skupin, příjemců a potenciálního publika projektu pro komunikační a propagační strategie.
- - Vytvoření **logického rámce projektu**, který popisuje analytický postup pro určení hierarchie cílů projektu a jejich propojení s výstupy a činnostmi potřebnými k jejich dosažení. Logický rámec projektu je vstupem pro vypracování formuláře projektové žádosti.
- - Vypracování **formuláře projektové žádosti**, jehož obsah a strukturu stanoví zadavatel (CA). Obecně zahrnuje zdůvodnění projektu z hlediska dopadu a excelence, soulad projektového záměru s cíli výzvy, specifické cíle, vytvořené výstupy, zdroje, náklady a čas potřebný k realizaci a dosažení dopadu, jakož i model řízení projektu.

3.2.2.2 Přípravná etapa



Přípravná etapa začíná po kladném finančním rozhodnutí zadavatele. V případě, že zadavatel (CA). návrh projektu nefinancuje, přechází projekt do závěrečné fáze (viz Kapitola 8 – Fáze ukončení).

Na základě formuláře projektové žádosti se v etapě přípravy aktualizuje pracovní plán projektu, který prohlubuje rozsah projektu, odhadované zdroje a harmonogram projektu, včetně dat zahájení a ukončení všech činností. Je aktualizována Příručka projektu, včetně přístupu k řízení projektu a modelu řízení.

Obr. 3.5.- Přehled fáze přípravy

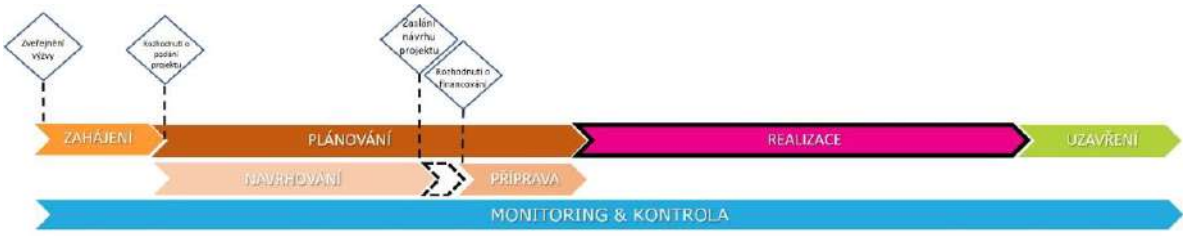
Následující činnosti jsou součástí etapy Příprava:

- Příprava úvodní schůzky, která oficiálně zahájí etapu přípravy.
- Vytvoření Příručky projektu, která definuje přístup k řízení projektu.
- Aktualizace matice zainteresovaných stran projektu, která identifikuje všechny zainteresované strany projektu.
- Aktualizace pracovního plánu projektu (Work Breakdown, náklady, harmonogram).
- Vytvoření dalších nezbytných plánů, jako je plán komunikace a diseminace, plán řízení rizik, plán outsourcingu atd.

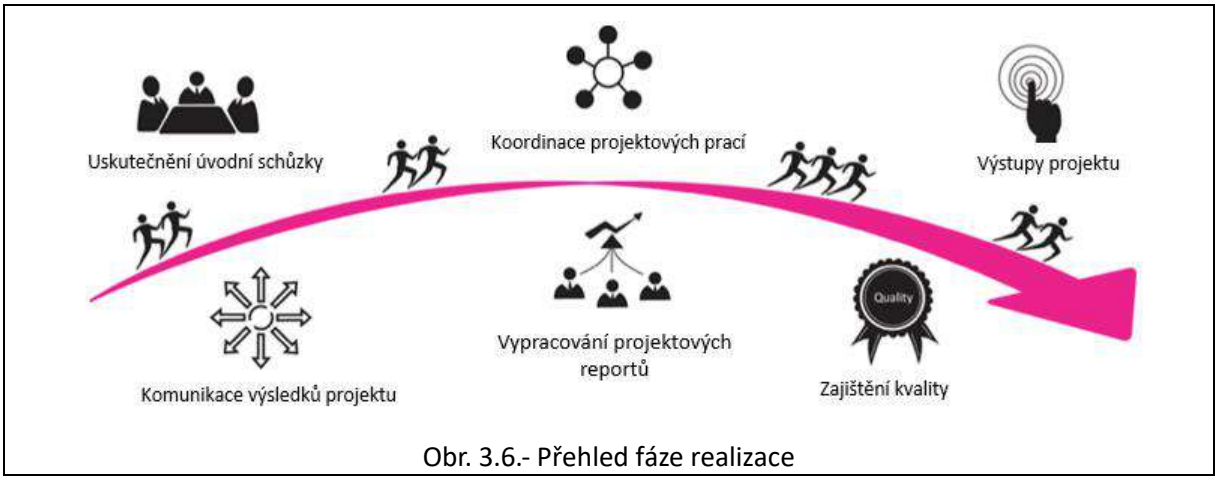
Manažer EU projektu (EUPM) využívá výstupy fáze plánování k tomu, aby požádal o schválení přechodu do fáze realizace. Toto rozhodnutí přijímá Řídicí výbor projektu (PSC).

Činnosti a formuláře fáze plánování jsou vysvětleny v Kapitole 6.

3.2.3 Fáze realizace



Čtvrtou fází projektu EUPM² je Fáze realizace. Během této fáze vytváří hlavní tým projektu (PCT) výstupy projektu uvedené v pracovním plánu projektu. Tato fáze životního cyklu projektu obvykle zahrnuje nejvíce zdrojů a vyžaduje nejvíce monitorování.



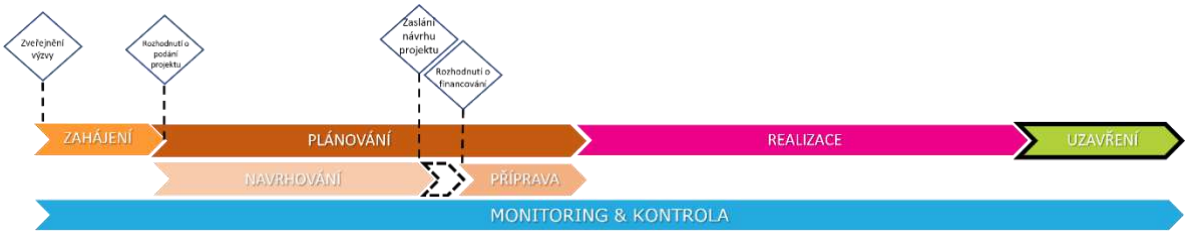
Obr. 3.6.- Přehled fáze realizace

Následující činnosti jsou součástí realizační fáze:

- - Uskutečnění úvodní schůzky (Kick-off Meeting).
- - Koordinace projektů, pracovních lidí a zdrojů a řešení konfliktů a problémů.
- - Vytváření výstupů projektu podle projektových plánů.
- - Vypracování projektových reportů.

Činnosti a formuláře realizační fáze jsou vysvětleny v Kapitole 7.

3.2.4 Fáze ukončení



V závěrečné fázi projektu (fáze ukončení nebo uzavření projektu) je vypracována závěrečná zpráva o projektu, která je zaslána zadavateli. Po posouzení Závěrečné zprávy o projektu je projekt administrativně uzavřen a jsou zachyceny získané poznatky. Všechny dokumenty projektu jsou řádně založeny a archivovány a všechny zdroje použité v rámci projektu jsou formálně uvolněny.

Ve Fázi ukončení projektu, je vypracována závěrečná zpráva o projektu, která je zaslána zadavateli (CA). Po posouzení Závěrečné zprávy o projektu je projekt administrativně uzavřen a jsou zachyceny získané poznatky (Lessons Learned). Všechny dokumenty projektu jsou řádně založeny a archivovány a všechny zdroje použité v rámci projektu jsou formálně uvolněny.

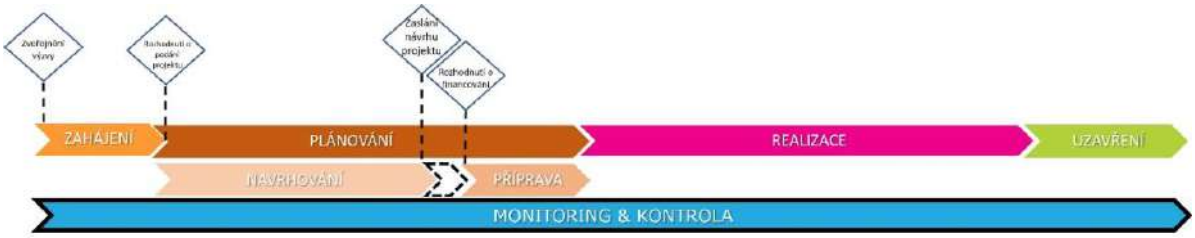
Obr. 3.7.- Přehled fáze ukončení

Následující činnosti jsou součástí faze ukončení:

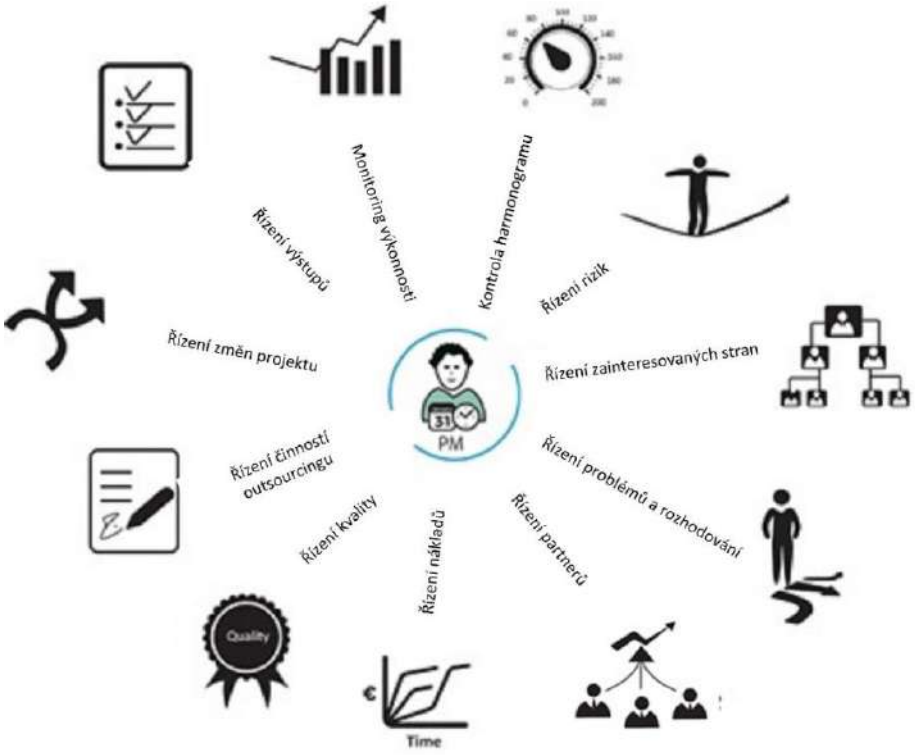
- Dokončení všech činností k formálnímu uzavření projektu.
- Vypracování závěrečné zprávy o projektu.
- Projednání celkových zkušeností s projektem a získaných poznatků s projektovým týmem.
- Zdokumentování získaných zkušeností a osvědčených postupů pro budoucí projekty.
- Administrativní uzavření projektu a archivace všech projektových dokumentů.

Činnosti a artefakty fáze ukončení jsou vysvětleny v Kapitole 8.

3.2.5 Monitorování a kontrola



Monitorování a kontrola probíhají po celou dobu životního cyklu projektu. Monitorování se týká měření probíhajících činností a hodnocení výkonnosti projektu v porovnání s projektovými plány. Kontrola se týká identifikace a přijímání nápravných opatření k řešení odchylek od plánů, problémů a rizik.



Obr. 3.8.- Přehled monitorování a kontroly

Činnosti a formuláře pro monitorování a kontrolu jsou vysvětleny v Kapitole 9.

3.2.6 Fáze/Etapy, jejich ukončení a schválení

Na konci každé fáze/etapy prochází projekt kontrolou a schvalováním. Tím je zajištěno, že projekt před přechodem do další fáze/etapy přezkoumají příslušné osoby/orgány. Tyto kontrolní body přispívají k celkové kvalitě řízení projektu a umožňují kontrolovanější průběh projektu.

Tři fázové přechody EUPM² příručky jsou:

- **RfP** (Ready for Planning) na konci iniciační fáze.
- **RfE** (Ready for Executing): na konci etapy přípravy.
- **RfC** (Ready for Closing): na konci faze ukončení.

3.2.7 PM² myšlenková základna

Příručka EUPM² zahrnuje myšlenkové strategie PM², což jsou postoje a chování, které pomáhají projektovým týmům zaměřit se na to, co je pro dosažení cílů projektu klíčové. Tyto mindsety pomáhají projektovým týmům orientovat se ve složitosti řízení projektů v organizacích a díky nim je Příručka EUPM² efektivnější a úplnější.

Manažeři EU projektů (EUPM), partneři projektů EU (PtEUPM) a projektové týmy, které se řídí příručkou EUPM²:

1. Uplatňovat **osvědčené postupy** PM² při řízení svých projektů.
2. **Mít na paměti,** že metodiky projektového řízení slouží projektům, a ne naopak.
3. **Orientovat se na výsledky** všech projektů a činností projektového řízení.
4. **Snažit se dosahovat** výsledků projektů s **maximální hodnotou**, nikoliv pouze dodržovat plány.
5. Podporovat projektovou kulturu spolupráce, jasné **komunikace a odpovědnosti**.
6. Přidělovat projektové role **nejvhodnějším osobám** ve prospěch projektu.
7. **Vyvažovat** často protichůdná „P“ projektového řízení: produkt, účel, proces, plán, lidé, pozitiva/negativa, účast, vnímání a politika tím nejproduktivnějším způsobem.
8. Investovat do rozvoje technických a behaviorálních **kompetencí**, abyste se stali lepšími přispěvateli do projektu.
9. **Zapojit zainteresované strany** projektu do organizačních změn potřebných k maximalizaci přínosů projektu.
10. **Sdílet** znalosti, aktivně nakládat se získanými zkušenostmi a přispívat ke zlepšování projektového řízení ve svých organizacích.
11. Vždy dodržovat etického a profesionálního chování.

Myšlenkové nastavení PM²:

- Pomáhat projektovým týmům orientovat se ve složitostech projektové reality.
- Pomáhat projektovým týmům (znovu) umístit cíle projektového řízení do širšího organizačního kontextu.
- Připomenout projektovým týmům, co je pro úspěch projektu zásadní.
- Připomínat užitečnost praktických postojů a chování.

Aby EU projektoví manažeři (EUPM), projektoví manažeři u partner EU projektů (PtEUPM) a projektové týmy, které se řídí Příručkou EUPM², neztráceli ze zřetele zásady PM², měli by si položit následující důležité a často kladené otázky (IAQ):

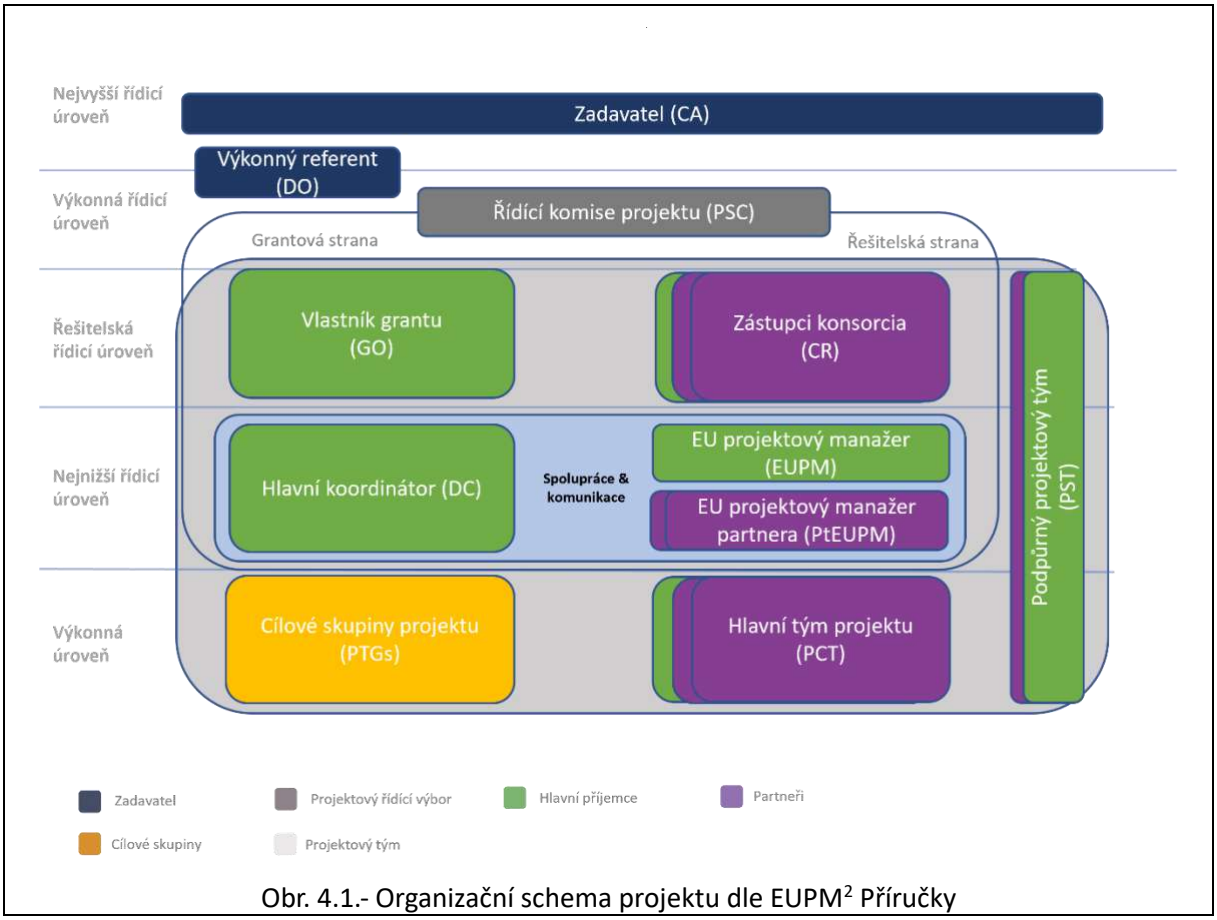
- **Víme, co děláme?** Vytvořte jasnou a sdílenou vizi projektu. Řiďte projekt komplexně a optimalizujte celý projekt, nejen jeho části.
- **Víme, proč to děláme? Zajímá to někoho opravdu?** Ujistěte se, že váš projekt má význam. Pochopte jeho cíle, hodnotu, dopad a vztah ke strategii organizace.
- **Jsou do projektu zapojeni ti správní lidé?** Projekty fungují díky lidem. Hlavním kritériem pro zapojení lidí a přidělení projektových rolí by mělo být sloužit potřebám a cílům projektu.
- **Víme, kdo co dělá?** Jasně definujte a pochopte role, povinnosti a odpovědnosti.
- **Dokončíme projekt za každou cenu nebo riziko?** Vyhněte se rizikovému chování a taktice. Vždy mějte na paměti, že nejde jen o výsledek - záleží také na tom, jak se k němu dostanete.
- **Je to úkol pro „ně“, nebo pro „nás“?** Zajistěte, aby všichni partneři projektu pracovali jako jeden tým na společném cíli. Skutečná týmová práce funguje, proto podporujte jasnou, efektivní a častou komunikaci.
- **Zlepšili jsme se?** Zavažte se k neustálému sebezdokonalování a zlepšování organizace prostřednictvím shromažďování a sdílení znalostí. Projektové týmy by se měly zamyslet nad tím, jak se mohou stát efektivnějšími, a podle toho upravit své chování.

4 Governance a organizace projektu

Tato část představuje význam strukturované organizace a odpovídajícího rozdělení rolí a odpovědností pro usnadnění informovaného rozhodování, odpovědnosti a účinnosti.

4.1 Projektová organizační struktura

Příručka EUPM² poskytuje model organizace projektu strukturovaný do vrstev a stran, který je přizpůsoben obecným projektům financovaným z EU fondů. Níže uvedený diagram poskytuje přehled této struktury s odpovídajícími rolemi na jednotlivých úrovních a stranách.



Obr. 4.1.- Organizační schema projektu dle EUPM² Příručky

Strany umožňují přidělit určitou míru vlastnictví a odpovědnosti za projekt v rámci konsorcia, zatímco **úrovně** určují míru strategického a provozního zapojení do projektu.

Strany

Strana žadatele o grant

Na straně žadatele o grant vystupuje především organizace, která je leaderem konsorcia. Identifikuje výzvu k předkládání návrhů, vede reakci, shromažďuje zájem partnerů a vystupuje jako jediný partner pro jednání se zadavatelem (CA), který je v konečném důsledku odpovědný za všechny prostředky, činnosti a výsledky projektu.

Strana řešení

Strana řešení je obsazena všemi organizacemi, které se účastní projektu (konsorcium) pod koordinací leadera konsorcia. Všechny organizace přinášejí své know-how, odborné znalosti a zdroje, podporují návrh projektu, přidělují týmy pro realizaci projektových činností a vytvářejí výstupy projektu.

Úrovně

Nejvyšší řídicí úroveň

Nejvyšší řídicí úroveň odpovídá pozici zadavatele (CA). Je externí vůči ostatním partnerům projektu a dohlíží na realizaci projektu a dosažení cílů projektu stanovených v návrhu projektu. Působí na nejvyšší úrovni, kde se definují strategické priority, rozhoduje se o přidělení zakázky, čerpá se rozpočet a posuzují a schvalují se zprávy a výstupy.

Výkonná řídicí úroveň

Výkonná řídicí vrstva zajišťuje obecné vedení a orientaci projektu a udržuje jej v souladu s jeho cíli. Je podřízena zadavateli (CA), tedy nejvyšší řídicí úrovni a zahrnuje role definované v úrovních řízení a další volitelné role.

Řešitelská řídicí úroveň

Řešitelská řídicí vrstva je v rámci projektu nejdůležitělší a opírá se o skutečnost, že je vlastníkem grantové dohody. Mobilizuje potřebné zdroje a monitoruje výkonnost projektu za účelem realizace jeho cílů. Tato řídicí vrstva zahrnuje role vlastníka grantu (Grant Owner - GO) a zástupců konsorcia (CRs).

Nejnižší řídicí úroveň

Nejnižší řídicí úroveň se zaměřuje na každodenní řízení projektu. Organizuje, monitoruje a kontroluje práci s cílem vytvořit a zužitkovat zamýšlené výsledky. Manažeři této úrovně reportují řešitelské řídicí úrovni. Tato řídicí vrstva zahrnuje role hlavního koordinátora (Domain Coordinator - DC), EU projektového manažera (EUPM) a projektového manažera partnerů EU projektu (PtEUPM). Úzká spolupráce a dobrá komunikace mezi těmito rolemi jsou pro úspěch projektu nejdůležitější.

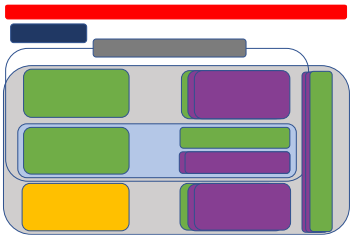
Výkonná úroveň

Výkonná úroveň provádí specializované projektové práce, jejichž cílem je vytvořit výstupy. Členové výkonné vrstvy jsou podřízeni nejnižší řídicí úrovni. Výkonná vrstva zahrnuje role cílových skupin projektu (Project Target Groups - PTG) a základního týmu projektu (PCT).

Projektový tým se skládá z lidí, kteří zastávají role definované všech uvedených úrovních. Všichni tito lidé musí spolupracovat jako tým, aby byl projekt úspěšný.

4.2 Organizace projektu: role a odpovědnosti

4.2.1 Zadavatel (CA) and výkonný referent (DO)



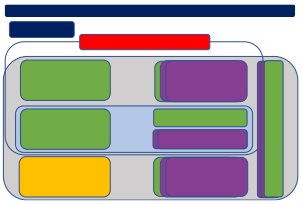
Zadavatel (Contracting Authority - CA) je subjekt, který podepisuje dohodu o poskytnutí dotace s příjemcem za účelem přidělení a mobilizace finančních prostředků na projekt. V závislosti na způsobu řízení výzvy k předkládání návrhů může být zadavatelem (CA) Evropská komise, výkonná agentura EU nebo národní či regionální orgán. Tento orgán určuje strategické zaměření a cíle; má pravomoc schvalovat projekt, uvolňovat finanční prostředky a povolovat významné změny projektu.

Zadavatel obvykle jmenuje výkonného referenta (Desk Officer - DO), který má za úkol jednat jako přímý partner s vlastníkem grantu (GO), sledovat, řešit dotazy a zajišťovat plnění podmínek grantové dohody. Výkonný referent (DO) se nepodílí na každodenním řízení projektu, ale může být přizván k účasti v řídicí komisi projektu (Project Steering Committee - PSC) nebo může požádat o ad hoc schůzky k přezkoumání projektu.

Odpovědnosti

- Definovat strategii a cíle programu financovaného z prostředků EU.
- Připravuje a vyhlašuje výzvy k předkládání návrhů.
- Vyhodnocuje návrhy a uděluje granty.
- Podepisuje grantovou dohodu.
- Schvaluje platby v rámci projektu.
- Monitoruje a kontroluje realizaci projektu.
- Schvaluje významné odchylky od projektu.
- Schvaluje zprávy a výstupy.

4.2.2 Řídicí komise (PSC)

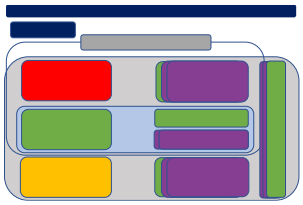


Řídicí komise projektu (Project Steering Committee - PSC) zahrnuje zástupce všech prováděcích partnerů v řešitelské řídící úrovni a nejnižší řídicí úrovni. Poskytuje fórum pro společné monitorování, diskusi, řešení vzniklých problémů a rozhodování v průběhu projektu. Zasedání PSC se mohou účastnit i další role, včetně zástupců zadavatele (CA). PSC předsedá vlastník grantu (GO).

Odpovědnosti

- Má hlavní dohled nad projektem a zvyšuje o něm povědomí na seniorní úrovni v partnerských organizacích.
- Řídí a podporuje úspěšnou realizaci projektu na strategické úrovni a udržuje zaměření projektu na jeho cíle.
- Zajišťuje monitorování a kontrolu projektu na vysoké úrovni.
- Povoluje drobné odchylky a změny rozsahu v rámci limitů stanovených grantovou dohodou a má konečné slovo při rozhodování.
- Řeší eskalované problémy a konflikty.
- Schvaluje zprávy a další relevantní dokumenty (včetně výstupů), které mají být potvrzeny zadavatelem (CA).

4.2.3 Vlastník grantu (GO)

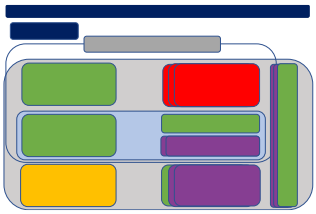


Vlastník grantu (Grant Owner - GO) je celkově a v konečném důsledku odpovědný za celý projekt (rozpočet, činnosti, výstupy atd.) vůči zadavateli. GO zajišťuje, aby výstupy a výsledky projektu byly v souladu s cíli politiky EU a aby byly splněny všechny podmínky grantové dohody. GO podepisuje dohodu o grantu se zadavatelem (CA) za hlavního řešitele a za všechny prováděcí partnery.

Odpovědnosti

- Stanoví cíle návrhu grantového projektu a akceptuje je.
- Odpovídá za rizika návrhu grantového projektu a zajišťuje soulad výsledků projektu s cíli a prioritami výzvy.
- Podepisuje grantovou smlouvu se zadavatelem za všechny partnery.
- Má konečnou odpovědnost za celkovou realizaci projektu vůči zadavateli (CA) a jediné kontaktní místo pro komunikaci se zadavatelem (CA).
- Předsedá řídícímu výboru projektu (PSC).
- Mobilizuje zdroje potřebné pro projekt, využívá schválený rozpočet a rozděluje finanční prostředky mezi prováděcí partnery.
- Jmenuje koordinátora pro danou oblast (Domain Coordinator - DC) a EU projektového manažera EU (EUPM) na straně vedoucího partnera – hlavního řešitele.
- Pravidelně monitoruje průběh projektu.
- Koordinuje řešení eskalovaných problémů a konfliktů.
- Schvaluje a podepisuje klíčové řídicí formuláře, zprávy a výstupy.

4.2.4 Zástupci konsorcia (CRs)

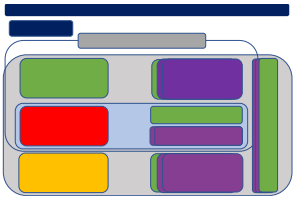


Každý zapojený partner jmenuje jednoho zástupce konsorcia (Consortium Representative - CR) který přebírá celkovou odpovědnost za jemu přidělený podíl na rozpočtu, činnosti a výstupech. Každý zástupce konsorcia zpravidla podepíše mandát, který umožňuje vlastníkovi grantu (GO) podepsat grantovou dohodu jeho jménem. Zástupce konsorcia (CR) rovněž podepisuje dohodu o partnerství, která upravuje vnitřní fungování konsorcia.

Odpovědnosti

- Zástupci konsorcia (CRs) podepisují dohodu o partnerství a odpovídají za svůj podíl na projektových činnostech a rozpočtu.
- Mobilizuje potřebné zdroje partnerských organizací.
- Jmenuje manažera za partnera EU projektu (PtEUPM).
- Zástupci konsorcia (CRs) schvalují cíle a výsledky všech externě zadaných činností a stávají se odpovědnými za výkon dodavatele.

4.2.5 Hlavní koordinátor (DC)

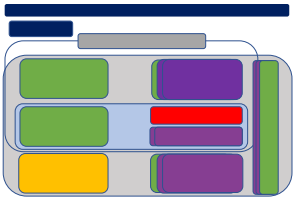


Hlavní koordinátor (Domain Coordinator - DC) je odborníkem na danou oblast a udržuje zaměření projektu na cíle stanovené ve výzvě k předkládání návrhů a na dosažení výsledků předpokládaných ve formuláři žádosti o projekt. Hlavní koordinátor (DC) úzce spolupracuje s projektovým manažerem EU projektu (EUPM) a partnerskými projektovými manažery EU projektu (PtEUPM), aby koordinoval hladkou realizaci projektu, činnosti a výstupy.

Odpovědnosti

- Koordinovat vypracování a předložení formuláře projektové žádosti.
- Koordinovat vytváření partnerství.
- Zaručuje spolupráci a efektivní komunikační kanál s projektovým manažerem EU projektu (EUPM) a projektovými manažery partnerů EU projektu (PtEUPM).
- Koordinuje cílové skupiny projektu (PTG) a zajišťuje spojení mezi nimi a konsorciem.
- Koordinuje činnosti související s administrativními postupy, zajišťuje, aby byly k dispozici potřebné zdroje, a plní veškeré potřeby v oblasti výkaznictví.
- Zajišťuje, aby při rozhodování byly zohledněny názory a stanoviska cílových skupin projektu (PTG).
- Zajišťuje, aby výsledky projektu byly udržitelné i po skončení grantového období.
- Koordinuje časový plán a předkládání zpráv a dohlíží na celkovou kvalitu a soudržnost v grantové oblasti.

4.2.6 Manažer EU projektu (EUPM)



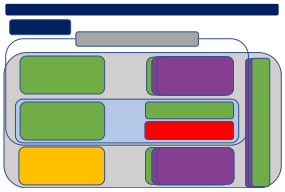
Manažer projektu financovaného z EU fondů zkráceně Manažer EU projektu (EU Project Manager - EUPM) denně řídí projekt s cílem zajistit efektivní využívání zdrojů a kvalitní výsledky. Zabývá se také řízením rizik a problémů, projektovou komunikací a řízením zainteresovaných stran. Je také zodpovědný za vypracování návrhu projektu s podporou koordinátora domény (DC).

Odpovědnosti

- Koordinuje přípravu logického rámce projektu a formuláře projektové žádosti a odpovídá za jejich řádné předložení.
- Realizuje návrh projektu, jak je uvedeno v grantové dohodě.
- Koordinuje manažery partner EU projektu (PtEUPM).

- Koordinuje činnost hlavního projektového týmu (PCT) s projektovými manažery partnerů EU projektu (PtEUPM) a zajišťuje efektivní využití přidělených zdrojů.
- Zajišťuje dosažení cílů projektu v rámci stanovených omezení a v případě potřeby přijímá preventivní nebo nápravná opatření.
- Řídí očekávání zúčastněných stran.
- Dohlíží na vytváření všech řídicích formuláře a zajišťuje jejich schválení vlastníkem grantu (GO) nebo řídicím výborem projektu (PSC).
- Zajišťuje řízený vývoj výstupů prostřednictvím řádného řízení změn.
- Provádí činnosti řízení rizik souvisejících s projektem.
- Sleduje stav projektu a v předem stanovených intervalech podává řídícímu výboru projektu (PSC) a zadavateli (CA) zprávy o průběhu projektu.
- Eskaluje neřešitelné problémy projektu řídícímu výboru projektu (PSC).
- Zajišťuje spojení mezi řídící a prováděcí vrstvou projektu.

4.2.7 Projektový manažer partner EU projektu (PtEUPM)

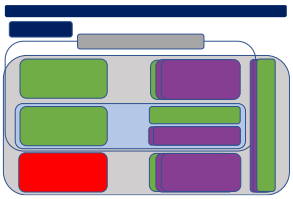


Projektový manažer partnera projektu financovaného z EU fondů, krátce projektový manažer partnera EU projektu (Partner EU Project Manager - PtEUPM) plní roli manažera EU projektu (EUPM) u každého provádějícího partnera a dohlíží na každodenní práci, pokud jde o podíl na rozpočtu, činnostech a výsledcích přidělených prováděcímu partnerovi.

Odpovědnosti

- Podporuje manažera EU projektu (EUPM) při realizaci projektu, dle grantové dohody.
- Podporuje manažera EU projektu (EUPM) při koordinaci hlavního projektového týmu (PCT) a zajišťovat efektivní využití přidělených zdrojů od prováděcích partnerů.
- Přispívá k zajištění dosažení cílů projektu v rámci stanovených omezení a v případě potřeby přijímá preventivní nebo nápravná opatření.
- Řídí očekávání zúčastněných stran u prováděcích partnerů.
- Podporuje manažera EU projektu (EUPM) při vytváření všech řídicích formulářů.
- Pomáhá manažerovi EU projektu (EUPM) při provádění činností řízení rizik souvisejících s projektovými činnostmi prováděcích partnerů.
- Přispívá a podporuje manažera EU projektu (EUPM) při vypracovávání všech projektových zpráv.

4.2.8 Cílové skupiny projektu (PTG)

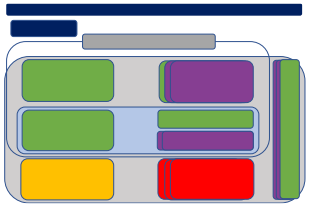


Cílové skupiny projektu (Project Target Groups- PTG) představují konečné příjemce výstupů projektu. Jsou součástí strany žadatele o dotaci, protože využívají výsledky projektu více než vytvářejí výstupy. Mohou být interními nebo externími partnery realizátora a hrají klíčovou roli při navrhování, testování a ověřování výstupů projektu.

Odpovědnosti

- Pomáhají definovat potřeby příjemců výstupů grantu.
- Zajišťují, aby specifikace projektu a jeho výsledky odpovídaly potřebám příjemců grantu.
- Kontrolují specifikaci projektu a kritéria přijatelnosti jménem příjemců výstupů grantu.
- Sdělují své názory v rámci řídicího výboru projektu (PSC) a zajistit, aby byly zohledněny při rozhodování o provedení navrhované změny.
- Podle potřeby se účastní demonstrací a pilotních fází.
- Podepisuje dokumenty související s příjemci výstupů grantu (dokumenty s požadavky, akceptační testy výstupů atd.).

4.2.9 Hlavní tým projektu (PCT)

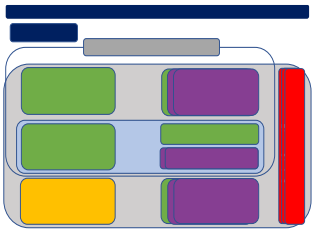


Hlavní tým projektu (Project Core Team - PCT) zahrnuje specialisty odpovědné za realizaci projektových činností, které vedou k dosažení výsledků. Vzhledem k tomu, že projektové činnosti jsou zpravidla rozděleny do pracovních balíčků, tvoří hlavní tým projektu (PCT) vedoucí pracovních balíčků (Work Packages Leaders - WPL) a členové týmu pracovních balíčků. Jeho složení závisí na velikosti a typu projektu a určuje ho manažer EU projektu (EUPM).

Odpovědnosti

- Podílí se na vytváření rozsahu projektu a plánování projektových činností.
- Provádí projektové činnosti na základě plánu práce na projektu a harmonogramu.
- Vytváří výstupy projektu.
- Poskytuje manažerovi EU projektu (EUPM) a projektovým manažerům partnerů EU projektu (PtEUPM) informace o průběhu činností.
- Podle potřeby se účastní projektových schůzek a pomáhá řešit problémy.
- Účastní se schůzky k vyhodnocení ukončení projektu při shromažďování získaných zkušeností.

4.2.10 Podpůrný projektový tým (PST)



Podpůrný projektový tým (Project Support Team - PST) se skládá z lidí, kteří projekt podporují. Často se skládá ze zástupců různých horizontálních útvarů, jako je účetnictví, finance, lidské zdroje, právní oddělení, komunikace atd. Její složení a struktura závisí na potřebách projektu.

Odpovědnosti

- Poskytuje administrativní a finanční podporu projektu.
- Definuje požadavky na podávání zpráv a komunikaci.
- Poskytuje podporu při zasedání řídícího výboru projektu (PSC) a vypracovává související zprávy.
- Podporuje manažera EU projektu (EUPM) a manažery partnerů EU projektu (PtEUPM) při plánování, monitorování a kontrole projektu.
- Poskytuje poradenství v oblasti nástrojů projektového řízení a administrativních služeb.
- Spravuje projektovou dokumentaci (verzování, archivace atd.).

Klíčové role v podpůrném projektovém týmu (PST)

V rámci PST plní rozhodující úlohy v EU projektech ti, kteří se podílejí na finančním řízení, včetně vykazování nákladů a komunikace a šíření informací o projektu.

4.2.10.1 Finanční manažer - Financial Manager (PST-FM)

Finanční manažer (Financial Manager - PST-FM) řídí projektové výdaje a podporuje manažera EU projektu (EUPM) při sestavování rozpočtu projektu a podávání zpráv. Každá partnerská organizace jmenuje finančního manažera partnera (PST-PtFM), který se stará o náklady jejího podílu na projektových aktivitách.

Odpovědnosti

- Nastavuje systém evidence výdajů projektu.
- Dohlíží nad nákupními postupy.
- Podporuje manažera EU projektu (EUPM) při sestavování rozpočtu.
- Podporuje manažera EU projektu (EUPM) při vykazování výdajů projektu.

4.2.10.2 Manažer komunikace (PST-CM)

Manažer komunikace (Communication Manager - PST-CM) is responsible for designing and implementing the project's external communication and dissemination strategy. It is generally appointed by the lead partner but can be supported by the communication officers of each implementing partner.

Odpovědnosti

- Defines the project's external communication and dissemination strategy requirements, including the appropriate social media approach.
- Implements the project's external communication strategy in coordination with the EU Project Manager (EUPM).
- Manages the relations with the press and media.
- Refers to the Project Steering Committee (PSC) for information about project visibility and media matters.
- Coordinates with the partner communication officers to design and implement the external communication and dissemination strategy.

4.2.11 Další role

Projektový manažer dodavatele (CPM)

Projektový manažer dodavatele (Contractor's Project Manager - CPM) vede pracovníky dodavatele pracující na projektu, plánuje, kontroluje a podává zprávy o produkci externě zadaných výstupů. V úzké spolupráci s manažerem EU projektu (EUPM) nebo projektového manažerem partnera EU projektu (PtEUPM) zajišťuje projektový manažer dodavatele (CPM), aby byly všechny práce prováděny včas a podle dohodnutých standardů, a zaručuje úspěšné dokončení a dodání subdodavatelských činností.

Podpůrná projektová kancelář (PSO)

Podpůrná projektová kancelář (Project Support Office - PSO), nazývaná také kancelář projektového řízení nebo projektová kancelář (Project Management Office), je volitelná struktura, která může poskytovat služby projektovým týmům, jako je aplikace metodiky a používání formulářů, informačních systémů, řízení, logistiky a další možná podpora.

Manažer kvality projektu (PQA)

Zajištění kvality projektu (Project Quality Assurance - PQA), které je přiděleno řídicím výborem projektu (PSC) manažerovi kvality projektu, je realizováno nezávisle na manažerovi EU projektu (PM), zajišťuje vysokou kvalitu projektu a jeho výstupů tím, že přezkoumává procesy a formuláře, identifikuje neshody se stanovenými standardy kvality a doporučuje nápravná opatření. Jedná se o nepovinnou funkci v organizaci, která podléhá přímo řídicímu výboru projektu (PSC) a může mít podobu skupiny nebo jednotlivého pracovníka.

4.3 Matice přidělování odpovědnosti (RAM)

Matice přidělování odpovědnosti (Responsibility Assignment Matrix - RAM) představuje a objasňuje role a odpovědnosti za danou činnost. Tabulka RAM je také známá jako tabulka ARSCI, což znamená:

ARSCI		Popis
A	Zodpovědný (Accountable)	V konečném důsledku odpovídá za správné a důkladné provedení práce. Za každý úkol je odpovědná pouze jedna osoba.
R	Vykonávající (Responsible)	Vykonává práci. Ostatní mohou být požádáni o pomoc v podpůrné roli. Za daný úkol odpovídá pouze jedna osoba.
S	Podpůrný (Supports)	Jako součást týmu spolupracují s odpovědnou osobou vykonávající úkol a mají podpůrnou funkci. Podpůrná role pomáhá dokončit úkol. Podpůrných rolí může být několik.
C	Konzultující (Consulted)	Ty, jejichž názory jsou vyžadovány a s nimiž probíhá obousměrná komunikace. Konzultovaná role nepomáhá dokončit úkol. Konzultovaných rolí může být několik.
I	Informovaní (Informed)	Ti, kteří jsou průběžně informováni o postupu prací. Může existovat několik osob s rolí - informovaní.

Zúčastněným stranám je třeba připomínat jejich role a povinnosti v průběhu projektu. Příručka EUPM² obsahuje tabulku RAM (ARSCI) pro všechny formuláře využívané během životního cyklu (viz Příloha F).

Příklad: Role RAM v Příručce EUPM² zapojené do tvorby formuláře projektové žádosti:

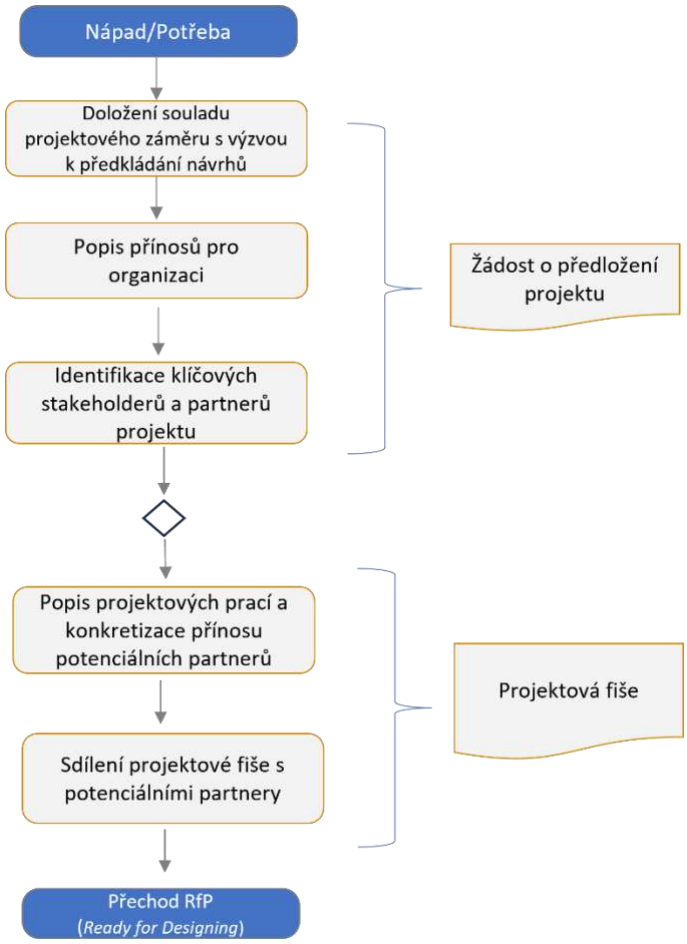
RAM (ARSCI)	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**
Projektová žádost	I	**A**	C	**S**	C	C	**R**	**S**	C	n.a.

- **Accountable - Zodpovědný**: Řídící výbor projektu (PSC) je odpovědný (je v konečném důsledku kolektivně odpovědný za přípravu formuláře).
- **Responsible - Vykonávající**: Za podání projektové žádosti odpovídá manažer EU projektu (EUPM).
- **Supports - Podpůrný**: Manažer EU projektu (EUPM) spolupracuje s projektovými manažery partnerů EU projektu (PtEUPM) a hlavním koordinátorem (DC) na vyplnění formuláře projektové žádosti. Konečnou odpovědnost však nese manažer EU projektu (EUPM).
- **Consulted - konzultující**: S vlastníkem grantu (GO) a zástupci cílových skupin projektu (PTG) je příprava návrhu konzultována.
- **Informed - informovaný:** Zadavatel (CA) bude informován o podání návrhu projektu.

5 Iniciační fáze

První fází projektu dle příručky EUPM² je iniciační fáze. Začíná identifikací projektového záměru po zveřejnění výzvy k předkládání návrhů, který přispívá k dosažení cíle stanoveného v EU programu i strategického cíle organizace. Hlavním **cílem** této fáze je:

- Zajištění souladu projektového záměru s výzvou k předkládání návrhů a strategickými cíli organizace.
- Vyhledávání potenciálních projektových partnerů za účelem vytvoření konsorcia potřebného pro projekt (je-li to nutné).
- Sestavení informací potřebných k získání formálního souhlasu s vypracováním projektové žádosti.



Obr. 5.1.- Činnosti a výstupy iniciační fáze dle příručkyEUPM²

Klíčové formuláře

Klíčovými formuláři projektu vytvořenými během iniciační fáze jsou **Žádost o předložení projektu** a **Projektová fiše**. Zakládají se také některé projektové seznamy (např. seznam rizik, seznam problémů, seznam rozhodnutí), zatímco seznam změn se obvykle zakládá během fáze plánování (etapa navrhování).

Formulář	Popis
Žádost o předložení projektu	Formalizuje zahájení projektu a obsahuje klíčové údaje z výzvy k předkládání návrhů a klíčové prvky projektového záměru.
Projektová fiše	Popisuje myšlenku projektu, souvislost s výzvou k předkládání návrhů, včetně očekávaného cíle a předběžného odhadu prací, času a nákladů.

Obr. 5.2.- Klíčové činnosti a formuláře iniciační fáze

5.1 Zahajovací schůzka

Jedná se o neformální setkání, obvykle iniciátora projektu - zpravidla hlavního koordinátora (DC) - a vlastníka grantu (GO) s dalšími relevantními osobami z řešitelské organizace, které by mohly přispět k vytvoření dokumentů iniciační fáze.

Cílem tohoto setkání je prozkoumat výzvu k předkládání návrhů a prodiskutovat možný projektový záměr pro předložení návrhu projektu. Cílem je lépe pochopit kontext projektového záměru a rozhodnout, zda pokračovat ve vytváření žádosti o předložení projektu.

Jako podklady pro tuto schůzku lze využít také dokumentaci a zkušenosti z předchozích podobných projektů předložených v rámci stejného programu financování EU.

5.2 Žádost o předložení projektu

Žádost o předložení projektu je výchozím bodem projektu EUPM² a formalizuje jeho zahájení. Vytvořením Žádosti o předložení projektu si iniciátor projektu zajistí, aby byly formálně zachyceny klíčové informace o výzvě k předkládání návrhů a o projektovém záměru, na jejichž základě se může rozhodnout, zda předloží formulář projektové žádosti.

Žádost o předložení projektu je interní dokument a obsahuje základní informace o požadavcích výzvy k předkládání návrhů, pokud jde o rozpočet, časový plán, podmínky způsobilosti a kritéria, podle kterých vedoucí organizace hodnotí projektový záměr. Obsahuje také následující informace:

- Základní informace o záměru projektu.
- Souvislost s cíli EU programu a strategickými cíli organizace.
- Hlavní výstupy, které mají být dosaženy.
- V této fázi se posuzují klíčové předpoklady, omezení a rizika.
- Potenciální partneři, kteří budou zapojeni.
- Hrubý odhad času a nákladů na projekt.
- Celkový odhad interních zdrojů pro projektování (zaměstnanci, infrastruktura).

V dokumentu je popsán význam projektového záměru pro výzvu k předkládání návrhů a přínosy organizace pro získání interního souhlasu s přechodem do fáze projektování a předložení návrhu projektu.

Klíčoví účastníci	Popis
Iniciátor	Žádost o předložení projektu může v rámci organizace zadat kdokoli.
Schvalovatel	V závislosti na projektu může vlastník grantu (GO) nebo nadřízený řídicí orgán žádost o předložení projektu přijmout a schválit její další postup.

Vstupy

- Strategické dokumenty organizace.
- Mapa příležitostí.
- Výzva k předkládání návrhů.
- Problém, potřeba nebo příležitost vyjádřená iniciátorem projektu.

Pokyny

- Všimněte si, že ačkoli žádost o předložení projektu může iniciovat kdokoli, vlastník grantu (GO) často pověřuje jejím vytvořením hlavního koordinátora (DC).
- V závislosti na velikosti projektu a schvalovacím procesu organizace může být schvalování neformální (tj. přijímá ji vlastník grantu) nebo formální (tj. přezkoumává a schvaluje ji Řídicí orgán z řešitelské organizace).
- Zajistěte, aby byly uvedeny všechny relevantní informace, ale v tomto bodě omezte podrobnosti a shromažďujte základní informace. Drobnější body budou doplněny do dalších dokumentů (projektová fiše, formulář projektové žádosti atd.).
- Mějte na paměti časový rámec výzvy k předkládání návrhů (tj. čas, který je k dispozici před uzávěrkou pro předkládání návrhů).

Kroky

1. Je vypracována žádost o předložení projektu
2. Žádost o předložení projektu je zaslána ke schválení příslušnému řídicímu orgánu řešitelské organizace. V závislosti na velikosti projektu a schvalovacím procesu organizace může být schválení neformální.
3. Po schválení Žádosti o předložení projektu je projekt podrobněji definován předběžným popisem rozsahu projektu v projektové fiši.
4. Vlastník grantu (GO) vybere manažera EU projektu (EUPM) a základní tým projektu (PCT). Manažer EU projektu (EUPM) je obvykle přidělen po schválení žádosti o předložení projektu (nebo nejpozději před vyplněním projektové fiše). Naproti tomu základní tým projektu (PCT) je obvykle přidělen před zahajovací schůzkou k plánování.

ARSCI

Iniciační fáze	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**
Žádost o předložení projektu	n.a.	n.a.	**A/S**	**R**	**S**/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

5.3 Projektová fiše

Řešitelská organizace vypracuje projektovou fiši, aby vyhledala potenciální partnery, kteří by se podíleli na realizaci projektu. Obsahuje profil řešitelské organizace, projektový záměr vycházející z cílů výzvy k předkládání návrhů a odhad potřebných prací z hlediska rozsahu, času a nákladů. Návrh musí být přizpůsoben tak, aby zdůrazňoval očekávaný přínos každého potenciálního partnera k projektu.

Projektová fiše je tedy sdílena s potenciálními projektovými partnery za účelem získání jejich souhlasu se vstupem do konsorcia, které podá projektovou žádost a bude projekt realizovat.

Klíčoví účastníci	Popis
Hlavní koordinátor (DC)	Posuzuje projektový list, vypracovává seznam potenciálních partnerů a odpovídá za jeho předložení.
Vlastník grantu (GO)	Podílí se na vypracování seznamu potenciálních partnerů
Manažer EU projektu (EUPM)	Zpracovává projektovou fiši

Vstupy

- Výzva k předkládání návrhů.
- Žádost o předložení projektu.

Pokyny

- Projektová fiše by měla být stručná, aby mohla být co nejdříve zaslána potenciálním partnerům. Musí také zdůrazňovat očekávaný příspěvek, který se od každého partnera požaduje, aby bylo dosaženo cílů projektu a zajištěna přidaná hodnota EU (je-li to nutné).
- Zdržte se uvádění podrobných požadavků. Místo toho představte základní potřeby a vlastnosti a nastiňte význam projektového záměru pro výzvu k předkládání návrhů.
- Zpracujte projektovou fiši, včetně popisu hlavních úkolů, které by měli potenciální partneři plnit.

Kroky

1. Hlavní koordinátor (DC) se podílí na vypracování projektové fiše, zatímco manažer EU projektu (EUPM) je odpovědný za dodání dokumentu.
2. Hlavní koordinátor (DC) a vlastník grantu (GO) vypracují seznam potenciálních projektových partnerů.
3. Manažer EU projektu (EUPM) zasílá projektovou fiši potenciálním partnerům a monitoruje budování partnerství.

ARSCI

Iniciační fáze	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Projektová fiše	n.a.	n.a.	**A/S**	**S**	**S**/C	I	**R**	I	n.a.	n.a.

5.4 Přechod RfP (Ready for Planning)

Jedná se o první přechod “Připraven na fázi plánování (RfP – Ready for Planning). Než se projekt posune do další fáze, doporučuje se jeho přezkoumání a schválení. Manažer EU projektu (EUPM) posoudí, zda je projekt připraven zahájit fázi plánování, a to na základě kontroly správného schválení žádosti o předložení projektu a zpětné vazby od potenciálních partnerů, kteří byli vyzváni ke vstupu do projektového partnerství.

Příručka EUPM² poskytuje pro každou fázi formulář Kontrolního seznamu pro výstupní kontrolu přechodu fáze/etapy do další, který může manažer EU projektu (EUPM) použít jako vodítko při posuzování a kontrole specifických cílů fáze.

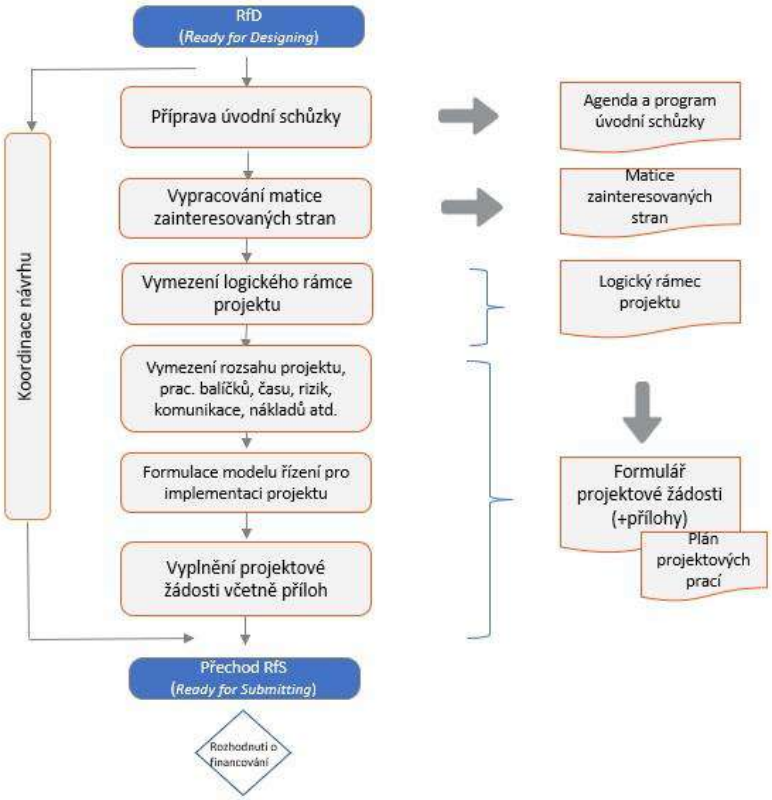
6 Fáze plánování

Druhou fází projektu podle EUPM² příručky je fáze plánování, v níž se vytváří většina formulářů projektu. Je rozdělena do dvou různých etap: etapy navrhování a etapy přípravy. **Účel** této fáze je dvojí:

- Zajistit včasné předložení konkurenceschopné projektové žádosti, včetně silného a vyváženého partnerství a relevantního a dobře strukturovaného návrhu projektu (etapa návrhu).
- Připravit se na efektivní a účinné řízení a realizaci všech projektových aktivit. (přípravná etapa).

6.1 Etapa návrhu

Etapa návrhu začíná úvodní schůzkou (Kick-off meeting) k projektování a končí po předložení formuláře žádosti zadavateli. Cílem této fáze je zajistit relevantní, soudržný a dobře navržený návrh projektu se silným a vyváženým partnerstvím, který odpovídá všem požadavkům a kritériím pro udělení zakázky stanoveným ve výzvě k předkládání návrhů.



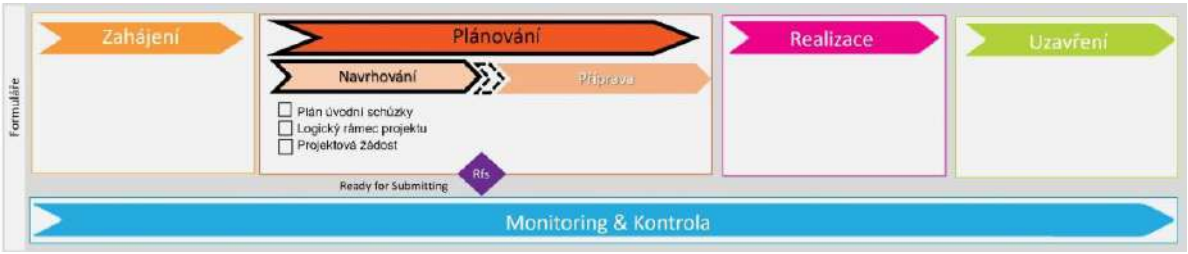
Obr. 6.1.- Činnosti a výstupy etapy navrhování dle příručky EUPM²

Klíčové formuláře

Klíčovými formuláři projektu vytvořenými v etapě navrhování jsou **matice zainteresovaných stran projektu, logický rámec projektu** a formulář **projektové žádosti**.

Formulář	Popis
Matice zainteresovaných stran	Matice zainteresovaných stran je předběžná analýza, jejímž cílem je zmapovat všechny osoby nebo skupiny osob, které mohou být projektem ovlivněny nebo na které může mít projekt vliv, a určit jejich schopnosti, potřeby a omezení, aby bylo možné navrhnout strategie komunikace a/nebo zapojení, které mohou podpořit úspěch a udržitelnost projektu.
Logický rámec projektu	Logický rámec projektu popisuje logické vazby mezi obecným cílem programu financovaného z EU fondů, specifickými cíli navrhovaného projektu a výstupy a činnostmi k jejich dosažení. Zahrnuje také analýzu hlavních zúčastněných stran a

Formulář	Popis
	problémů, které projekt řeší. Logický rámec projektu je vstupním podkladem pro vypracování formuláře projektové žádosti.
Projektová žádost	Ačkoli strukturu a obsah formuláře projektové žádosti definuje každý zadavatel (CA), obecně obsahuje: zdůvodnění projektu z hlediska dopadu, soulad projektového záměru s cíli výzvy, konkrétní cíle projektu, model řízení projektu, vytvořené výstupy, jakož i zdroje, náklady a čas potřebné k realizaci projektu a dosažení dopadu a cílů.



Obr. 6.2.- Klíčové activity a formuláře etapy navrhování dle příručky EUPM²

6.1.1 Úvodní schůzka etapy návrhu

Etapa navrhování začíná oficiální úvodní schůzkou (Kick-off meeting) k navrhování, jejímž cílem je:

- Ujistit se, že všichni rozumí výzvě k předkládání návrhů a myšlence projektu.
- Vyjasnit si očekávání všech projektových partnerů a klíčových zúčastněných stran projektu.
- Prodiskutovat projektový záměr.
- Prozkoumat strukturu a obsah formuláře projektové žádosti.
- Identifikovat rizika projektu.
- Rozdělit si práci pro zpracování formuláře projektové žádosti ve stanoveném termínu.

V této rané fázi bude projektový tým významně těžit z předchozích zkušeností s projekty financovanými z EU fondů, zejména ze zkušeností získaných z předchozích podobných projektů. Všichni projektoví partneři by měli přispět svými odbornými znalostmi a zkušenostmi.

Toto zahajovací setkání etapy navrhování by mělo být naplánováno a vedeno efektivně, protože všichni aktéři zapojení do této etapy musí být sladěni. EUPM² příručka poskytuje formuláře pro program schůzky a zápis ze schůzky.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Organizuje schůzku
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPM) Hlavní tým projektu (PCT) Hlavní koordinátor (DC) Cílové skupiny projektu (PTG) Zástupci konsorcia (CR)	Požadovaní účastníci
Manažer komunikace (PST-CM)	Povinná účast (je-li tato role již přidělena)
Další role v projektu nebo zúčastněné strany	Nepovinná účast (podle potřeb projektu).
Finanční manažer (PST-FM)	Povinná účast (je-li tato role již přidělena)

Vstupy

- Výzva.
- Pokyny k EU programu.
- Projektová fiše.

Kroky

Před úvodní schůzkou etapy navrhování:

1. Naplánovat schůzku.
2. Vypracovat návrh programu schůze s uvedením bodů, které se budou projednávat.
3. Rozeslat program schůze předem.
4. Zajistit účast požadovaných účastníků.
5. Řešit případné logistické potřeby a připravte dokumentaci nebo podklady pro schůzku.

Během úvodní schůzky etapy navrhování:

1. Představit účastníky setkání.
2. Zajistit, aby byl určen zapisovatel, aby bylo možné pořídit zápis s uvedením bodů jednání. Ty budou po schůzce sestaveny a zaslány účastníkům.
3. Provést účastníky projektovou fiší, aby pochopili myšlenku a rozsah projektu.
4. Nastínit cíle, očekávání a činnosti etapy navrhování a prodiskutovat časový harmonogram, aby byl dodržen termín odevzdání.
5. Popsat strukturu formuláře projektové žádosti a souvisejících příloh, které je třeba předložit.
6. Rozdělit role a odpovědnosti za projektování.
7. Projednat časový harmonogram projektu.
8. Prodiskutovat celkový přístup k projektu.
9. Probrat rizika, omezení a předpoklady.
10. Projednat nebo představte všechny nástroje na podporu projektu za přispění týmu pro podporu projektu (PST).
11. Poskytnout čas na případné další záležitosti (otázky a odpovědi).
12. Shrnout diskusi (rozhodnutí, opatření a rizika).
13. Sdělit další kroky.

ARSCI

Etapa navrhování	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Úvodní schůzkou etapy navrhování	n.a.	**A**	C	**S**	C	C	**R**	**S**	C	n.a.

6.1.2 Matice zainteresovaných stran projektu

Zainteresovanou stranou je každý jednotlivec, skupina nebo organizace, která může projekt ovlivnit, být jím (pozitivně nebo negativně) ovlivněna nebo se dokonce vnímat jako ovlivněná. Matice zainteresovaných stran projektu obsahuje seznam všech (klíčových) zainteresovaných stran projektu a jejich kontaktní údaje a jasně uvádí jejich roli (role) v projektu. Zahrnuje také příjemce projektu nebo konečné uživatele výstupů projektu. Zúčastněná strana může ovlivnit projekt a jeho výstupy, proto lze zúčastněné strany také klasifikovat podle jejich významu.

Účelem matice zainteresovaných stran projektu je podpořit manažera EU projektu (EUPM) v efektivním řízení zainteresovaných stran projektu na základě jejich moci a pozitivního či negativního postoje. Informace zachycené v matici by měly být přizpůsobeny potřebám projektu a použity k definování komunikačních a zapojovacích aktivit (viz Příloha D).

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Připravuje matici zainteresovaných stran projektu.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPM)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při přípravě matice zainteresovaných stran projektu.
Hlavní koordinátor (DC)	Pomáha manažerovi EU projektu (EUPM)
Ostatní zúčastněné strany projektu	Je s nimi konzultováno.

Vstupy

- Formulář projektové žádosti.
- Příprava zápisu z úvodní schůzky etapy navrhování.

Pokyny

- Je nezbytné identifikovat a analyzovat lidský rozměr projektu ze všech možných hledisek.
- Je důležité vzít v úvahu interní zainteresované strany (tj. partnery a členy týmu) a externí zainteresované strany (tj. konečné příjemce, uživatele výstupů atd.), které budou součástí cílových skupin projektu (PTG).
- Posuďte důležitost a význam jednotlivých zainteresovaných stran pro projekt. To také umožní efektivnější strategii zapojení a komunikace.

Kroky

1. Pomocí matice zainteresovaných stran projektu identifikujte všechny osoby, skupiny nebo organizace, které budou v projektu hrát určitou roli nebo budou přímo či nepřímo pozitivně či negativně ovlivněny aktivitami projektu.
2. Shrňte charakteristiky, schopnosti, zájmy a vliv každé osoby nebo skupiny na projekt a jejich kontaktní údaje.
3. Definujte komunikační a zapojovací aktivity pro identifikované zúčastněné strany s cílem zvýšit vnější podporu a snížit odpor vůči projektu.

Poznámka: Při sestavování a zpracování matice zúčastněných stran projektu dodržujte všechny platné předpisy o ochraně osobních údajů a osobní práva.

ARSCI

Etapa navrhování	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Matice zúčastněných stran projektu	n.a.	**A**	C	**S**	C	I	**R**	**S**	C	C

6.1.3 Logický rámec projektu

Vypracování logického rámce projektu je základem pro vypracování návrhu projektu. Popisuje intervenční logiku projektu a zdůrazňuje následující skutečnosti:

- Řešené problémy.
- Jak projekt přispívá k obecným cílům programu financovaného z EU fondů.
- Specifické cíle projektu.
- Výsledky potřebné k dosažení specifických cílů.
- Činnosti potřebné k realizaci výsledků projektu.

Vypracování logického rámce projektu se řídí přístupem pro zpracování logického rámce (Logical Framework Approach - LFA), což je analytický proces používaný na podporu návrhu projektů financovaných z EU fondů (viz Příloha D). Logický rámec projektu by měl být vyplněn a sdílen mezi partnery před vyplněním formuláře projektové žádosti.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Vypracování logického rámce projektu.
Hlavní koordinátor (DC)	Podílí se na definování klíčových prvků dokumentu.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPM)	Vytvářený dokument je s partnery konzultován.
Další zainteresované strany	Vytvářený dokument je s nimi konzultován.

Vstupy

- Výzva k předkládání návrhů.
- Projektová fiše.
- Zápis z úvodní schůzky etapy návrhu.
- Matice zúčastněných stran projektu.

Pokyny

- Za vypracování logického rámce projektu je odpovědný manažer EU projektu (EUPM), kterému však pomáhá hlavní koordinátor (DC).
- Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPM) spolupracují na vypracování Logického rámce projektu.
- Do vypracování Logického rámce projektu by měly být zapojeny cílové skupiny projektu.

Kroky

1. Popište projektový záměr na základě cílů a způsobilých opatření stanovených ve výzvě k předkládání návrhů.
2. Na základě projektového záměru zrevidujte a aktualizujte matici zúčastněných stran a analyzujte úroveň zájmu a vlivu všech klíčových zúčastněných stran na projekt.
3. Určete problémy spojené s projektovým záměrem a jejich příčinnou souvislost.
4. Transformujte problémy zpracované do podoby stromu problémů do budoucích dílčích cílů.
5. Určete strategii projektu.
6. Vypracujte matici logického rámce, která definuje:
   - Jak projekt přispívá k obecným cílům programu financovaného z EU fondů.
   - Specifické cíle projektu.
   - Výsledky potřebné k dosažení specifických cílů.
   - Činnosti potřebné k realizaci výstupů projektu.
   - Identifikované předpoklady a rizika.
   - Zvažte a uveďte potřebné ukazatele, cíle a zdroje ověření.

ARSCI

Etapa navrhování	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Logický rámec	I	**A**	C	**S**	C	C	**R**	**S**	C	n.a.

6.1.4 Projektová žádost

Formulář projektové žádosti je dokument, který uchazeč musí vyplnit a předložit jako návrh projektu po zveřejnění výzvy k předkládání návrhů zadavatelem (CA). Formulář projektové žádosti poskytuje zadavateli (CA) veškeré informace potřebné k posouzení relevance a kvality návrhu projektu na základě kritérií stanovených ve výzvě k předkládání návrhů. To vede k rozhodnutí o financování.

Formulář projektové žádosti obsahuje zpravidla dvě hlavní části. Cílem první části je zachytit důvody projektu, popsat soulad projektového záměru s cíli a aktivitami popsanými v dokumentu výzvy a diskutovat o významu a dopadu projektu na celkové cíle programu financovaného z EU fondů. Druhá část obsahuje základní informace o tom, *co, jak* a *kdy* má projekt obsahovat. Podle složitosti a rozměru projektu se může lišit úroveň odhadu hlavních požadovaných proměnných projektu. Obecně je v této etapě vyžadován plán práce na projektu rozdělený do **pracovních balíčků** (Work Packages).

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Vypracování formuláře projektové žádosti.
Hlavní koordinátor (DC)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při vypracovávání formuláře projektové žádosti se zaměřením na popisnou část.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při vypracovávání formuláře projektové žádosti.
Další zainteresované strany	Měly by se podílet na vypracování formuláře projektové žádosti.
Podpůrný projektový tým (PST) Finanční manažer (PST-FM) Manažer komunikace (PST-CM)	Podporovat přípravu rozpočtu, komunikaci a šíření informací a další požadované aspekty.

Vstupy

- Výzva k předkládání návrhů.
- Projektová fiše.
- Matice zainteresovaných stran projektu.
- Logický rámec projektu.

Pokyny

- Upozorňujeme, že forma a hloubka analýzy požadované pro formulář projektové žádosti závisí na rozměru a složitosti projektu, na zapojených partnerech a na dostupném rozpočtu.
- Než začnete vyplňovat formulář projektové žádosti, určete jasný logický rámec projektu s měřitelnými kritérii, která budou použita k určení úspěšnosti projektu a jeho příspěvku ke strategii programu financování EU.
- Popište celkový přístup k realizaci projektu (projektová strategie).
- Zajistěte, aby byly zohledněny vstupy všech projektových partnerů a dotčených zúčastněných stran projektu.

Kroky

1. Vypracujte **zdůvodnění projektu** a zdůrazněte, jak navrhované řešení přispívá k dosažení priorit a cílů programu financovaného z EU a jak je relevantní pro cílové skupiny projektu (PTG). Popište také navrhované řešení z hlediska inovace, rozšiřitelnosti, přenositelnosti a udržitelnosti.
2. Určete **přístup k řízení projektu** a popište prováděcí kapacitu konsorcia.
3. Zpracujte podrobný **rozsah projektu** a určete a uspořádejte práce a výstupy potřebné k dosažení cílů projektu (viz logický rámec projektu). Vypracujte první verzi pracovního plánu projektu, včetně:
    - Rozdělte rozsah projektu na části v hierarchické členění (**Work Breakdown**) všech prací, které je třeba provést, aby byly splněny cíle projektu. Činnosti musí být seskupeny do pracovních balíčků spojených s výstupy, které mají být dodán
    - - **Odhadů nákladů**, kde uvedete předpokládané potřebné zdroje a čas potřebný k dokončení každého projektového úkolu v rámci dostupnosti zdrojů a omezených možností. Odhady úsilí a doby trvání vytvářejí harmonogram a rozpočet projektu.
    - **Harmonogram projektu** identifikuje závislosti mezi úkoly, určuje termíny jejich začátku a konce a následně stanovuje celkovou dobu trvání projektu.
4. Detailně dentifikujte **rizik a omezení**.
5. Určete hlavní činnosti v oblasti **komunikace a šíření informací**.
6. Připravte všechny **přílohy** obsažené ve formulářích projektové žádosti. Obecně se týkají formalizace zapojení partnera do projektu (např. pověření partnerů atd.),
7. Všichni partneři schválí formulář projektové žádosti před jejím předložením k financování.

ARSCI

Fáze navrhování	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM	PST-CM
Projektová žádost	I	**A**	C	**S**	C	C	**R**	**S**	C	S	S

6.1.4.1 Work Breakdown

Cílem této části pracovního plánu projektu je rozdělit projekt na menší a lépe zvládnutelné součásti, jako jsou výstupy, **pracovní balíčky**, činnosti a úkoly. Členění má několik úrovní, z nichž každá obsahuje postupně podrobnější výsledky a práce. Ty definují výstupy projektu a práce spojené s jejich vytvořením.

Někdy zadavatel (CA) požaduje, aby byly projektové činnosti rozděleny do povinných pracovních balíčků (WPs). Obecně platí, že mezi povinné pracovní balíčky patří pracovní balíček Řízení projektu, pracovní balíček Komunikace a několik pracovních balíčků souvisejících s realizací projektu.

Vstupy

- Výzva k předkládání návrhů
- Logický rámec projektu

Výstupy

- Rozpis prací (součást části Plán prací na projektu formuláře projektové žádosti).

6.1.4.2 Odhad nákladů

V této části pracovního plánu projektu se odhaduje úsilí potřebné pro každý úkol projektu uvedený v rozpisu prací na základě dostupnosti zdrojů a možností. Po přiřazení úkolu ke zdroji (nebo k profilu zdroje) lze vypočítat jeho náklady podle různých předpokládaných metod odhadu nákladů.

U projektů financovaných EU se metoda odhadu nákladů řídí jednou z forem výpočtu stanovených v čl. 125 odst. 1 nařízení EU 2018/1046, která zahrnuje:

- (a) **financování nesouvisející s náklady na příslušné operace** na základě splnění podmínek stanovených v odvětvových pravidlech nebo rozhodnutích Komise; nebo dosažení výsledků měřených odkazem na předem stanovené milníky nebo prostřednictvím ukazatelů výkonnosti;
- (b) **úhradu** vzniklých způsobilých nákladů;
- (c) **jednotkové náklady**, které pokrývají všechny nebo určité specifické kategorie způsobilých výdajů, které jsou předem určeny odkazem na částku za jednotku;
- (d) **paušální částky** (tzv. lump sums), které celkově pokrývají všechny nebo určité specifické kategorie způsobilých nákladů, které jsou předem určeny;
- (e) **paušální financování**, které se vztahuje na konkrétní kategorie způsobilých nákladů, které jsou předem určeny procentní sazbou;
- (f) **kombinace** forem uvedených v písmenech a) až e).

Vstupy

- Finanční pravidla programu financovaného z EU fondů
- Národní finanční na úrovni státu
- Finanční pravidla na úrovni organizace, která žádost zpracovává
- Pracovní plán projektu (část formuláře projektové žádosti)

Výstupy

- Rozpočet (součást pracovního plánu projektu ve formuláři projektové žádosti).

6.1.4.3 Časový harmonogram

Cílem této části pracovního plánu projektu je zdokumentovat závislosti mezi pracovními balíčky a úkoly, určit jejich začátky a konce a vypočítat celkovou dobu trvání projektu. Požadovaná úroveň podrobnosti je stanovena zadavatelem (CA) a může se lišit v závislosti na různých programech financování EU.
Podrobný harmonogram může být vypracován pro celý projekt předem, nebo může být vypracován (v dostatečné podrobnosti) pouze pro některé počáteční části Realizační fáze a poté postupně rozpracován do plné podrobnosti. Manažer EU projektu (EUPM) používá harmonogram ke schvalování, koordinaci a přejímání projektových prací a ke sledování celkového pokroku.

Vstupy

- Finanční pravidla programu financovaného z EU fondů
- Pracovní plán projektu (část formuláře žádosti o projekt)

Výstupy

- Harmonogram projektu (součást oddílu Plán práce na projektu ve formuláři projektová žádost)

6.1.4.4 Identifikace rizik

Cílem tohoto kroku je identifikovat hlavní rizika, která mohou ovlivnit cíle projektu (viz sloupec „Podmínky“logického rámce). Všimněte si, že nová rizika mohou vzniknout kdykoli v průběhu projektu a měla by být přidána do **seznamu rizik** pro další analýzu/akci. (podrobnosti viz Kapitola 9.7).

Požadovaná úroveň identifikace rizik je stanovena zadavatelem a může se lišit v závislosti na různých EU programech.

Vstupy

- Logický rámec projektu
- Pracovní polán projektu (kapitola o Projektové žádosti)

Výstupy

- Seznam rizik

6.1.4.5 Činnosti v oblasti komunikace a šíření informací

Cílem této kapitoly je určit informační a komunikační aktivity, které zvýší povědomí médií, institucí, klíčových zúčastněných stran a veřejnosti o cílech projektu a prokáží efektivitu vynaložených prostředků EU.

Zadavatel (CA) obecně požaduje navržení komplexního pracovního balíčku zaměřeného výhradně na komunikaci a šíření informací. Obsah tohoto pracovního balíčku musí partnerství vést k efektivní komunikaci.

Vstupy

- Výzva k předkládání návrhů
- Pravidla pro komunikaci a zviditelnění programu financovaného z EU fondů
- Logický rámec projektu

Output

- Činnosti v rámci pracovního balíčku Komunikace a šíření informací (součást části pracovního plánu projektu ve formuláři projektové žádosti)

6.1.5 Rozhodnutí o financování

Po předložení formuláře projektové žádosti zadavatel (CA) posoudí návrh na základě hodnotících kritérií stanovených ve výzvě k předkládání návrhů a rozhodne, zda jej bude financovat, či nikoli. V obou případech obdrží vedoucí organizace, která žádost předložila, oznámení a **hodnotící zprávu**, kterou musí poskytnout všem ostatním relevantním partnerům a zúčastněným stranám.

- Pokud je návrh projektu **schválen**, přechází projekt do fáze přípravy (podrobnosti viz Kapitola 6.2)
- Pokud je návrh projektu zamítnut, měl by manažer EU projektu (EUPM) přejít do závěrečné fáze (podrobnosti Kapitolan 10) a posoudit hodnotící zprávu, která může poskytnout užitečné poznatky a doporučení pro opětovné předložení návrhu projektu v budoucí výzvě k předkládání návrhů.

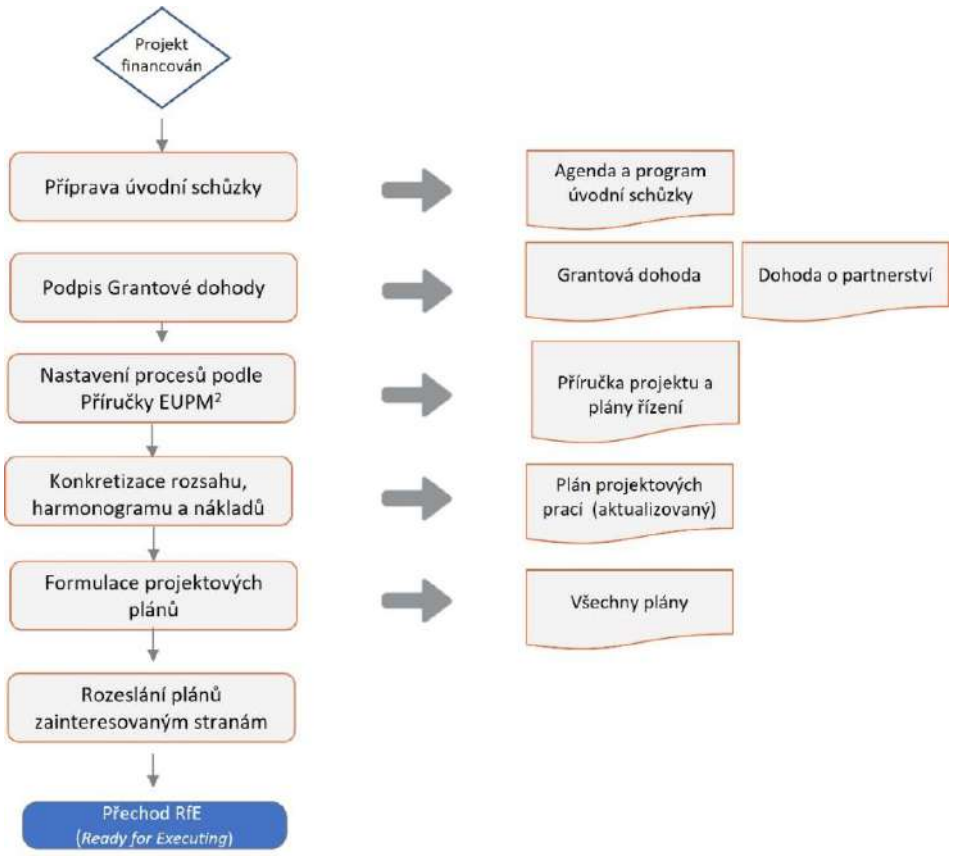
Poznámka: *V některých případech může zadavatel (CA) rozhodnout o financování na základě dvoustupňového řízení. V první fázi musí organizace předložit úvodní souhrnný návrh (koncepční dokument). Ve druhé fázi budou v úplné žádosti podrobně popsány pouze návrhy z užšího výběru.*

ARSCI

Etapa navrhování	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Rozhodnutí o financování	**A**	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.

6.2 Etapa přípravy

Etapa přípravy začíná po vydání kladného rozhodnutí o financování ze strany zadavatele (CA), což může trvat několik měsíců od data podání projektové žádosti. Účelem této fáze je připravit se na efektivní a účinné řízení a realizaci všech projektových aktivit. V této fázi bude podepsána Grantová dohoda a Dohoda o partnerství, vypracována Příručka k projektu, dále rozpracován Pracovní plán projektu a připraveny a podloženy všechny projektové plány.



Obr. 6.3 – Činnosti a výstupy etapy přípravy dle příručky EUPM²

Klíčové formuláře

Formulář	Popis
Grantová dohoda	Grantová dohoda je dokument, který odráží podmínky uděleného grantu pro realizaci projektu. Struktura a obsah grantové dohody se mohou lišit v závislosti na různých programech EU. Tento dokument poskytuje zadavatel (CA).
Dohoda o partnerství	Dohoda o partnerství je interní dokument konsorcia, který popisuje povinnosti a závazky partnerů konsorcia při realizaci projektu. Příručka EUPM² poskytuje vzor dohody o partnerství.

Formulář	Popis
Příručka k projektu (Project Handbook)	Příručka projektu shrnuje cíle projektu a dokumentuje zvolený přístup k dosažení cílů projektu. Dokumentuje také role v řízení projektu a jejich odpovědnosti a definuje plány nezbytné pro řízení projektu, jakož i veškerá rozhodnutí o přizpůsobení metodiky. Příručka EUPM² poskytuje vzor Příručky projektu.
Plány řízení	Tyto plány definují různé procesy, které se mají používat (např. pro řízení rizik). Příručka EUPM² poskytuje šablony plánů řízení spolu s pokyny, jak je přizpůsobit a přizpůsobit kontextu a potřebám projektu.
Projektové plány (specifické)	Tyto plány jsou specifické pro daný projekt (např. plán práce na projektu) a jsou sestaveny podle potřeb projektu a analýz a zkušeností týmu. Příručka EUPM² poskytuje šablony a pokyny pro tyto plány.

Obr. 6.4.- Činnosti a formuláře etapy příprava

6.2.1 Úvodní schůzka etapy příprava

Etapa přípravy začíná oficiální zahajovací schůzkou (Kick-off meeting), jejíž cílem je:

- Zajistit, aby všichni partneři projektu byli zapojeni a chápali svou roli.
- Projednat obsah grantové dohody.
- Projednat dohodu o partnerství a model řízení projektu.
- Prozkoumat rozsah projektu a projektové plány.
- Identifikivat rizika projektu.
- Usnadnit budování týmu a definování reálných očekávání.

V této etapě bude projektový tým významně těžit z dosavadních zkušeností s projekty financovanými z EU fondů, zejména ze zkušeností získaných z předchozích podobných projektů.

Tato úvodní schůzka v etapě přípravy projektu by měla být naplánována a vedena efektivně, protože všichni aktéři zapojení do přípravné fáze musí být sladěni. Příručka EUPM² poskytuje šablony pro program schůzky a zápis ze schůzky.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Organizuje schůzky
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPM) Hlavní tým projektu (PCT) Hlavní koordinátor (DC) Cílové skupiny projektu (PTG) Zástupci konsorcia	Požadovaní účastníci
Podpůrný projektový tým (PST) - Finanční manažer (PST-FM) - Manažer komunikace (PST-CM)	Povinná účast.
Další role v projektu nebo zúčastněné strany	Nepovinná účast (podle potřeb projektu).
Výkonný referent (DO)	Může být pozván k účasti.

Vstupy

- Výzva k předkládání návrhů.
- Pokyny EU programu.
- Matice zainteresovaných stran.
- Logický rámec projektu.
- Projektová žádost (a přílohy).

Kroky

Před úvodní schůzkou etapy přípravy:

1. Naplánujte schůzku.
2. Vypracujte návrh programu schůze s uvedením bodů, které se budou projednávat.
3. Rozešlete program schůze předem.
4. Zajistěte účast požadovaných účastníků.
5. Řešte případné logistické potřeby a připravte dokumentaci nebo podklady pro schůzku.

Během úvodní schůzky etapy přípravy:

1. Představte účastníky schůzky
2. Zajistěte, aby byl určen zapisovatel, aby bylo možné pořizovat poznámky s uvedením bodů jednání. Ty budou sestaveny a zaslány účastníkům po skončení zasedání.
3. Proveďte účastníky formulářem projektové žádosti, aby porozuměli myšlence a rozsahu projektu a své konkrétní roli.
4. Nastíněte cíle, očekávání a činnosti etapy přípravy.
5. Přidělte role a odpovědnosti za přípravu.
6. Prodiskutujte časový harmonogram projektu.
7. Prodiskutujte celkový přístup k projektu.
8. Diskutujte o rizicích, omezeních a předpokladech.
9. Projednejte nebo představte všechny podpůrné nástroje projektu (se vstupy od týmu pro podporu projektu (PST).
10. Poskytněte čas na případné další záležitosti (otázky a odpovědi).
11. Shrňte diskusi (rozhodnutí, opatření a rizika).
12. Shrňte diskusi (rozhodnutí, opatření a rizika).

ARSCI

Etapa přípravy	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Příprava úvodní schůzky etapy přípravy	n.a.	**A**	C	**S**	C	C	**R**	**S**	C	C

6.2.2 Smlouva o poskytnutí dotace

Smlouva o poskytnutí dotace (Grant Agreement) je dokument, který zachycuje podmínky poskytnutí dotace na realizaci návrhu projektu. Podepisuje ji právně odpovědná osoba vedoucí organizace konsorcia, zpravidla vlastník grantu (GO) a zadavatel (CA). Zadavatel CA obvykle poskytuje vzor grantové dohody.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Podporovat vypracování grantové dohody
Vlastník grantu (GO)	Spolupracovat na revizi grantové dohody
Právní zástupce vedoucí organizace konsorcia	Podepsání grantové dohody
Výkonný referent (DO)	Poskytnout vzor grantové dohody a sledovat plnění smluvních závazků.

Vstupy

- Pokyny EU programu.
- Projektová žádost (a přílohy).

Kroky

1. Výkonný referent (DO) poskytuje vzor Smlouvy o poskytnutí dotace.
2. Vlastník grantu (GO) a manažer EU projektu (EUPM) přezkoumají grantovou dohodu a na žádost zadavatele (CA) upraví nebo aktualizují projektové činnosti nebo další údaje v hodnotící zprávě.
3. Právní zástupce vedoucí organizace konsorcia podepíše dohodu o grantu.

ARSCI

Etapa přípravy	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST-FM
Grantová dohoda	I	**I**	**A**	**S**	C	C	**R**	**S**	C	S

6.2.3 Smlouva o partnerství

Dohoda o partnerství je interní dokument konsorcia, který popisuje role a povinnosti organizací konsorcia při realizaci projektu. Definuje příspěvek, který se očekává od každého partnera, a finanční povinnosti a závazky týkající se podávání zpráv.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Vypracování dohody o partnerství
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podporovat manažera EU projektu (EUPM) při vypracovávání dohody o partnerství.
Právní zástupce vedoucí organizace konsorcia	Podepsání dohody o partnerství

Vstupy

- Pokyny k EUprogramu.
- Matice zainteresovaných stran.
- Projektová žádost (a přílohy).
- Grantová dohoda.
- Hodnotící zpráva od zadavatele.

Kroky

1. Po podpisu grantové dohody vypracuje manažer EU projektu (EUPM) s podporou projektových manažerů partnerů EU projektu (PtEUPM) a podpůrného projektového týmu (PST) dohodu o partnerství.
2. Dohoda o partnerství je sdílena mezi partnerskými organizacemi konsorcia.
3. Právní zástupce vedoucí organizace konsorcia podepíše dohodu o partnerství.

Poznámka: *Je třeba věnovat pozornost povinnostem po uzavření, které mohou být součástí obecných podmínek stanovených v pokynech EU programu.*

ARSCI

Etapa přípravy	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Dohoda o partnerství	I	**I**	C	**S**	C	**A**	**R**	**S**	C	S

6.2.4 Příručka k projektu

Projektová příručka shrnuje cíle projektu a dokumentuje zvolený přístup konsorcia k dosažení cílů projektu. Definuje kritické kontrolní procesy, postup řešení konfliktů a eskalace, zásady a pravidla a projektové myšlení.

Příručka projektu rovněž dokumentuje role v řízení projektu a jejich odpovědnosti v rámci partnerství. Definuje plány nezbytné pro řízení projektu a veškerá rozhodnutí o přizpůsobení metodiky. Cíle a rozsah projektu jsou kritickými vstupy tohoto formuláře.

Příručka projektu je důležitým referenčním dokumentem pro všechny partnery projektu a zúčastněné strany. Spolu s pracovním plánem projektu je základem, na jehož základě je projekt řízen a realizován.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Připravuje příručku projektu.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při přípravě projektové příručky.
Hlavní koordinátor (DC)	Podílí se na definování klíčových prvků dokumentu.
Další zainteresované strany	Připomínkují Příručku projektu
Hlavní tým projektu (PCT)	Členové konzultují obsah dokumentu.

Vstupy

- Výzva k předkládání návrhů.
- Projektová fiše.
- Matice zainteresovaných stran.
- Logický rámec projektu.
- Podklady k zápisu z úvodní schůzky (MoMs).
- Grantová dohoda.
- Dohoda o partnerství.
- Hodnotící zpráva od zadavatele.

Pokyny

- Použijte podklady k zápisu ze zahajovací schůzky jako vstup pro přípravu příručky projektu.
- Příručka projektu by měla být průběžně aktualizována po celou dobu trvání projektu.
- Všechny plány řízení projektu by měly být považovány za součást Příručky projektu.
- Matice zainteresovaných stran by měla být aktualizována.

Kroky

1. Vyhledejte dokumentaci z podobných projektů financovaných z EU fondů a identifikujte možné použitelné součásti - to by mohlo snížit úsilí, náklady a časovou náročnost na přípravu dokumentu.
2. Shrňte cíle projektu, závislosti, omezení a předpoklady z formuláře projektové žádosti a uveďte seznam zúčastněných stran.
3. Projednejte možné/potřebné úpravy a přizpůsobení postupu doporučeného příručkou EUPM² specifickým pravidelům EU programu.
4. UVeďte, jaký bude přístup k realizaci projektu a jeho životní cyklus (včetně jednotlivých fází projektu).
5. Definujte specifická pravidla projektového řízení, která se budou na projekt vztahovat (dohodněte se na pravidlech chování, která usnadní lepší řízení a realizaci projektu).
6. Definujte postup řešení konfliktů a eskalace v rámci projektu.
7. Zdůrazněte hlavní kontrolní procesy projektu, jako je řízení změn/rizik/kvality.
8. Definujte zvolený přístup ke sledování postupu a podávání zpráv. Určete, které projektové formuláře (plány a další dokumenty) jsou nezbytné.
9. Zdokumentujte role zapojené do projektu spolu s jejich příslušnými odpovědnostmi.
10. Aktualizujte matici zainteresovaných stran.

ARSCI

Etapa přípravy	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	PM	PtPM	PCT	PST
Příručka k projektu	n.a.	I	**A**	**S**	C	I	**R**	**S**	C	C

6.2.4.1 Role a odpovědnosti na projektu

Hlavním účelem části příručky o rolích a odpovědnosti v projektu je zdokumentovat role a odpovědnosti v projektu. Jakékoli odchylky od standardních rolí a odpovědností v příručce EUPM² by měly být zdůvodněny a zdokumentovány a jakékoli další/nové role by měly být definovány s jasným popisem jejich odpovědností. Matice zainteresovaných stran projektu může být v této souvislosti aktualizována.

6.2.4.2 Plány pro řízení projektu

Příručka EUPM² navrhuje několik plánů řízení projektů (a následných formulářů), které popisují různé procesy řízení projektů. Tyto plány určují, jak organizace řídí standardní procesy v projektu. Jedná se o následující plány:

1. Plán řízení změn projektu.
2. Plán řízení rizik.
3. Plán řízení kvality.
4. Plán řízení problémů.

V závislosti na organizaci a projektu mohou být vyžadovány různé úrovně podrobnosti dokumentace. Pokud je to dostačující, může příručka projektu definovat jednotlivé procesy řízení. Je-li zapotřebí rozsáhlejší a podrobnější popis, lze na základě poskytnutých šablon a pokynů příručky EUPM² vytvořit samostatné plány řízení.

6.2.4.3 Specifické projektové plány

Příručka EUPM² definuje soubor doporučených projektových plánů, které lze použít pro jakýkoli projekt financovaný z EU fondů, a poskytuje pro každý z nich šablony a pokyny. Na rozdíl od standardních plánů řízení, které vyžadují pouze lehké přizpůsobení a úpravu na míru, však plány specifických projektů obvykle vyžadují více úsilí, protože jejich obsah je specifický pro daný projekt.

Optimální úroveň podrobností obsažených ve specifických plánech projektu závisí na typu, velikosti a složitosti projektu, kontextu a prostředí řízení projektu a na zkušenostech a kompetencích projektového týmu.

Všechny specifické plány projektu, které se mají v projektu použít, by měly být uvedeny v příručce projektu. Jedná se o tyto plány:

1. Plán projektových prací.
2. Plán komunikace a šíření informací o projektu.
3. Plán outsourcingu.
4. Plán přejímky dodávek.

6.2.4.4 Další

Postup eskalace:

Postup eskalace: V příručce projektu by měl být na základě grantové dohody definován (a přizpůsoben) postup eskalace a tolerance. Plány řízení by na něj měly odkazovat, aby byl zajištěn konzistentní přístup.

Účelem eskalačního postupu je zajistit dohodnutý a účinný způsob eskalace problémů a rozhodnutí, pokud je to nutné. Dokumentuje například způsob, jakým lze zásadní problémy předat k řešení na vyšší úroveň řízení. Tím je zajištěno, že příslušná úroveň řízení je zapojena (nebo alespoň informována), pokud problém nelze vyřešit na nižší úrovni.

Potřeby zdrojů:

Příručka projektu musí také definovat, jak budou zdroje (lidé a vybavení) přidělené na projekt využity tak, aby sloužily nejlepším zájmům projektu.

S tím, jak se práce stává jasnější, bude třeba do příručky projektu zaznamenat také dovednosti potřebné k jejímu provedení. Plán školení - pro každého partnera - může být přílohou příručky projektu, pokud je třeba personál proškolit v chybějících dovednostech. Pokud je třeba najmout více lidí s těmito dovednostmi, musí být ve stejné části příručky popsán proces jejich najímání. A konečně zde musí být formalizován i způsob, jakým budou zdroje na konci projektu (nebo po dokončení jejich práce) uvolněny.

6.2.5 Plán projektových prací (aktualizovaný)

Plán projektových prací (Project Work Plan) vypracovaný ve fázi navrhování a obsažený ve formuláři projektové žádosti musí být zkontrolován a podrobně popsán. Měl by být základní, ale aktualizovaný po celou dobu trvání projektu a měl by zachycovat všechny práce související s projektem, které byly zjištěny ve fázi plánování nebo se objevily ve fázi realizace (např. rizika, problémy, nápravná opatření atd.).

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Koordinuje všechny činnosti při aktualizaci a upřesňování pracovního plánu projektu.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při aktualizaci pracovního plánu projektu.
Hlavní tým projektu (PCT)	Podpora manažera EU projektu (EUPM)
Finanční manažer (PST-FM)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) v části plánu práce na projektu, kde jsou podrobně popsány náklady.

Vstupy

- Grantová dohoda.
- Dohoda o partnerství.
- Projektová žádost.
- Hodnotící zpráva od zadavatele.

Kroky

1. Rozpracujte do detailu rozdělení práce (Work Breakdown). Ten poskytuje hierarchické členění (subdivizi) všech prací, které je třeba provést, aby byly splněny cíle projektu. Znázornění úkolů umožňuje odhadnout nároky na jejich náročnost a náklady.
2. Rozpracujte do detailu harmonogram projektu. Ten identifikuje závislosti mezi úkoly, přesně určuje jejich začátky a konce a stanovuje celkovou dobu trvání projektu.
3. Aktualizujte a upřesněte odhady pracnosti a nákladů. Ty nastiňují očekávání zdrojů a času potřebného k dokončení jednotlivých úkolů projektu v rámci dostupnosti zdrojů a omezení možností. Odhady úsilí a doby trvání vytvářejí harmonogram a rozpočet projektu.

ARSCI

Etapa přípravy	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST (FM)**
Plán projektových prací (aktualizovaný)	I	**A**	C	**S**/C	C	C	**R**	**S**	**S**/C	**S**

6.2.6 Plán komunikace a šíření informací o projektu

Plán komunikace a šíření informací o projektu (diseminace) stanoví činnosti, které budou naplánovány tak, aby bylo zajištěno dodržování závazků vyplývajících z grantové dohody, pokud jde o komunikaci a šíření informací o činnostech a výsledcích projektu. Tento plán je zaměřen na externí cílové skupiny s cílem šířit nové poznatky získané v rámci projektu, zvýšit míru přijetí výsledků projektu a prokázat dosažený dopad projektu.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer komunikace (CM)	Připravuje plán komunikace a šíření informací.
Manažer EU projektu (EUPM)	Poskytuje včasné a adekvátní informace manažerovi komunikace (CM). Podporuje provádění činností v oblasti komunikace a šíření informací.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Poskytuje včasné a adekvátní informace manažerovi komunikace (CM). Podporuje provádění činností v oblasti komunikace a šíření informací.
Řídicí komise projektu (PST)	Schvaluje plán komunikace a šíření informací.

Vstupy

- Grantová dohoda.
- Dohoda o partnerství.
- Projektová žádost.
- Matice zainteresovaných stran.
- Plán projektových prací (WP Komunikace a šíření informací).
- Příručka k projektu.

Kroky

Plán komunikace a šíření informací musí zahrnovat následující prvky:

1. Určete hlavní cíle komunikace a šíření informací.
2. Popište příslušné cílové skupiny v souladu s grantovou dohodou a maticí zainteresovaných stran.
3. Vypracujte činnosti, komunikační kanály, frekvence a nezbytné zdroje pro účinnou komunikaci a šíření projektových činností, výstupů a úspěchů.
4. Popište vizuální identitu projektu financovaného z EU fondů, která zahrnuje všechny vizuální prvky (tj. logo, písmo, obrázky), které lze s projektem spojit.
5. Vytvořit a řídit interní komunikační mechanismy pro shromažďování adekvátních a relevantních informací o vývoji projektu a dosahování výsledků.

ARSCI

Etapa přípravy	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**AIG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST (CM)**
Plán komunikace a šíření informací o projektu	I	**A**	C	C	C	C	**S**	**S**	C	**R**

6.2.7 Plán outsourcingu

Plán outsourcingu definuje „co a jak“ pro všechny outsourcované produkty nebo služby potřebné k realizaci projektu každou za jednotlivé dodavatelské organizace. Vymezuje rozsah produktů a služeb, které mají být zakoupeny nebo smluvně zajištěny, identifikuje použité strategie outsourcingu a definuje odpovědnosti za celý životní cyklus outsourcingu.

Upozorňujeme, že plán outsourcingu musí být v souladu s postupy pro zadávání veřejných zakázek stanovenými dotačním programem a organizačními pravidly a postupy každého projektového partnera.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Připravuje Plán outsourcingu.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při přípravě plánu outsourcingu.
Právní zástupci organizací konsorcia	Přezkoumání plánu
Finanční manažer (PST-FM)	Pomáhá manažerovi EU projektu (EUPM) při určování postupů zadávání veřejných zakázek pro realizaci plánu outsourcingu.

Vstupy

- Grantová dohoda.
- Dohoda o partnerství.
- Pravidla pro zadávání veřejných zakázek v rámci dotačního programu
- Projektová žádost.
- Plán projektových prací.
- Příručka k projektu.
- Příslušná organizační pravidla a postupy pro zadávání veřejných zakázek.

Kroky (pro každou organizaci konsorcia)

1. Na základě přiděleného podílu projektových činností určete produkty a služby potřebné k provedení těchto činností a časový rámec, v němž by měl být outsourcing uskutečněn.
2. Definujte příslušný postup zadávání zakázek pro každý produkt a službu zadávanou externě v souladu s vnitřní organizační politikou zadávání zakázek a pravidly zadávání zakázek dotačního programu. Tyto postupy obecně závisí na hodnotě nakupovaného zboží nebo služeb (např. přímé zadání, zadání na základě jediné nabídky, soutěžní vyjednávací řízení, otevřená výzva k podání nabídky atd.)
3. Rozhodněte, kdo může komunikovat s dodavateli a kdo je odpovědný za podpis smlouvy.
4. Vyjmenujte kritéria hodnocení dodavatelů. Tím zajistíte, že dodavatel bude vybrán na základě předem stanovených kritérií a že rozhodnutí neovlivní jediná osoba nebo skupina. Požadavky mohou zahrnovat schopnosti, předchozí zkušenosti s podobnými projekty nebo cokoli relevantního.
5. Určete osoby v organizaci, které musí nákupy schvalovat.
6. Uveďte časový harmonogram všech smluvních činností a výstupů. Tím zajistíte, že se dodavatel zaváže mít k dispozici zdroje pro dodržení předem dohodnutého časového harmonogramu.
7. Určete veškeré dokumentační výstupy, které se od dodavatele očekávají (např. příručky atd.).

ARSCI

Etapa přípravy	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST (FM)**
Plán outsourcingu	n.a.	**A**	C	C	I	**S**	**R**	**S**	I	**S**

6.2.8 Akceptační plán výstupů projektu

Akceptační plán výstupů projektu má zajistit, aby byly výstupy projektu na konci projektu akceptovány. Musí být v souladu s charakteristikami výstupů projektu popsanými ve formuláři projektové žádosti a podmínkami stanovenými v grantové dohodě. Plán zahrnuje nezbytné činnosti a zdroje pro kontrolu a řízení toho, zda budou výstupy formálně akceptovány.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Připravuje akceptční plán výstupů projektu
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs) Hlavní koordinátor (DC)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při přípravě plánu převzetí dodávek.
Řídicí komise projektu (PSC)	Schvaluje plán

Vstupy

- Grantová dohoda.
- Dohoda o partnerství.
- Projektová žádost.
- Plán projektových prací.
- Příručka k projektu.

Kroky

1. Na základě charakteristik výstupu uvedených ve formuláři projektové žádosti definujte celkový přístup k přejímce, harmonogram a nástroje, které budou použity.
2. Definujte akceptační kritéria a tolerance pro výstupy projektu a činnosti potřebné k jejich ověření.
3. Definujte postup a časový harmonogram pro řešení neakceptace (nebo částečné akceptace).
4. Definujte jasné role a odpovědnosti za akceptaci jednotlivých výstupů.
5. Přizpůsobte kontrolní seznam pro akceptaci dodávek na základě definovaných akceptačních činností.
6. V případě externě zadávané práce by měl být proces akceptace dodávek zdokumentován ve smlouvě.
7. Zajistěte, aby byl plán přejímky dodávek sdělen příslušným zúčastněným stranám projektu.

Etapa přípravy	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**
Akceptační plán výstupů projektu	n.a.	**A**	C	**S**	I	C	**R**	**S**	C	n.a.

6.2.9 Přechod RfE (Ready for Executing)

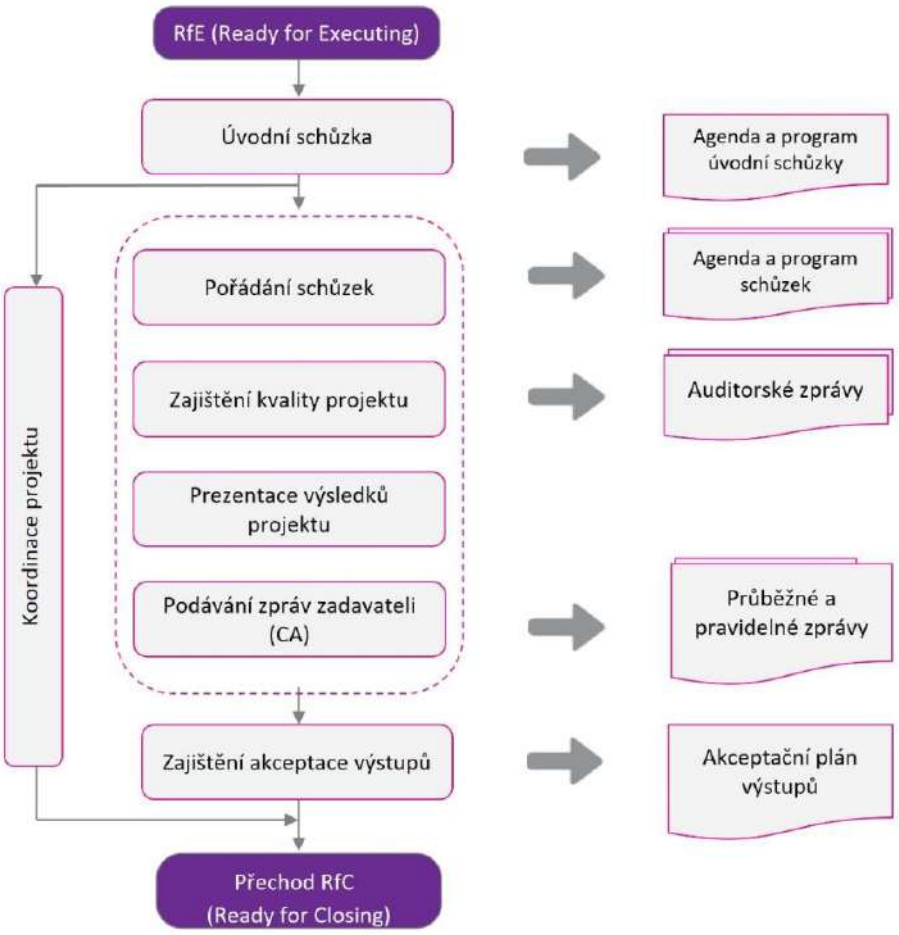
Jedná se o druh přechod do další fáze – připraven na realizaci (RfE – Ready for Executing). Než se projekt posune do další fáze, doporučuje se provést přezkum a schválení. Manažer EU projektu (EUPM) na základě výstupů fáze plánování posoudí, zda bylo dosaženo cílů této fáze, a poté požádá řídicí komisi projektu (PSC) o schválení přechodu do fáze realizace.

Příručka EUPM² poskytuje pro každou fázi vzorový kontrolní seznam pro kontrolu ukončení fáze, který může manažer EU projektu (EUPM) použít jako vodítko pro hodnocení spolu s přezkumem specifických cílů fáze.

7 Fáze realizace

Třetí fází projektu EUPM² je realizační fáze. Cílem této fáze je realizovat a řídit všechny projektové činnosti a zajistit, aby výstupy projektu byly vytvořeny včas, efektivně a účelně a aby bylo dosaženo plánovaných cílů. V této fázi se vytvářejí výstupy projektu pro cílové skupiny projektu (PTG). Realizační fáze začíná zahajovací schůzkou a končí akceptací (konečnou nebo předběžnou - podle plánu akceptace výstupů) ze strany žadatele o grant.

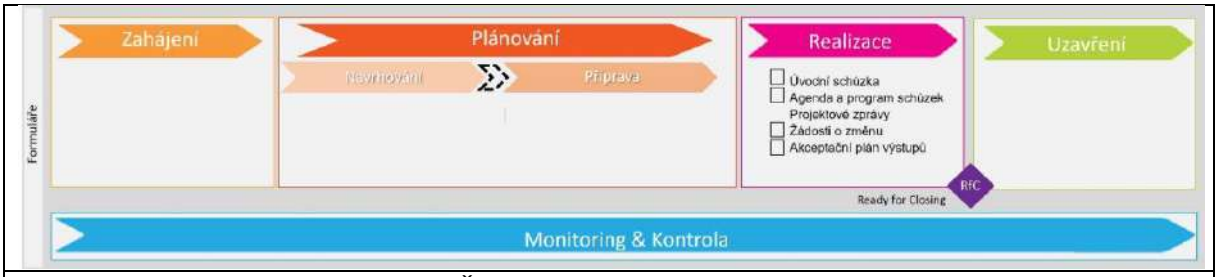
V závislosti na typu projektu může být Realizační fáze v případě potřeby rozdělena na různé prováděcí etapy.



Obr. 7.1 – Činnosti a výstupy faze realizace dle příručky EUPM²

Klíčové formuláře

Formulář	Popis
Agenda schůzky/zápis ze schůzky	Standardizované šablony agendy a zápisů ze schůzí zvyšují přehlednost a efektivitu.
Zprávy o projektu	Grantová dohoda s největší pravděpodobností obsahuje odkazy na šablony pro podávání zpráv, ale partneři se musí dohodnout na postupech podávání zpráv a případně dalších šablonách.
Žádosti o změnu	Žádost o změnu je oficiální šablona nebo formulář, který je třeba použít k podání žádosti o změnu projektu zadavateli (CA).



Obr. 7.2.- Činnosti a formuláře realizační fáze

7.1 Úvodní schůzka

Realizační fáze začíná úvodní schůzkou k realizaci (Kick-off Meeting). Tato schůzka zajistí, že celý projektový tým zná klíčové prvky a pravidla projektu.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Organizuje schůzku
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podporují manažera EU projektu (EUPM) při organizaci této schůzky.
Hlavní tým projektu (PCT)	Povinní účastníci.
Další role v projektu nebo zúčastněné strany	Nepovinná účast (podle potřeb projektu).

Vstupy

- Projektová žádost.
- Matice zainteresovaných stran.
- Příručka k projektu.
- Plán projektových prací.
- Všechny plány projektu a seznamy.
- Jakýkoli další document s požadavky na projekt.

Kroky

Před úvodní schůzkou:

1. Naplánujte schůzku.
2. Navrhněte program schůzky s uvedením hlavních bodů, které se budou projednávat.
3. Rozešlete program schůzky předem.
4. Zajistěte účast požadovaných účastníků.
5. Řešte případné logistické potřeby a připravte dokumentaci nebo podklady pro schůzku.

Během úvodní schůzky:

1. Zajistěte, aby byl určen někdo, kdo bude pořizovat zápisy z jednání, včetně akčních bodů.
2. Předložte příručku k projektu a pracovní plán projektu s odpovídající úrovní podrobnosti.
3. Představte plán komunikace a šíření informací.
4. Dohodněte se na postupu řešení konfliktů a představte eskalační postup.
5. Představte matici zainteresovaných stran projektu.
6. Představte procesy řízení rizik, řízení problémů a řízení změn projektu a činnosti zajištění a kontroly kvality.
7. Objasněte očekávání hlavního projektového týmu (PCT).
8. Dohodněte se na základních pravidlech týmu.

Po úvodní schůzce:

1. Zašlete zápis z jednání příslušným zúčastněným stranám. Zápis by měl obsahovat shrnutí vznesených otázek projektu, zjištěných rizik, přijatých rozhodnutí a navrhovaných změn. Příslušné protokoly by měly rovněž zaznamenávat problémy, rizika, rozhodnutí a změny projektu.

ARSCI

Realizace	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Uskutečnění úvodní schůzky	n.a.	**A**	C	**S**/C	C	C	**R**	**S**	C	C

7.2 Koordinace projektu

Cílem koordinace projektu je usnadnit průběh projektu průběžným sdílením informací mezi manažery EU projektu (EUPM) a partnerskými projektovými manažery EU projektu (PtEUPM), poskytováním informací hlavním týmům projektu (PCT) a podporou dokončení přidělené práce.

Koordinace projektu zahrnuje přidělování projektových zdrojů jednotlivým činnostem, provádění pravidelných kontrol kvality průběžných výsledků, udržování průběžné komunikace se všemi členy projektového týmu a udržování motivace všech zapojených do projektu prostřednictvím vedení, vyjednávání, řešení konfliktů a uplatňování vhodných technik řízení lidských zdrojů.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Koordinuje všechny projektové činnosti
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Pomáhají manažerovi EU projektu (EUPM) při koordinaci projektových činností souvisejících s jeho podílem na práci
Hlavní koordinátor (DC)	Může podporovat koordinaci projektu (nebo se na ní podílet) v závislosti na kontextu projektu

Vstupy

- Matice zainteresovaných stran.
- Příručka k projektu.
- Plán projektových prací.

Poznámka: *Koordinace projektu oficiálně začíná zahájením projektu a končí jeho ukončením - intenzita koordinace projektu však vrcholí během realizační fáze.*

Kroky

1. Řiďte a usměrňujte projektové činnosti a zúčastněné strany.
2. Sdílejte informace mezi manažerm EU projektu (EUPM) a projektovými manažey partnerů EU projektu (PtEUPM).
3. Zadávejte úkoly hlavnímu projektovému týmu (PCT) a koordinjte jejich plnění podle pracovního plánu projektu.
4. Poskytujte hlavnímu projektovému týmu (PCT) informace podle potřeby o průběhu projektu.
5. Ověřujte splnění úkolů a přijímejte průběžné pracovní výstupy v souladu s předem stanovenými kritérii přijatelnosti.
6. Zajišťujte leadership a motivujte projektový tým.
7. Řiďte dynamiku projektového týmu.
8. Používejte techniky vyjednávání, řešení konfliktů a řízení lidí k zajištění hladké spolupráce mezi členy týmu a efektivního postupu projektu.

ARSCI

Realizace	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Koordinace projektu	n.a.	I	**A**	**S**	I	I	**R**	**S**	I	C

7.3 Zajištění kvality projektu

Zajištění kvality projektu (Quality assurance) je činnost spočívající ve shromažďování důkazů, které prokazují, že práce na projektu probíhá podle standard vysoké kvality, metodik a osvědčených postupů. Umožňuje nám být si jisti, že projekt splní požadovaný rozsah a požadavky na kvalitu v rámci stanovených omezení.

Činnost zajištění kvality zahrnuje zjištění, zda jsou zavedeny vhodné kontrolní mechanismy projektu, potvrzení jejich provádění a posouzení jejich účinnosti.

Činnosti zajištění kvality jsou zdokumentovány v plánu řízení kvality. Mohou být prováděny manažerem EU projektu (EUPM), rolí určené pro zajištění kvality projektu (PQA), např. Manažer kvality projektu nebo jinými projektovými rolemi, jako je základní tým projektu (PCT) a hlavní koordinátor (DC). Lze také definovat externí audity prováděné subjekty mimo projekt.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Odpovědnost za provádění celkových činností v oblasti zajištění kvality
Manažer kvality projektu (PQA)	Zavádí standardy zajištění kvality a kontroluje výstupy a výsledky projektů.
Hlavní tým projektu (PCT)	Dodržuje standardy zajištění kvality projektu.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda.
- Plán řízení kvality.
- Plán projektových prací.

Pokyny

- Tyto činnosti zajištění kvality musí být začleněny do pracovního plánu projektu.
- Základní tým projektu (PCT) musí předložit důkazy o dodržování standardů a postupů pro zajištění kvality.

ARSCI

Realizace	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**
Zajištění kvality	n.a.	I	I	**S**	C	I	**A**	**S**	**R**	I

7.4 Prezentace výsledků projektu

Komunikace výsledků projektu se týká metod používaných k informování zainteresovaných stran projektu - jiných než zadavatel (CA) - o realizaci projektových činností, příslušných podrobnostech projektu a dosažených cílech na základě plánu komunikace a šíření informací a potřeb zainteresovaných stran projektu.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer komunikace (PST-CM)	Odpovědnost za komunikaci a šíření výsledků projektu.
Odborníci na komunikace	Podporovat manažera komunikace (PST-CM) při provádění komunikačních a propagačních činností.
Manažer EU projektu (EUPM)	Odpovědnost za komunikaci a šíření informací.

Vstupy

- Plán komunikace a šíření informací o projektu.
- Matice zainteresovaných stran.
- Plán projektových prací.
- Všechny plány projektu a seznamy.

Pokyny

- Komunikace je nezbytnou součástí každého projektu financovaného z EU fondů. Musí zviditelnit dosažené výsledky v médiích, institucích, u klíčových zúčastněných stran a veřejnosti a prokázat efektivitu vynaložených prostředků EU, tj. jak a na jaké účely jsou veřejné prostředky vynakládány.
- Podávání zpráv o výsledcích projektu musí zahrnovat informování o dosažených výsledcích projektu, výstupech a produktech a o účincích projektu na příjemce výstupů.
- Relevantní informace vyplývající z realizace projektových záměrů by měly být sděleny příslušným stranám ve správný čas a ve správné formě podle plánu komunikace a šíření informací.

Kroky

1. Manažer pro komunikaci (PST-CM) provádí informační a komunikační činnosti podrobně popsané v plánu komunikace a šíření informací s podporou komunikačních pracovníků na úrovni partnerů.
2. Manažer komunikace (PST-CM) aktualizuje Plán komunikace a šíření informací o projektu v případě, že by v průběhu realizace projektu měly být identifikovány nové zainteresované strany nebo nové komunikační kanály.
3. Manažer EU projektu (EUPM) vyhodnocuje práci a úspěšnost komunikace pomocí ukazatelů výkonnosti komunikace podrobně popsaných v Plánu komunikace a šíření informací.

ARSCI

Realizace	CA	PSC	GO	DC	AIG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (CM)
Sdělování výsledků projektu	I	I	I	C	I	I	**A**	S	C	**R**

7.5 Podávání zpráv zadavateli (CA)

Podávání zpráv zadavateli (CA) je závazek upravený v grantové dohodě, jehož cílem je informovat zadavatele o relevantním pokroku v realizaci projektu a prokázat pokrok v činnostech, výsledcích a ukazatelích výkonnosti týkajících se schváleného popisu projektu a rozpočtu.

Obecně se od projektů vyžaduje, aby podávaly zprávy podle konkrétních šablon a dodržovaly stanovené termíny. Zprávy o projektu pro zadavatele mohou být průběžné nebo pravidelné.

Průběžná zpráva umožňuje průběžně informovat o pokroku projektu. Jakmile jsou vytvořeny výstupy a dosaženo milníků, musí být tyto informace vykázány v souladu s časovým rozvrhem a podmínkami stanovenými v grantové dohodě.

Pravidelné zprávy se v grantové dohodě předpokládají ke stanovenému datu a jsou vyžadovány k žádosti o platby. Obecně zahrnují průběžnou a závěrečnou zprávu. Jejich struktura zahrnuje popisnou nebo technickou část a finanční část:

- Popisná nebo technická část zpravidla kopíruje strukturu popisu projektu a poskytuje aktuální informace o aktuálním stavu projektu, nadcházejících projektových akcích, synergiích, výsledcích a výstupech projektu, potenciálních rizicích, vnějších podmínkách, nápravných opatřeních a realizaci pracovního balíčku.
- Finanční část obsahuje všechny uskutečněné výdaje v příslušném vykazovaném období.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Zodpovídá za vypracování a předkládání zpráv o projektu.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při vypracovávání a předkládání projektových zpráv za přidělenou část projektových činností.
Finanční manažer (PST-FM) / Finanční manažeři partnerů (PST-PtFM)	Podporovat manažera EU projektu (EUPM) při vypracovávání finanční části zpráv o projektu.
Vlastník grantu (GO)	Zodpovídá za předložení zprávy o projektu.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda.
- Šablona pro zpracování zprávy.
- Dohoda o partnerství.
- Příručka k projektu.
- Plán projektových prací.
- Projektové seznamy.
- Kontrolní seznamy projektu.
- Výstupy aktivity Sledování výkonnosti projektu.

Pokyny

- Zprávy o projektu jsou výstupem monitorování projektu a nezbytným vstupem pro řízení a rozhodování o projektu. Přispívají také k jednání o kontrole na konci projektu a jsou důležitým způsobem zachycení historických informací. Proto by měly být během fáze uzavírání řádně archivovány.
- Přestože je zpráva o projektu pro zadavatele smluvním závazkem, lze ji využít jako příležitost k lepší komunikaci projektu na úrovni programu a vytvořit tak od počátku efektivní obraz projektu.
- Za podávání zpráv jménem konsorcia odpovídá vlastník grantu (GO). Každý zástupce konsorcia (CR) však s podporou projektových manažerů partnerů EU projektu (PtEUPM) odpovídá za řádné, přesné a úplné poskytování informací a dokumentů. Manažer EU projektu (EUPM) harmonizuje obdržené informace a dokumenty a vypracovává integrovanou zprávu za projekt jako celek.

Kroky

1. V příručce k projektu uveďte seznam všech zpráv, které mají být předloženy v rámci grantové dohody. Obvykle zahrnují Průběžnou a Závěrečnou zprávu.
2. Ověřte si, zda je zaveden systém průběžných zpráv, zda hlásíte milníky, zda odesíláte výstupy včas a zda se řídíte žádostmi zadavatele (CA) o vysvětlení.
3. Vypracovávejte zprávy o projektu s využitím konkrétních šablon poskytnutých zadavatelem (CA), které jsou obecně v souladu se schváleným projektem.
4. Předkládat Zprávy o projektu ve stanoveném termínu.
5. Pokud Zprávy o projektu obsahují žádost o platbu dotace, lze si vyžádat zprávu auditora, která je přílohou Zprávy o projektu o výdajích.
6. Odpovídejte na žádosti o vysvětlení, které může zadavatel (CA) vydat po předložení Zprávy o projektu za účelem jejího finálního schválení.

ARSCI

Realizace	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**
Podávání zpráv zadavateli (CA)	I	I	**A**	C	C	C	**R**	**S**	**S**	**S**

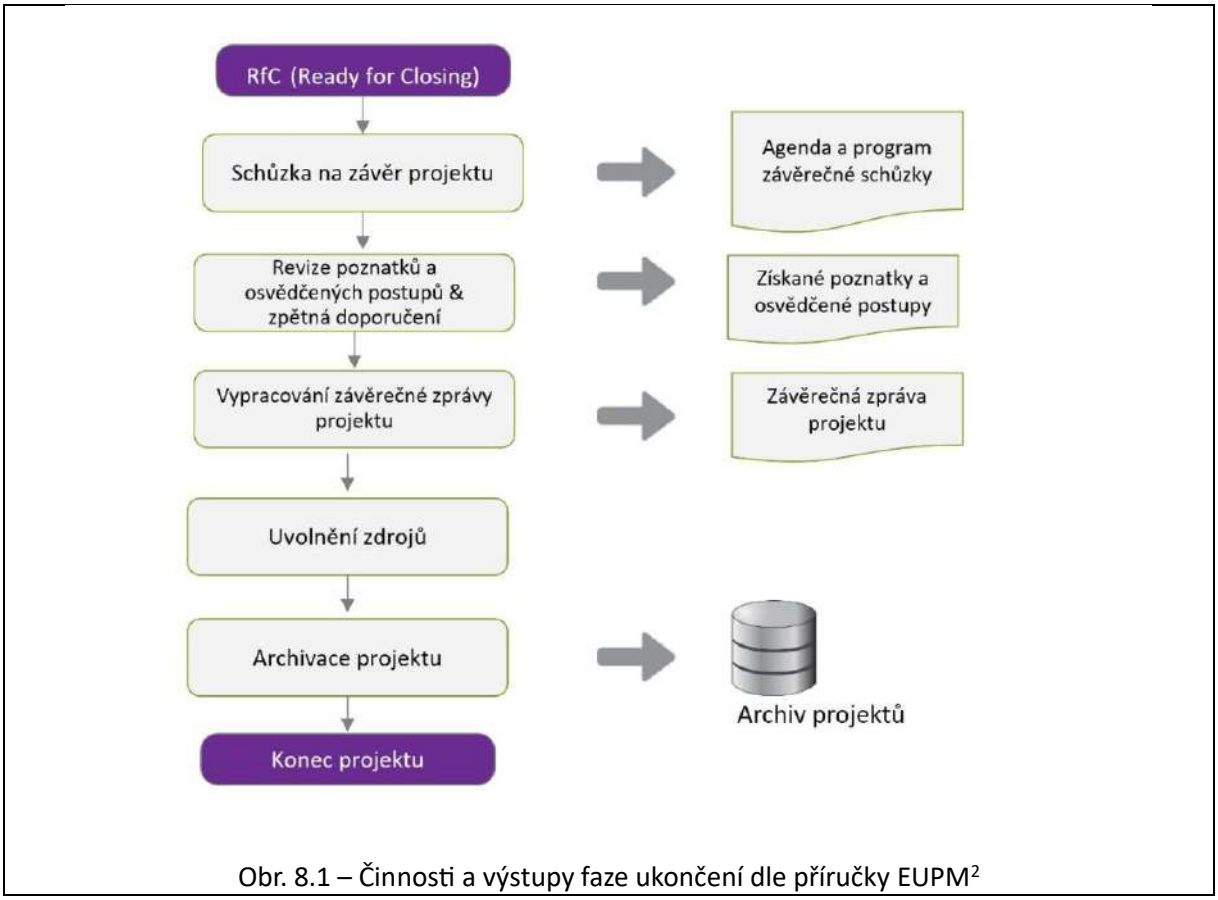
7.6 Přechod RfC (Ready for Closing)

Jedná se o třetí a poslední přechod – přechod do fáze ukončení (RfC – Ready for Closing). Než se projekt posune do další fáze, doporučuje se provést kontrolu a schválení. Manažer EU projektu (EUPM) posuzuje, zda bylo dosaženo všech cílů realizační fáze, ověřuje, zda byly provedeny všechny plánované činnosti, zda byly splněny všechny požadavky a zda byly plně zajištěny výstupy projektu. Projektový manažer EU (EUPM) rovněž zajišťuje, aby řídicí výbor projektu (PSC) přijal výstupy projektu. Jakmile jsou všechny výše uvedené podmínky splněny, může Řídicí výbor projektu (PSC) pověřit manažera EU projektu (EUPM), aby projekt posunul do závěrečné fáze.

Příručka EUPM2 poskytuje pro každou fázi vzorový kontrolní seznam pro kontrolu ukončení fáze, který může manažer EU projektu (EUPM) použít jako vodítko pro hodnocení spolu s přehledem specifických cílů fáze.

8 Fáze ukončení

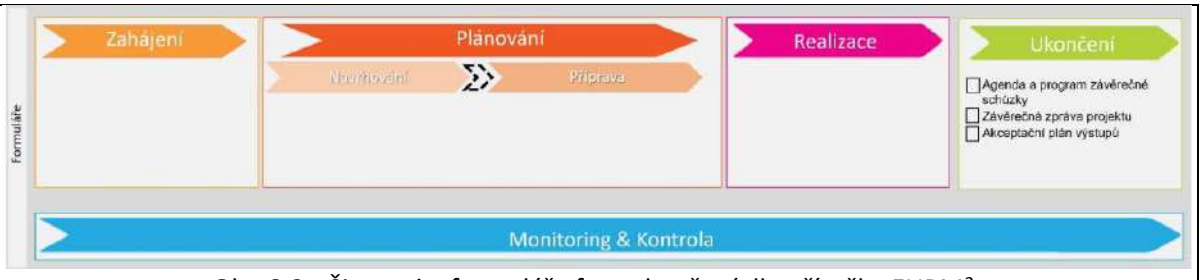
Fáze ukončení projektu EUPM² je závěrečná fáze. Účelem této fáze je shromáždit získané zkušenosti a doporučení, splnit požadavky na závěrečné zprávy uvedené v grantové dohodě a přistoupit k administrativnímu uzavření projektu. Fíze ukončení začíná schůzkou k přezkumu ukončení projektu a končí závěrečným schválením zadavatelem (CA), které znamená administrativní uzavření projektu. Během fáze uzavírání jsou ukončeny činnosti projektu, zdokumentován konečný stav projektu a hotové výstupy jsou oficiálně předány cílovým skupinám projektu (PTG).



Obr. 8.1 – Činnosti a výstupy faze ukončení dle příručky EUPM²

Klíčové formuláře

Formulář	Popis
Program a zápisy z kontrolních schůzek na konci projektu	Standardizovaná šablona programu a zápisu z tohoto závěrečného zasedání.
Závěrečná zpráva projektu	Popisná a finanční zpráva zahrnující celý projekt podle vzoru a v souladu s požadavky zadavatele.



Obr. 8.2.- Činnosti a formuláře faze ukončení dle příručky EUPM²

8.1 Schůzka na závěr projektu

Schůzka na závěr projektu zahajuje fázi ukončení projektu poté, co je fáze realizace považována za ukončenou. Cílem této schůzky je připravit práci na závěrečné zprávě projektu a zajistit, aby partneři projektu diskutovali o svých zkušenostech z projektu, aby mohly být zachyceny Vzískané poznatky a osvědčené postupy (Lessons Learned). Vyhodnocuje se také výkonnost partnerů a diskutuje se o nápadech a doporučeních pro aktivity po skončení projektu.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Organizuje schůzku.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Účast je povinná.
Finanční manažer (PST-FM)	Účast je povinná.
Manažer komunikace (PST-CM)	Účast je povinná.
Hlavní tým projektu (PCT)	Účast je povinná.
Vlastník grantu (GO)	Účast je povinná.
Další zainteresované strany	Cenné mohou být i příspěvky dalších podpůrných nebo nepovinných rolí.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Matice zainteresovaných stran.
- Příručka k projektu a Plán projektových prací.
- Všechny projektové plány.
- Příslušné projektové zprávy, seznamy a protokoly.

Kroky

Před závěrečnou schůzkou:

1. Naplánujte schůzku a stanovte program schůzky s body, které se budou projednávat.
2. Rozešlete program schůzky předem.
3. Řešte a logistické potřeby a připravte dokumentaci nebo podklady pro schůzku.
4. Ujistěte se, že účastníci budou přítomni a plně připraveni.

Během závěrečné schůzky:

1. Vlastník grantu (GO) obvykle vyjadřuje uznání organizace celému projektu, týmu a klíčovým zúčastněným stranám.
2. Zajistěte, aby byl určen někdo, kdo bude pořizovat zápisy z jednání.
3. Prezentujte informace o projektu a údaje o výkonnosti a dosažených výsledcích.
4. Projednejte celkové zkušenosti s projektem.
5. Diskutujte o problémech a výzvách, kterým jste během projektu čelili, a o tom, jak byly řešeny.
6. Diskutujte o získaných zkušenostech a osvědčených postupech, které mohou být užitečné pro budoucí projekty.

Po závěrečné schůzce:

1. Zpracujte získané zkušenosti (Lessons Learned) a doporučení po ukončení projektu.
2. Vypracujte závěrečnou zprávu o projektu.
3. Sdělte výsledky jednání příslušným zúčastněným stranám.

ARSCI

Ukončení	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**
Schůzka na závěr projektu	n.a.	**A**	C	**S**	C	C	**R**	**S**	C	C

8.2 Závěrečná zpráva projektu

Po schůzce k ukončení projektu je celková popisná a finanční část projektu podrobně popsána v závěrečné zprávě projektu, která dokumentuje realizované činnosti, vytvořené výstupy, vynaložené náklady a dosažené cíle a dopady.

Strukturu a obsah Závěrečné zprávy o projektu definuje zadavatel (CA) v grantové dohodě a jsou obecně sladěny s průběžnými zprávami. Závěrečná zpráva o projektu by měla sloužit jako základna znalostí pro budoucí projekty.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Odpovědnost za vypracování a předložení závěrečné zprávy o projektu.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podporovat manažera EU projektu (EUPM) při vypracovávání a předkládání závěrečné zprávy o projektu za přidělenou část projektových činností.
Finanční manažer (PST-FM) / Finanční manažeři partnerů (PST-PtFM)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při vypracovávání finanční části závěrečné zprávy projektu.
Řídicí komise projektu (PSC)	Zodpovídá za předložení závěrečné zprávy o projekt

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda.
- Šablona pro zpracování zpráv.
- Dohoda o partnerství.
- Matice zainteresovaných stran
- Příručka k projektu.
- Plán projektových prací.
- Projektové seznamy.
- Projektové kontrolní seznamy (Checklists).
- Výstupy activity – sledování výkonnosti projektu.

Pokyny

- Závěrečná zpráva projektu je konečným výstupem monitorování projektu a postupně zahrnuje popis všech činností provedených v rámci projektu.
- Struktura Závěrečné zprávy o projektu obecně kopíruje strukturu průběžných zpráv.
- Ačkoli ji píše manažer EU projektu (EUPM), příslušné zúčastněné strany by se měly podílet na vytvoření komplexního a uceleného hodnocení projektu.
- Závěrečná zpráva o projektu obsahuje také konečnou verzi výstupů vytvořených a přijatých Řídicím výborem projektu (PSC) v realizační fázi.
- Tento dokument by měl být součástí centrálního projektového úložiště nebo znalostní databáze, která popisuje projektové zkušenosti, osvědčené postupy a běžná úskalí.

Kroky

1. Vypracujte závěrečnou zprávu o projektu podle specifické šablony poskytnuté zadavatelem (CA), která je obecně v souladu se schváleným projektem.
2. Předložte Závěrečnou zprávu o projektu ve stanoveném termínu.
3. Pokud Závěrečné zprávy o projektu obsahují žádost o platbu dotace, lze si vyžádat zprávu auditora, která je přílohou Zprávy o projektu.
4. Odpovídejte na žádosti o vysvětlení, které může zadavatel (CA) vydat po předložení Závěrečné zprávy projektu k finálnímu schválení.

ARSCI

Ukončení	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST
Final Project Report	I	**A**	C	**S**	C	C	**R**	**S**	C	**S**

8.3 Administrativní uzavření projektu

Manažer EU projektu (EUPM) zajišťuje, že všechny výstupy projektu byly přijaty zadavatelem (CA), a s pomocí Podpůrného projektového týmu (PST) zajišťuje aktuálnost, kontrolu a uspořádání veškeré projektové dokumentace a záznamů. Výdaje projektu byly uhrazeny, zaevidovány a archivovány. Hlavní projektový tým (PCT) je oficiálně rozpuštěn a všechny zdroje jsou uvolněny.

Projekt je oficiálně uzavřen, jakmile jsou dokončeny všechny činnosti závěrečné fáze a zadavatel (CA) jej schválil.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Dohlíží na všechny činnosti související s ukončením projektu a uvolňováním projektových zdrojů
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při všech uzávěrkových činnostech souvisejících s přidělenou částí projektových aktivit.
Finanční manažer (PST-FM) / Finančnímanažeři parterů (PST-PtFM)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při všech uzávěrkových činnostech souvisejících s finanční částí projektu.
Kancelář projektové podpory (PSO)	Pomáhá při kontrole, organizaci a archivaci všech projektů

Vstupy

- Žádost o podporu.
- Grantová dohoda.
- Šablony pro závěrečnou zprávu.
- Dohoda o partnerství.
- Příručka k projektu.
- Plán projektových prací.
- Projektové seznamy.
- Projektové kontrolní seznamy (Checklists).
- Výstupy aktivity sledování výkonnosti projektu.

Kroky

1. Zajistěte, aby zadavatel (CA) a zúčastněné strany projekt schválili a přijali.
2. Zajistěte, aby veškerá dokumentace a záznamy byly zkontrolovány, uspořádány a archivovány.
3. Uvolněte všechny zdroje.
4. Ověřte, zda byly splněny všechny smluvní závazky.

ARSCI

Ukončení	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST (FM)
Administrativní ukončení projektu	n.a.	**A**	I	I	I	I	**R**	I	I	S

8.3.1 Povinnosti po uzavření projektu

Grantová dohoda bude zpravidla obsahovat ustanovení a doložky, které stanoví povinnosti po skončení projektu. Tyto povinnosti budou spočívat na vlastníkovi grantu (GO), který je odpovědný za celý projekt. Dohoda o partnerství by měla být revidována a partnerům projektu by měly být přiděleny odpovědnosti a činnosti související s těmito povinnostmi, které mohou zahrnovat:

- Údržba a aktualizace komunikačních systémů (webových stránek nebo platforem).
- Údržba a podpora udržitelnosti výstupů projektu.
- Uchovávání dokumentace pro účely auditu (někdy až 5 let po ukončení projektu).

9 Monitorování a kontrola

Monitorovací a kontrolní činnosti probíhají po celou dobu projektu, ale vrcholí během realizační fáze. Všechny procesy řízení projektu jsou prováděny v rámci skupiny procesů Monitorování a kontrola.

Činnosti monitorování a kontroly vycházejí z procesů popsaných v plánech řízení projektu vytvořených během fáze plánování. Za provádění těchto procesů je v konečném důsledku odpovědný manažer EU projektu (EUPM). Plány řízení projektu poskytují potřebné informace a nástroje pro řízení všech řídicích procesů. Monitorování a kontrola se týkají:

Řídit

- Provádět všechny řídicí procesy definované v plánech řízení projektu a **řídit** činnosti outsourcingu a přejímky výsledků podle příslušných plánů konkrétního projektu.

Monitorovat

- Monitorování projektových činností a celkové výkonnosti projektu.
- Sledujte výkonnost projektu v porovnání s **výchozím stavem**, abyste usnadnili podávání zpráv a kontrolu.

Kontrolovat

- Vymýšlet, plánovat, navrhovat a provádět nápravná opatření k řešení stávajících nebo potenciálních výkonnostních rizik či problémů a zároveň aktualizovat příslušné projektové plány a seznamy.

Klíčové formuláře

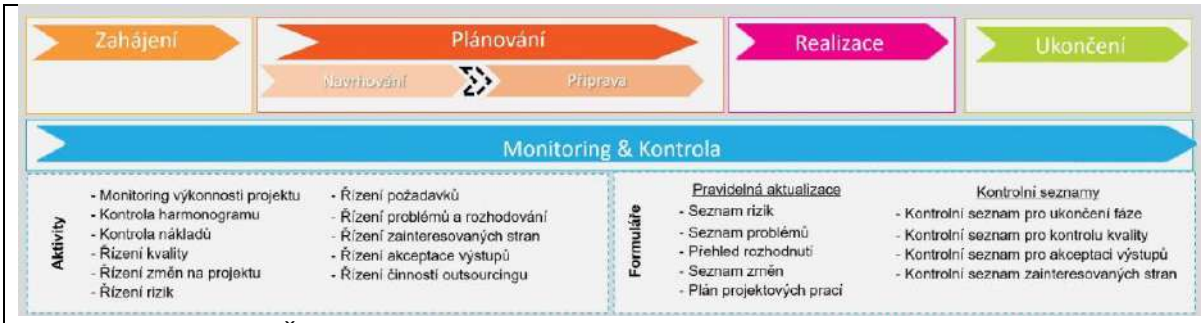
Monitorovací a kontrolní artefakty zahrnují pracovní plán projektu a řadu projektových protokolů a kontrolních seznamů.

Projektové seznamy jsou pravidelně aktualizovány podle toho, jak jsou k dispozici nové informace (např. mohou vzniknout nové problémy a do seznamu problémů mohou být přidány nové informace). Několik záznamů může manažerovi EU projektu (EUPM) pomoci lépe kontrolovat projekt. Příručka EUPM² poskytuje následující Logy:

- Seznam rizik (Risk Log).
- Seznam problémů (Issue Log).
- Seznam změn (Change Log).

Kontrolní seznamy (Checklist) projektu se používají v určitých obdobích, aby se usnadnila revize a zajistilo formální schválení. Několik kontrolních seznamů může manažerovi EU projektu (EUPM) pomoci lépe kontrolovat projekt. Příručka EUPM² obsahuje následující Kontrolní seznamy:

- Kontrolní seznam pro ukončení fáze.
- Kontrolní seznam pro kontrolu kvality.
- Kontrolní seznam pro přejímku výstupů.
- Kontrolní seznam zainteresovaných stran.



Obr. 9.1.- Činnosti a formuláře monitorování a kontroly dle příručky EUPM²

9.1 Sledování výkonnosti projektu

Monitorování výkonnosti projektu shromažďuje informace o průběhu a celkovém stavu projektu. Manažer EU projektu (EUPM) sleduje projektové dimenze rozsahu, harmonogramu, nákladů a kvality, monitoruje rizika, problémy a změny projektu a předpovídá jejich vývoj, aby mohl informovat o celkovém pokroku projektu.

Tyto informace jsou následně distribuovány příslušným zúčastněným stranám.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Provádí všechny monitorovací činnosti projektu
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podporovat manažera EU projektu (EUPM) při provádění všech monitorovacích činností souvisejících s přidělenou částí projektu.
Hlavní tým projektu (PCT)	Přispívá informacemi o průběhu projektu.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Příručka k projektu.
- Plán projektových prací.
- Matice zainteresovaných stran.
- Projektové seznam (seznam rizik, problémů a změn).
- Kontrolní seznam pro kontrolu kvality.
- Zápisy ze schůzek.

Kroky

1. Použijte **výchozí** pracovní plán projektu jako referenční dokument pro sledování výkonnosti projektu.
2. **Pravidelně si vyměňujte informace** o stavu projektu a dalších krocích s hlavním projektovým týmem (PCT) na formálních i neformálních schůzkách.
3. **Shromažďujte informace** o průběhu a sledujte jeho průběh:
    - Úkoly - tj. stav kritických a následujících úkolů kritické cesty.
    - Klíčové výstupy - tj. dokončené a ověřené výstupy a milníky dosažené podle plánu.
    - Využití zdrojů - tj. zdroje využité podle plánu a náklady podle rozpočtu.
    - Záznamy - tj. stav a vývoj rizik a problémů, změn a rozhodnutí.
    - Lidé - tj. morálka týmu, zapojení zainteresovaných stran, celková dynamika projektu a produktivita.

ARSCI

Monitorování a kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST (FM)**
Sledování výkonnosti projektu	n.a.	I	**A**	C	C	I	**R**	**S**	C	C

Výstupy

- Plán projektových prací (zaznamenaný).
- Kontrolní seznamy projektu (aktualizovaný).

9.2 Kontrola časového harmonogramu

Kontrola harmonogramu zajišťuje, že úkoly projektu jsou prováděny podle plánu a že jsou dodržovány termíny projektu. Manažer EU projektu (EUPM) pravidelně monitoruje harmonogram a sleduje rozdíly mezi plánovanými, skutečnými a předpokládanými časovými rámci činností/termíny.

Schválené změny projektu (např. přidání nových úkolů, změny požadovaného úsilí nebo data zahájení/ukončení stávajících úkolů), které mají vliv na celkový harmonogram projektu, jsou zapracovány do plánu práce na projektu (aktualizovaný harmonogram). Předpokládejme, že harmonogram je ohrožen nebo se předpokládá značné zpoždění (nad rámec předem stanovených prahových hodnot). V takovém případě je třeba informovat řídicí komisi projektu (PSC) a navrhnout, odsouhlasit a provést nápravná opatření. V takovém případě by měly být informovány i dotčené zainteresované strany projektu.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	sleduje a kontroluje pracovní plán
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při sledování a kontrole pracovního harmonogramu souvisejícího s přidělenou částí projektových činností.
Hlavní tým projektu (PCT)	Pracuje na dodržování základního harmonogramu a standardů kvality. Pravidelně nebo na vyžádání podává zprávy o stavu své práce.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Příručka k projektu.
- Plán projektových prací.
- Kontrolní seznam změn (a další odpovídající kontrolní seznamy projektu).
- Zápisy ze schůzek a průběžné zprávy za předchozí období.

Kroky

1. **Sledujte** vývoj projektových úkolů podle definice v Příručce projektu.
2. **Aktualizujte** harmonogram projektu tak, aby odrážel aktuální stav úkolů.
3. **Pravidelně kontrolujte** plán práce na projektu, abyste zjistili potenciální zdroje zpoždění.
4. **Sledujte** změny, problémy a rizika projektu a monitujte jejich dopad na harmonogram projektu.
5. **Vymýšlejte**, schvalujte a realizujte nápravná opatření, pokud stav harmonogramu vykazuje významné (nebo kritické) odchylky od plánovaného harmonogramu.
6. **Informujte** všechny dotčené zainteresované strany projektu o změnách harmonogramu projektu a úkolů.

ARSCI

Monitorování a kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST (FM)**
Kontrolní časový plán	n.a.	I	**A**	C	C	I	**R**	**S**	C	C

Výstupy

- Plán projektových prací (zaznamenaný).
- Kontrolní seznamy projektu (aktualizovaný).

9.3 Kontrola nákladů

Účelem kontroly nákladů je řídit náklady na projekt tak, aby odpovídaly základním nákladům/nákladům a celkovým rozpočtovým omezením projektu. Manažer EU projektu (EUPM) pravidelně monitoruje rozpočet a sleduje rozdíl mezi rozpočtovanými skutečnými a očekávanými náklady.

Pokud je rozpočet projektu ohrožen, je třeba informovat řídicí komisi projektu (PSC) a navrhnout, odsouhlasit a provést nápravná opatření. Pokud se předpokládá značné překročení nákladů, musí být zdůvodněno, oznámeno a schváleno vlastníkem grantu (GO) nebo zadavatelem (CA).

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	sleduje a kontroluje rozpočet.
Finanční manažer (PST-FM)	Pravidelně nebo na vyžádání podává zprávy o stavu nákladů.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při sledování a kontrole nákladů spojených s přidělenou částí projektových činností.
Vlastník grantu (GO)	vlastní a schvaluje rozpočtované náklady

Vstupy

- Projektová žádost a schválený rozpočet.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Příručka k projektu.
- Plán projektových prací.
- Plán outsourcingu (je-li zpracováván).
- Kontrolní seznam změn (a další odpovídající kontrolní seznamy projektu).
- Zápisy ze schůzek a průběžné zprávy za předchozí období.

Kroky

1. **Sledujte** čerpání celkového rozpočtu, jak je definováno v pracovním plánu projektu.
2. Pravidelně **kontrolujte** rozpočet projektu s vlastníkem grantu (GO).
3. **Vyhodnocujte a sdělujte** případné rozdíly mezi rozpočtovanými a skutečnými náklady projektu a v případě významných rozdílů zajistěte souhlas vlastníka grantu (GO).
4. **Navrhněte a naplánujte** provedení nápravných opatření, aby byl rozpočet opět v souladu s plánem.
5. Pokud je třeba rozpočet projektu výrazně upravit, musí to být zdůvodněno a zdokumentováno (např. v průběžné/průběžné zprávě o projektu). Před opětovným založením dotčených plánů je nutné **formální schválení** zadavatele (CA).
6. Pokud je **dopad** na harmonogram, rizika nebo kvalitu projektu významný, musí jej vlastník grantu (GO) přezkoumat, schválit a sdělit všem dotčeným účastníkům projektu.

ARSCI

Monitorování a kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST (FM)**
Kontrola nákladů	n.a.	I	**A**	C	C	I	**R**	**S**	C	**S**

Výstupy

- Plán projektových prací (zaznamenaný).
- Projektové seznamy (aktualizovaný).

9.4 Řízení zainteresovaných stran

Řízení zainteresovaných stran projektu je klíčovou činností projektového řízení, která začíná v počáteční fázi, kdy jsou identifikována očekávání a požadavky projektu, a končí v závěrečné fázi, kdy jsou zaznamenány celkové zkušenosti a spokojenost zainteresovaných stran s projektem.

Za tuto činnost odpovídá manažer EU projektu (EUPM). Zapojeni by však měli být také všichni členové Řídicího výboru projektu (PSC), zejména koordinátor domény (DM), který by měl pomáhat řídit zainteresované strany na straně žadatele o grant (např. cílové skupiny projektu), a také zástupci konsorcia (CRs) pro místní zainteresované strany v souvislosti s jejich podílem na projektových aktivitách.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Řídí zainteresované strany.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při řízení zúčastněných stran.
Hlavní koordinátor (DC)	Pomáhá manažerovi EU projektu (EUPM) při této činnosti.
Zástupce konsorcia (CRs)	Pomáhá manažerovi EU projektu (EUPM) při této činnosti.
Manažer komunikace (PST-CM)	je konzultován manažerem EU projektu (EUPM) pro komunikaci a zapojení zúčastněných stran.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Příručka k projektu.
- Matice zainteresovaných stran.
- Plán komunikace a šíření informací o projektu.

Kroky

1. **Analyzujte** očekávání, postoje, úroveň zájmu a vliv klíčových zúčastněných stran projektu.
2. **Dávejte si pozor** na zainteresované strany, které jsou méně než nadšené nebo se staví proti projektu.
3. **Vymyslete** komunikační a řídicí strategie, které povzbudí zainteresované strany k zapojení a přispění.
4. **Průběžně sledujte** reakce nebo měnící se postoje zainteresovaných stran a podle toho je řiďte. Zejména u dlouhodobých a složitých projektů je třeba provést více než jednorázovou analýzu. Pomocí kontrolního seznamu zúčastněných stran určete konkrétní opatření, která je třeba přijmout v určitých okamžicích projektu.
5. **Zajistěte**, aby všechny plánované činnosti v oblasti řízení zainteresovaných stran byly časově omezené a cílené. Mějte na paměti, že přínos/zapojení různých zainteresovaných stran může být v každé fázi projektu jiný.
6. Plán komunikace a šíření informací **slaďte** s potřebami řízení zainteresovaných stran, zejména při přijímání projektu.

ARSCI

Monitorování a kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST (CM)**
Řízení zainteresovaných stran	n.a.	I	**A**	C	C	I	**R**	**S**	C	**S**

Výstupy

- Matice zainteresovaných stran (aktualizovaná).
- Seznam problémů a rozhodnutí (aktualizovaný).

- Ověřte implementované požadavky: Po implementaci cílové skupiny projektu (PTG) posoudí, zda výsledek splňuje původní potřeby. Formální akceptace výstupů projektu by měla být v souladu s procesem akceptace výstupů. Kontrolní seznam zainteresovaných stran.

9.5 Řízení požadavků

Řízení požadavků je proces shromažďování, dokumentování a ověřování požadavků a řízení jejich implementace a změn. Probíhá v průběhu celého životního cyklu projektu a souvisí s dalšími procesy řízení projektu, jako je řízení kvality a změn.

Proces řízení požadavků lze přizpůsobit potřebám projektu a zdokumentovat v plánu řízení požadavků nebo v příručce projektu. Samostatné dokumenty o požadavcích mohou specifikovat, kategorizovat a upřednostňovat požadavky. Mohou to být samostatné dokumenty nebo přílohy plánu prací..

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Provádí proces řízení požadavků.
Hlavní koordinátor (DC)	Poskytuje informace potřebné k vypracování požadavků a schvaluje je.
Cílové skupiny projektu (PTG)	Podílí se na shromažďování a ověřování požadavků.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Requirements Management Plan
- Matice zainteresovaných stran

Pokyny

- Výsledek projektu musí splňovat všechny požadavky, vyplývající z potřeb zúčastněných stran.
- Nejdůležitější požadavky jsou obvykle specifikovány ve formuláři projektové žádosti a mohou být podrobně popsány v samostatných dokumentech.
- Přidáním dalších podrobností k požadavkům vznikají požadavky nižší úrovně. Ty mohou být popsány v různých formátech (např. text, případy užití nebo user stories, modely, náčrty nebo grafika atd. a zdokumentovány v různých dokumentech s požadavky.
- Všechny dohodnuté a schválené požadavky zúčastněných stran tvoří základní rozsah projektu.
- Jakákoli změna základních požadavků by měla být provedena procesem řízení změn dle plánu.
- Pro každý identifikovaný požadavek by měl být proveden odpovídající test ověřující jeho přijetí. Test by měl být zdokumentován v příslušném dokumentu (Plán akceptace výstupů, Kontrolní seznam akceptace výstupů projektu nebo Kontrolní seznam kvality).
- Požadavky by měly popisovat potřebu, nikoliv řešení. Neměly by používat nejednoznačné postupy k řešení a vyhýbat se technologicky nebo řešitelsky orientovaným prohlášením.
- I když byly požadavky shromážděny před zahájením projektu, je stále odpovědností manažera EU projektu (EUPM) zajistit, aby byly vhodně spravovány.

Kroky

1. **Zadejte požadavky**: Shromážděte požadavky na projekt se zúčastněnými stranami a jasně je zdokumentujte v seznamu požadavků. Strukturujte je přidáním příslušných metadat.
2. **Vyhodnoťte požadavky**: Projektový tým posoudí proveditelnost, konzistenci a úplnost požadavků a odhadne úsilí/náklady potřebné k jejich implementaci. Manažer EU projektu (EUPM) porovná seznam požadavků s omezeními projektu (rozpočet, čas atd.) a navrhne je zúčastněným stranám projektu.
3. **Schvalte požadavky**: Manažer EU projektu (EUPM) a klíčové zúčastněné strany, například koordinátor konsorcia (DC), projednávají a schvalují požadavky projektu.
4. **Monitujte realizace požadavků**: Manažer EU projektu (EUPM) průběžně monitoruje implementaci požadavků hlavního týmu projektu (PCT), přidává nové požadavky a v případě potřeby mění stávající.

5. **Ověřte implementované požadavky:** Po implementaci cílové skupiny projektu (PTG) posoudí, zda výsledek splňuje původní potřeby. Formální akceptace výstupů projektu by měla být v souladu s procesem akceptace výstupů.

ARSCI

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT	CM	PST
Správa požadavků	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.

Výstupy

- Dokumenty s požadavky
- Kontrolní seznam změn (aktualizovaný)
- Plán projektových prací (aktualizovaný)

9.6 Řízení změn na projektu

Řízení změn projektu definuje činnosti související s identifikací, dokumentací, hodnocením, stanovením priorit, schvalováním, plánováním a kontrolou změn projektu a jejich sdělováním všem příslušným zúčastněným stranám. Každý partner projektu nebo zúčastněná strana může požadovat (nebo identifikovat a vznést) změny v průběhu celého životního cyklu projektu.

Proces řízení změn projektu lze přizpůsobit potřebám projektu a zdokumentovat v plánu řízení změn projektu nebo v příručce projektu. Seznam změn dokumentuje, monitoruje a kontroluje všechny změny projektu. To usnadňuje sledování změn a jejich sdělování vlastníkovi projektu (GO), řídicímu výboru projektu (PSC) a zadavateli (CA) ke schválení.

Proces schvalování změn projektu závisí na jejich dopadu a rozměru. Obecně platí, že **významné změny projektu** musí schválit zadavatel (CA) prostřednictvím formálního dodatku ke grantové dohodě. Naopak **menší změny projektu** musí být odsouhlaseny na úrovni Řídicího výboru projektu (PSC). V tomto případě je zadavatel (CA) pouze informován.

Klíčoví účastníci	Popis
Zadavatel (CA)	Schvaluje nebo zamítá hlavní změny projektu.
Manažer EU projektu (EUPM)	Sleduje a kontroluje změny projektu.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při monitorování a kontrole změn projektu.
Vlastník grantu (PO) a/nebo Řídicí komise projektu (PSC)	Schvaluje nebo zamítá drobné změny projektu.
Hlavní tým projektu (PCT)	Podílí se na analýze požadovaných změn projektu (odhad úsilí potřebného k provedení změn).
Zainteresované strany	Jsou informováni o schválených změnách projektu. Mohou zavést nové změny projektu.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Plán řízení změn.
- Plán projektových prací.
- Plán komunikace a šíření informací o projektu.
- Příslušné kontrolní seznamy (např. protokol problémů pro správu změn souvisejících s řešením problémů)

Kroky

1. **Identifikujte změnu**. V tomto kroku se identifikují a zdokumentují požadavky na změnu. Manažer EU projektu (EUPM) zajistí, aby byl požadavek na změnu řádně zdokumentován (tj. prostřednictvím formuláře požadavku na změnu a v seznamu změn).
2. **Posuďte změnu** a doporučte opatření. Účelem tohoto kroku je:
    a. Posuďte, zda je tato žádost skutečně změnou projektu.
    b. Zvažte dopad neprovedení navrhované změny.
    c. Odhadněte velikost identifikované změny na základě jejího vlivu na cíle projektu, harmonogram, náklady a úsilí.
    d. Určete, zda se jedná o významnou nebo nevýznamnou změnu podle grantové dohody.
    e. Stanovte prioritu realizace požadavku na změnu před ostatními požadavky na změnu.
3. **Schvalte změnu**. Cílem tohoto kroku je rozhodnout o schválení změny na základě eskalačního postupu projektu (tj. změna musí být přezkoumána příslušnými osobami s rozhodovací pravomocí v rámci řídicích/vedoucích/kontrolních vrstev, jak je definováno v modelu řízení projektu). Konkrétně:
    a. U **významných** změn projektu se vyžaduje schválení zadavatelem (CA).
    b. U **nepodstatných** změn projektu je rozhodnutí na úrovni Řídicího výboru projektu (PSC).

    Existují čtyři možné stavy změny: schválit, zamítnout, odložit nebo sloučit žádost o změnu. Podrobnosti o rozhodnutí jsou zdokumentovány v protokolu změn a sděleny vlastníkovi grantu (GO).
4. **Proveďte změnu.** U schválených nebo sloučených změn by měl manažer EU projektu (EUPM) začlenit všechny související činnosti do pracovního plánu projektu a aktualizovat související dokumentaci a protokoly (např. seznamy rizik, problémů, změn, rozhodnutí a další plány).
5. **Kontrolujte změnu.** V tomto kroku se sledují a kontrolují změny projektu, aby mohly být snadno sděleny různým vrstvám projektu ke schválení nebo aktualizaci stavu. Manažer EU projektu (EUPM) shromažďuje informace o všech změnách projektu a souvisejících činnostech a kontroluje stav každé činnosti řízení změn

Všechny zúčastněné strany, kterých se změny projektu týkají, by měly být informovány a měl by být aktualizován protokol změn.

ARSCI

Monitorování a kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST (FM)**
Řízení změn projektu (**větší**)	**A**	**S**	**S**	C	I	I	**R**	**S**	C	S
Řízení změn projektu (**menší**)	I	**S**	**A**	C	I	I	**R**	**S**	C	S

Výstupy

- Formulář žádosti o změnu.
- Kontrolní seznam změn (aktualizovaný).
- Plán projektových prací (aktualizovaný).

9.7 Řízení rizika

Řízení rizik je systematický, průběžný proces identifikace, hodnocení a řízení rizik tak, aby odpovídala přijatému postoji organizace k rizikům. Řízení rizik zvyšuje důvěru projektového týmu tím, že proaktivně řídí všechny potenciální události, které by mohly mít pozitivní nebo negativní dopad na cíle projektu.

Řízení rizik lze přizpůsobit potřebám projektu a zdokumentovat v plánu řízení rizik nebo v příručce projektu. Deník rizik dokumentuje a informuje o rizicích a příslušných opatřeních a odpovědnosti za reakci na rizika.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Sleduje a kontroluje rizika.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při monitorování a kontrole rizik.
Řídicí komise projektu (PSC)	Monitoruje projekty s vysokou mírou rizikovosti.
Hlavní tým projektu (PCT)	Podílí se na identifikaci rizik a reakci na ně.
Podpůrný projektový tým (PST)	Přispívat k identifikaci rizik
Zainteresované strany	Identifikovat a informovat o rizicích ve své oblasti působnosti.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Plán řízení rizik.
- Kontroln seznam rizik.

Kroky

1. **Identifikace rizik**. V tomto kroku se identifikují a zdokumentují rizika, která mohou ovlivnit cíle projektu. Upozorňujeme, že nová rizika mohou vzniknout kdykoli v průběhu projektu a měla by být přidána do seznamu rizik pro další analýzu/akci.
2. **Proveďte hodnocení rizik**. V tomto kroku se posuzuje pravděpodobnost každého rizika a závažnost jeho dopadu na cíle projektu. Je nezbytné předtím, než je možné naplánovat jakoukoli reakci na rizika. Rizika střední až vysoké úrovně se řeší na vyšší úrovni priority.
3. **Vypracujte strategii reakce na rizika**. Tento krok zahrnuje výběr nejlepší možné strategie pro řešení identifikovaného rizika a plánování opatření nezbytných k realizaci této strategie.
4. **Řízení reakce na rizika**. V tomto kroku se sleduje a kontroluje provádění činností reagujících na rizika a na základě pravidelného přehodnocování se reviduje/aktualizuje protokol rizik.
5. **Dokumentuje.** V případě potřeby aktualizujte pracovní plán projektu o přesné úkoly reakce na rizika.
6. **Reportujte.** Pravidelně informovat Řídící komisi projektu (PSC) o činnostech souvisejících s riziky.

ARSCI

Monitorování a kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**
Řízení rizik	n.a.	I	**A**	C	C	I	**R**	**S**	C	S

Výstupy

- Kontrolní seznam rizik (aktualizovaný).

9.8 Řízení problémů a rozhodování

Manažer EU projektu (EUPM) řídí projektové záležitosti a rozhodnutí. Problémy jsou identifikovány, vyhodnocovány a přidělovány k řešení příslušným zúčastněným stranám projektu podle procesu řízení problémů, který může být zdokumentován buď v plánu řízení problémů, nebo v příručce projektu. Pro správu projektových problémů se používá seznam problémů, zatímco seznam rozhodnutí slouží k hlášení všech relevantních rozhodnutí.

V závislosti na jejich důležitosti mohou být rozhodnutí realizována manažerem EU projektu (EUPM) nebo eskalována na Řídící komisi projektu (PSC). Všimněte si, že problémy a rozhodnutí jsou často spojeny s řešením jiných položek protokolu (např. rizik, změn).

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Sleduje problémy a rozhoduje o jejich řešení.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podpora manažera EU projektu (EUPM) při monitorování a kontrole rizik.
Hlavní tým projektu (PCT)	Přezkoumává navrhovaný akční plán, přijímá opatření k vyřešení nevyřešených problémů.
Zainteresované strany	Informovanost o důležitých otázkách a přijímání zásadních a důležitých rozhodnutí.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Plán řízení problémů.
- Kontrolní seznamy projektu.
- Zápisy ze schůzek.

Kroky (řízení problémů na projektu):

1. **Zajistěte**, aby řízení problémů bylo prováděno dle stanovených procesů řízení problémů
2. **Identifikujte** problémy a přidejte je do seznamu problémů.
3. **Eskalujte** nejvýznamnější problémy s největším dopadem na řídicí komisi projektu (PSC) nebo postupujte podle definovaného eskalačního procesu a hraničních hodnot.
4. Pokud je rozsah nebo počet problémů/akcí značný, aktualizujte pracovní plán projektu o hlavní činnosti řízení problémů.
5. **Sledujte a kontrolujte** řešení problémů.
6. **Pravidelně aktualizujte** seznam problémů o nové problémy, jakmile se objeví - vyřešené problémy uzavírejte.
7. **Pravidelně informujte** zúčastněné strany projektu o stavu problémů (podle komunikačního plánu).

Kroky (řízení rozhodnutí):

1. Dokumentujte rozhodnutí přijatá v průběhu projektu (zejména ve fázi realizace).
2. Propojte rozhodnutí s řešením dalších položek protokolu (např. rizik, problémů a změn).
3. Manažer EU projektu (EUPM) pravidelně informuje zúčastněné strany projektu o stavu rozhodnutí.

ARSCI

Monitorování a kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**
Správa problémů a rozhodnutí	n.a.	I	**A**	C	C	I	**R**	**S**	C	n.a.

Výstupy

- Kontrolní seznam problémů (aktualizovaný).
- Kontrolní seznam rozhodnutí (aktualizovaný).

9.9 Řízení kvality

Cílem řízení kvality projektu je zajistit, aby projekt co nejefektivněji dosáhl očekávaných výsledků a aby příslušné zúčastněné strany akceptovaly výstupy. Zahrnuje dohled nad všemi činnostmi potřebnými k udržení požadované úrovně kvality. Zahrnuje provádění plánování kvality, zajišťování kvality, kontrolu kvality a zlepšování kvality v průběhu celého projektu až do fáze uzavření a konečného převzetí projektu. Řízení konfigurace pomáhá zúčastněným stranám projektu efektivně řídit výstupy projektu tím, že poskytuje jediný spolehlivý odkaz na tyto výstupy, čímž zajišťuje, že příjemcům projektu jsou dodány správné verze.

Manažer EU projektu (EUPM) musí zajistit, aby cíle řízení kvality, přístup, požadavky, činnosti, metriky a odpovědnosti byly jasně definovány a zdokumentovány v plánu řízení kvality.

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Zajišťuje, aby všechny kontroly kvality byly prováděny podle plánu.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podporovat manažera EU projektu (EUPM) při zajišťování toho, aby všechny kontroly kvality byly prováděny podle plánu pro jejich podíl na přidělených činnostech.
Hlavní tým projektu (PCT)	Pomáhá při kontrole kvality.
Manažer kvality projektu (PQA)	Hodnotí kvalitu projektu.

Vstupy

- Příručka k projektu.
- Plán projektových prací.
- Plan řízení kvality.
- Plán převzetí a akceptace výstupů.

Kroky

1. **Po analýze nákladů a přínosů** definujte a dohodněte se na charakteristikách kvality projektu, které zohledňují potřeby projektu, omezení a náklady na kvalitu.
2. **Naplánujte a proveďte** činnosti zajištění a kontroly kvality.
3. **Ověřte**, zda je dodržován postup řízení konfigurace.
4. **Aktivně zapojte** celý projektový tým a příslušné zainteresované strany.
5. **Identifikujte všechny neshody**, analyzujte jejich příčinu a proveďte nápravná opatření.
6. **Identifikujte příležitosti** ke zlepšení kvality procesu i výstupů.
7. **Zajistěte,** aby příslušné zúčastněné strany přijaly výstupy v souladu s předem definovanými a zdokumentovanými kritérii pro přijetí výstupů a dohodnutým procesem přijetí.

ARSCI

Monitorování a kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtPM**	**PCT**	**PST**
Řízení kvality	n.a.	I	**A**	C	C	I	**R**	**S**	C	n.a.

Výstupy

- Kontrolní seznam pro kvalitu.
- Kontrolní seznam pro fázové výstupní kontroly (kontrola při ukončení faze).
- Zprávy o posouzení kvality.

9.10 Řízení akceptace výstupů

Výsledkem projektu může být jeden nebo více výstupů. Každý z nich musí být formálně přijat. Řízení akceptace výstupů zajišťuje, že tyto výstupy splňují předem stanovené cíle a kritéria uvedená v plánu akceptace výstupů, aby mohly být formálně akceptovány.

Všimněte si, že:

- **Předběžné přijetí** je provedeno ve fázi realizace řídící komisí projektu (PSC) a znamená konec fáze realizace.
- **Konečná akceptace** probíhá ve fázi uzavírání projektu zadavatelem (CA) na základě posouzení závěrečné zprávy.

Klíčoví účastníci	Popis
Manažer EU projektu (EUPM)	Zajišťuje řízení akceptace výstupů.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Podporuje manažera EU projektu (EUPM) při řízení přejímky výstupů pro jeho část přidělených činností.
Manažer kvality projektu (PQA)	Pomáhá projektovému manažerovi (PM) a provádí většinu činností v oblasti kontroly kvality.
Řídicí komise projektu (PSC)	Zajišťuje obecnou strategii přejímky výstupů projektu.
Vlastník grantu (GO)	Zajišťuje akceptaci výstupů projektu ve fázi realizace.
Zadavatel (CA)	Zajišťuje konečnou akceptaci výstupů projektu ve fázi ukončení projektu.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Grantová dohoda a Dohoda o partnerství.
- Akceptační plán výstupů.
- Plán projektových prací.
- Plán řízení kvality.
- Plán outsourcingu (pokud je to relevantní).

Kroky

1. Manažer EU projektu (EUPM) **zajišťuje**, aby byly uplatňovány přejímací postupy a pokyny a aby bylo pro přejímací proces zajištěno potřebné prostředí (prostor, infrastruktura, nástroje atd.), materiály a informace.
2. Řídící komise projektu (PSC) **schvaluje** použití dokumentované akceptační strategie a akceptačního harmonogramu.
3. Výstupy projektu jsou akceptovány, pokud jsou **akceptační činnosti** (popsané v Kontrolním seznamt pro přejímku výstupů) provedeny v předem stanoveném tolerančním rozmezí.
4. Řídící komise projektu (PSC) formálně přijímá výstupy projektu ve fázi realizace.
5. Zadavatel (CA) je odpovědný za závěrečné vyhodnocení výstupů projektu ve fázi ukončení.

ARSCI

Monitorování a kontrola	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtPM	PCT	PST
Řízení akceptace výstupů	n.a.	**A**	**I**	C	C	I	**R**	**S**	C	n.a.

Výstupy

- Kontrolní seznam pro přejímku výstupů
- Kontrolní seznam rozhodnutí.

9.11 Správa outsourcingu

Manažer EU projektu (EUPM) a projektoví manažeři partnerů (PtEUPM) řídí dodávku všech produktů a služeb, které byly zadány k provádění projektových činností.

Tuto práci vykonávají společně s projektovým manažerem dodavatele (CPM), aby zajistili, že dodavatel efektivně řídí externě zadané práce a dodává je v souladu s časovými, nákladovými a kvalitativními očekáváními definovanými v Plánu outsourcingu

Klíčoví účastníci	**Popis**
Manažer EU projektu (EUPM)	Řídí dodavatele.
Projektoví manažeři partnerů EU projektu (PtEUPMs)	Řídí dodavatele v části odpovídající přiděleným činnostem.
Contractor's Project Manager (CPM)	Poskytuje přijatelnou kvalitu služeb podle definice/požadavků
Manažer kvality projektu (PQA)	Provádí většinu kontrol kvality.

Vstupy

- Projektová žádost.
- Plán outsourcingu.
- Plán projektových prací.

Kroky

1. Zástupci konsorcia (CR) zajišťují, aby byli dodavatelé vybíráni v souladu s procesy, standardy a kritérii projektu.
2. Řídící komise projektu (PSC) zajišťuje, aby všechny smlouvy jasně definovaly očekávání obou stran.
3. Manažer EU projektu (PM) uplatňuje pracovní metody podrobně popsané v plánu outsourcingu projektu.
4. Manažer EU projektu (EUPM) nebo projektoví manažeři partnerů (PtEUPM) sledují náklady a harmonogramy outsourcovaných prací.
5. Projektový manažer dodavatele (CPM) podává zprávy o postupu prací p manažerovi EU projektu (EUPM) / projektovým manažerům partnerů (PtEUPM) a v případě potřeby řídicí komisi projektu (PSC).
6. Manažer EU projektu (EUPM) / projektoví manažeři partnerů (PtEUPM) řídí změny externě zadaných prací.
7. Manažer EU projektu (EUPM) / projektoví manažeři partnerů (PtEUPM) a řídicí komise projektu (PSC) ověřují průběžné a konečné výsledky a milníky na základě dohodnutých kritérií a podle plánu outsourcingu.
8. Manažer EU projektu (EUPM) / projektoví manažeři partnerů (PtEUPM) zajišťují, aby požadované formální schválení bylo obdrženo včas a v souladu s organizačními standardy.

ARSCI

Monitorování a kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtPM**	**PCT**	**PST (FM)**
Správa outsourcingu	n.a.	I	**A**	C	C	I	**R**	**S**	C	**S**

Výstupy

- Zpráva(y) o stavu a pokroku.
- Podepsaná/é smlouva/y.
- Podepsaná objednávka (objednávky).
- Podepsané pracovní výkazy.

Tato stránka je záměrně ponechána prázdná.

Příloha A: Příspěvky a poděkování

Příručka EUPM² byla vypracována v rámci projektu Erasmus+: *„Nová akademická cesta pro projektové manažery EU: zmenšování rozdílů, které umožní lepší navrhování a řízení projektů v Evropě“ (EUPM²) (“A new academic path for EU Project Managers: narrowing the gaps to enable better project design and management in Europe”).*

1. Vedoucí úlohu při vypracování Příručky EUPM² převzali:
   AMICI Marco, CEIS University of Rome Tor Vergata (Italy)
   MOYA COLORADO Agustin, Technical University of Madrid (Spain)

2. Na vypracování Příručky EUPM² se za partnery projektu podíleli tito lidé:
   PORCEDDA Federico, CEIS University of Rome Tor Vergata (Italy)
   YAGUE Jose Luis, Technical University of Madrid (Spain)
   RADJKOVIC Mladen, Alma Mater Europaea ECM (Slovenia)
   WAGNER Reinhard, Alma Mater Europaea ECM (Slovenia)
   SOLOHUB Olena, University of Tartu (Estonia)
   LAIUS Hanna, University of Tartu (Estonia)
   KLENBERGER Ingrid, FH JOANNEUM University of Applied Sciences (Austria)
   DOUKAS Dimitrios, FH JOANNEUM University of Applied Sciences (Austria)
   LINDITSCH Claudia, FH JOANNEUM University of Applied Sciences (Austria)
   PIRES Iva Miranda, Nova University of Lisbon (Portugal)
   FREITAS Monica, Nova University of Lisbon (Portugal)
   KOSTALOVA Jana, University of Pardubice (Czech Republic)
   VAVRA Jan, University of Pardubice (Czech Republic)
   TETREVOVA Libena, University of Pardubice (Czech Republic)

3. Za přidružené partnery se na revizi podílely tyto osoby:

   KOUROUNAKIS Nicos, PM² Alliance
   BURLIZZI Flavio, Unioncamere Europa

4. Kromě toho se na přípravě metodiky PM² podíleli následující odborníci, kteří poskytli počáteční inspirativní podněty a znalosti:

   APARICIO Isane
   KOUROUNAKIS Nicos
   KOSTANTOPOULOS Harry
   KATSAGOUNOS Ilias

Příručka EUPM² je upravenou verzí Průvodce a metodiky PM². Na vývoji Metodiky řízení projektů PM² se podíleli následující lidé:

5. Iniciativy PM² a Open PM² vedli a sponzorovali tito lidé:

BERLAIRE Philippe
BOVALIS Konstantinos
CABRERO MORENO Daniel
DEASY Declan
GARCIA-MORAN Francisco
GEORGIANNAKIS Giorgos
INGESTAD Gertrud
IGLESIAS Jeremias
KOUROUNAKIS Nicos
MARASLIS Athanasios
MEULEMAN Stijn
QUEST Stephen
SCHILDERS Dirk
SILVA MENDES Pedro
VASSILIADIS Theodoros
VEKEMANS Tom
VLEMINCKX Philippe

6. Autoři Průvodce PM² a Metodik: KOUROUNAKIS Nicos and MARASLIS Athanasios.

7. Kromě toho byli členy projektového týmu následující lidé, kteří přispěli k vývoji Metodiky PM², poskytli texty, koncepty a odborné znalosti, prováděli recenze a pomáhali při vývoji Metodiky PM² a Příručky PM²:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto
BORRELLY Christopher
BERGHMANS Marc
CALAMITA Valter
CRESPO GAMBADE Pablo
DAMAS Pierre André
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel
D'ELIA Sandro
DZHUMALIEVA Stefka
GKOLFI Argyro
GIOVANNELLI Rosaria
OH Gavin
OLEKSY Henri
KATSAGOUNOS Ilias
KIPS Bert
KOENS Maarten
KUMMER Laurent
LECOMTE Marie-Véronique
LECLERCQ Pierre
MARTA Ana MARTINEZ
RODRIGUEZ Eva
MARTINI Marco
MERGUERIAN George
MOIRA Anastasia
PADRAO Ana
PAPIER David
PECA Viorel
RUSTANOWICZ Michal
SEQUEIRA Luis
SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
TURLEY Frank
VAROTTO Anita
VOICU Denisa
WILLIAMS Kory
ZAININGER Renate

OPEN PM² WORK GROUP MEMBERS:

BACELLI Novella
CHLAPANI Angeliki
DAQUINO Giuseppe Giovanni
DYBA Wojciech
GALLOIS Laurent
GIMENO Francisco
HELBIN Tomek
LORANT Benoit
LICU Oana
MARTIN FERNANDEZ Jesus
MATTU Francesco
PARONI Panagiota
PARZANESE Pierpaolo
MARTO DE OLIVEIRA Teresa
MET DEN ANCXT Roland
MICHELIOUDAKIS Elias
SCHEINER Robert
SYMEONIDIS George
TORRECILLA SALINAS Carlos
TOURE Amadou
VIDALIS Antonios

Příloha B: Postupy a standardy v navrhování a řízení projektu

B.1 Metodiky navrhování projektů

Návrh **projektů financovaných z EU fondů** se týká strukturování a organizování iniciativ nebo projektů financovaných Evropskou unií. Je to systematický a strategický proces koncepčního a vytváření návrhu projektu, který je v souladu s cíli, prioritami a pokyny stanovenými Evropskou unií.

Návrh je **kritickým krokem v životním cyklu projektu financovaného z EU**, protože vytváří základ pro úspěšnou implementaci, řízení a hodnocení projektu. Dobře navržený návrh projektu s větší pravděpodobností zajistí financování EU a účinně přispěje k cílům a prioritám EU.

Z metodického hlediska bylo vyvinuto několik metodik pro navrhování projektů, které mají tomuto cíli lépe sloužit. Mezi nejznámější patří např:

- **Logický rámec** (Logical Framwork Approach - LFA) je de facto standardem pro navrhování projektů financovaných z EU. Často se používá při řízení projektového cyklu (PCM). Cílem LFA je získat hluboké porozumění kontextu a výchozím podmínkám a systematizovat a strukturovat informace standardizovaným způsobem (matice logického rámce - LFM). Evropská komise totiž obecně vyžaduje vypracování logické rámcové matice (LFM) jako součást postupů pro formulaci projektů, zejména u projektů vnější pomoci. (Podrobnosti viz Příloha D)
- **Cílově orientované plánování projektů** (Goal-oriented project Planning - GOPP) je metodika navrhování projektů, která se často používá v mezinárodních rozvojových projektech, zejména v organizacích, jako je OSN a další rozvojové agentury. Jedná se o strukturovaný přístup k plánování projektů, který klade důraz na dosažení konkrétních cílů a úkolů.
- **Metodika hodnotového řetězce**. Ačkoli byl rámec hodnotového řetězce původně vyvinut pro obchodní analýzu, lze jej přizpůsobit různým kontextům, včetně navrhování projektů. V kontextu projektování lze „hodnotový řetězec“ chápat jako posloupnost činností, které vedou k vytvoření úspěšného návrhu. Začněte identifikací kritických složek hodnotového řetězce vašeho návrhového projektu. Mezi ně může patřit výzkum, nápad, vývoj konceptu, prototypování, testování a finalizace.

B.2 Standardy pro řízení projektů

Existuje mnoho definic **projektového řízení**, ale obecně se uznává, že se jedná o dva různé pojmy:

- Široká škála činností, které podporují a doprovázejí plánování, konfiguraci, organizování, vedení, monitorování a rozhodování o zdrojích a práci, jež jsou nezbytné k tomu, aby se daly do pohybu, aby se vytvořily výsledky a dosáhlo se efektivně a účinně cílů projektu.
- Profesionální disciplína odvozená od praktikování a zvládnutí těchto činností je odvozena od různých metod, přístupů, standardů a mezinárodně uznávaných postupů, které existují současně.

Projektové řízení vzniklo v 50. letech 20. století a souviselo s rostoucí složitostí a rozmanitostí projektů. Pro řešení nejnovějších problémů, požadavků a výzev vyplývajících z této rostoucí složitosti a rozmanitosti bylo nutné najít nová řešení. Souběžně s těmito novými řešeními vznikaly první asociace projektového řízení, které vyvíjely standardy, certifikační schémata a programy odborného vzdělávání a školení s cílem systematizovat tuto kvalifikovanou praxi.

Projektové řízení je profesní obor, který se neustále rozvíjí a vyvíjí v důsledku rostoucí role projektů ve všech oblastech lidské činnosti.

Růst a vývoj praxe projektového řízení shromáždily a promítly do „souborů znalostí“ asociace projektového řízení, které mají profesionalizaci projektového řízení usměrňovat. Tyto soubory znalostí se zaměřují na metodické přístupy, které usnadňují definování, navrhování, plánování, organizování a realizaci projektu až do jeho dokončení. Mezi hlavní mezinárodně uznávané postupy patří následující:

- Mezinárodní asociace projektového řízení **(IPMA)** vznikla v Evropě v roce 1965 a poskytla standard projektového řízení založený na **kompetencích**, IPMA Individual Competence Baseline (IPMA-ICB®), který je v současné době ve 4. vydání

- Institut projektového řízení (**PMI**): Byl založen ve Spojených státech amerických v roce 1969 a původně poskytoval procesně orientovaný model pro svůj standard, který se nedávno (2022) vyvinul na standard **založený na principec**h ve svém 7. vydání.
- Mezinárodní organizace pro normalizaci: V roce 2012 vydala organizace ISO své Pokyny pro řízení projektů (**ISO21500:2012**) s procesně orientovaným modelem. V roce 2020 vydala ISO novou technickou normu o projektovém řízení (ISO21502:2020), která nahradila starou normu založenou na **postupech projektového řízení**.
- Projekty v řízeném prostředí (**PRINCE2®**): Původně ji ve Spojeném království sponzorovala britská Asociace projektového řízení (APM) a byla vydána v roce 1996 podle **přístupu orientovaného na metody**.
- Metodika řízení projektů PM² (**PM²**): Byla vyvinuta a vydána Evropskou komisí v roce 2016 jako otevřené vydání a zahrnuje prvky všech výše uvedených postupů a provozní zkušenosti institucí EU.

Metodická příručka PM² v3.1 výslovně uvádí, že je důležité, aby projektoví manažeři a další klíčové projektové role rozvíjeli kompetence projektového řízení v souladu se standardem IPMA-ICB®. Aby tyto kompetence přispěly k úspěchu projektu, uplatňují kombinované znalosti, dovednosti a schopnosti ve třech klíčových oblastech: Perspektivy, praxe a lidé.

Ačkoli se zdá, že **navrhování projektů** financovaných EU a **řízení projektů** jsou dvě různé disciplíny, jedná se o dva samostatné, ale vzájemně se doplňující klíčové aspekty každého projektu financovaného EU. Návrh projektu je nezbytný pro definování cílů, výstupů a úkolů logicky provázaných tak, aby bylo dosaženo cílů projektu a efektivně přispělo k naplnění priorit EU. Na druhé straně je řízení projektu nezbytné pro definování zdrojů a plánů, které udrží projekt financovaný EU v chodu po celou dobu jeho trvání.

Příručka EUPM² tak spojuje přístup logického rámce s metodikou řízení projektů PM² do jediného rámce a poskytuje komplexní přístup k řízení projektů financovaných EU, od robustního návrhu s využitím LFA až po solidní metodický přístup k řízení projektů s využitím PM².

Tím je zajištěno, že projekty jsou dobře navrženy a dobře řízeny na základě metod Evropské komise, což zvyšuje pravděpodobnost jejich úspěchu.

Příloha C: Odůvodnění a popis přizpůsobení

Tato příloha obsahuje pokyny a zdůvodnění pro přizpůsobení metodiky PM² Průvodci EUPM² a přehled změn zavedených v pilířích metodiky.

C.1 Odůvodnění přizpůsobení pro projekty financované z fondů EU

Projekty financované z EU mají společné charakteristiky, které vyžadují úpravu standardní metodiky PM². Hlavní z nich je mechanismus financování, který je často založen na grantech z výzev k předkládání návrhů. Grantové projekty reagují na výzvy k předkládání návrhů, kde jsou uvedeny celkové politické cíle a požadavky v rámci konkrétního programu EU, a žadatelé musí předložit své návrhy. Ty jsou následně vyhodnoceny, a pokud jsou shledány vhodnými, je podepsána grantová dohoda, na jejímž základě je přidělena potřebná finanční podpora na realizaci projektu. Následující tabulka uvádí přehled hlavních rozdílů v projektech, které vznikají na základě grantů a veřejných soutěží:

	Veřejné zakázky	Granty
Účel projektu	Pořizování zboží nebo služeb (zaměřené na nákup)	Provádění politiky se spoléhá na partnery (orientace na partnerství).
Návrh projektu	Uzavřeno - odpovídá na konkrétní a popisné zadání	Otevřený - odpovídá zaměření uvedenému v pokynech pro výzvy k předkládání návrhů.
Vlastnictví projektu	Vlastníkem výsledků projektu je EU	Výsledky projektu jsou zpravidla ve vlastnictví provádějícího partnera
Ekonomický přínos	je povolen ekonomický přínos	Ekonomický přínos není obecně povolen
Financování projektu	Projekty jsou financovány ze 100 %	Projekty obecně vyžadují spolufinancování ze strany příjemce grantu

Tabulka Příloha C.1 - Rozdíly mezi veřejnými zakázkami a granty (převzato z PRAG)

Pokyny pro přizpůsobení metodiky

Přizpůsobení je pevně zakotveno v metodice PM². Týká se změny konkrétních částí metodiky, jako jsou kroky procesu, obsah artefaktů, rozdělení odpovědností mezi jednotlivé role atd. Kromě jakéhokoli přizpůsobení na míru může být nutné další přizpůsobení na úrovni projektu, aby odráželo potřeby řízení projektu. Příkladem takových přizpůsobení je definice rozhodovacích prahů pro eskalaci, tolerance rizik na základě ochoty zúčastněných stran riskovat atd.

Přizpůsobení vyžaduje důkladnou znalost Metodiky PM², aby se zabránilo přílišnému zjednodušení nebo úpravám, které by se odchýlily od ducha Metodiky. V úvahu byly vzaty následující pokyny:

- Nejprve pochopte účel a hodnotu prvku metodiky, který má být přizpůsoben, a poté přistupte k jeho přizpůsobení.
- Vyvarujte se zjednodušování metodiky vyřazením celých částí (např. fáze, role, činnosti nebo artefaktu); raději rozsah daného prvku snižte (nebo zvyšte).
- Vyvažujte úroveň kontroly, kterou projekt potřebuje, a dodatečné úsilí, které taková kontrola vyžaduje.
- Eliminujte plýtvání (štíhlý přístup), ale zůstaňte v souladu s duchem metodiky PM², jak se odráží v jejích čtyřech pilířích a způsobech myšlení.
- Nezapomeňte, že metodika byla navržena jako integrovaný celek, takže se vyvarujte zbytečných odchylek.

Přizpůsobení a přizpůsobení metodiky specifickým potřebám a postupům projektů financovaných EU je nezbytné, aby bylo možné využít výhod metodiky PM².

C.2 Přehled úpravy příručky EUPM² na míru

Přizpůsobení životního cyklu PM²

Životní cyklus PM² je uzpůsoben tak, aby vyhovoval grantovému mechanismu, pokud jde o následující klíčové prvky, které se odrážejí v životním cyklu příručky EUPM².

Výzva k předkládání návrhů je zveřejněna před zahájením životního cyklu projektu. Přesto ji silně ovlivňuje, neboť stanoví lhůtu pro předkládání návrhů, předpokládaná data pro rozhodnutí o financování, předpokládaná data pro podpis grantové dohody a celkový časový rámec projektu. Dokumenty k výzvě k předkládání návrhů budou rovněž obsahovat podrobnosti a postupy pro předkládání návrhů a prvky grantové dohody, které je třeba zohlednit.

Ve fázi plánování je třeba vzít v úvahu dobu, která uplyne mezi předložením návrhu a oznámením o udělení grantu (rozhodnutí o financování), a také požadavky výzvy k předkládání návrhů, pokud jde o podrobnosti plánování. Úroveň podrobnosti plánování požadovaná pro předložení úplné žádosti v rámci výzvy k předkládání návrhů odpovídá potřebě zadavatele shromáždit informace nezbytné pro rovnocenné posouzení všech předložených návrhů. Tato úroveň podrobnosti může být definována v **etapě návrhu** v rámci fáze plánování. Pokud bude návrhu přidělen grant, bude nutné fázi plánování aktualizovat, upřesnit a doplnit během **etapy přípravy**, aby se připravil na efektivní realizaci projektu.

Přizpůsobení modelu správy PM²

Model řízení PM² je uzpůsoben tak, aby vyhovoval grantovému mechanismu, pokud jde o následující klíčové prvky, které jsou zohledněny v modelu řízení dle EUPM² příručky:

Jak ukazuje výše uvedená tabulka, žadatelé o grant definují účel, koncepci a vlastnictví projektu na základě cílů a priorit stanovených ve výzvě k předkládání návrhů zadavatelem, který výzvu k předkládání návrhů vyhlašuje a řídí. To má vliv na **vymezení rolí a odpovědností** v projektu, které se posouvají od **vztahu zadavatel - poskytovatel služeb ke vztahu partnerství**.

Partnerství se vytváří mezi členy konsorcia a se zadavatelem (CA), který hledá návrhy v souladu s cíli politiky EU. Několik **partnerů** pracuje společně a koordinovaně, aby dosáhli úspěchu projektu.

V tomto smyslu **strany** modelu nadále existují, ale reagují na rozdíly v konečné odpovědnosti týkající se výstupů a výsledků projektu. **Strana žadatele o grant** se zaměřuje na dosažení výsledků a přínosů projektu, zatímco **strana poskytovatele** se zaměřuje na vytváření výstupů projektu.

Vrstvy nadále reagují na osu, která se liší od strategického po operativní zapojení do projektu. Na vrcholu stále stojí zadavatel, jehož úlohou je poskytovat strategické vedení a konečné schválení projektu podpisem grantové dohody a mobilizací potřebných zdrojů.

Koneční příjemci jsou považováni za externí a jsou označováni jako **cílové skupiny projektu** (PTG) (a jako takoví jsou označováni jinou barvou) a projekt bude muset přijmout nezbytná opatření k zajištění jejich účasti nebo řízení jako zúčastněných stran.

Příloha D: Partnerství a zainteresované strany v projektech financovaných z EU fondů

D.1 Typy organizací v projektech financovaných EU

U projektů financovaných EU je obvykle zapotřebí konsorcium několika projektových partnerů. Jeden z projektových partnerů, obvykle ten, který převzal iniciativu k předložení návrhu do určené výzvy k předkládání návrhů a určí projektové partnery, vystupuje jako vedoucí organizace, vedoucí konsorcia nebo vedoucí příjemce (terminologie se může v jednotlivých programech lišit), zatímco ostatní mají být považováni za prováděcí partnery. Jedná se o obvyklé typy partnerů v projektech financovaných z EU:

1. **Vedoucí organizace**: Vedoucí organizace navrhuje myšlenku projektu a od počátku utváří celkovou koncepci. Nábor a výběr partnerů konsorcia, rozdělení a organizace práce a přidělení rozpočtu. Je hlavním partnerem pro jednání se zadavatelem a nese celkovou odpovědnost za realizaci aktivit, tvorbu výstupů a dosažení cílů. Z tohoto důvodu vede administraci projektu a koordinuje konsorcium. Vedoucí organizace se stává vedoucím partnerem po podpisu grantové dohody.
2. **Partnerská organizace:** Partnerské organizace se podílejí na přípravě a realizaci projektu. Odpovídají za přidělování práce a rozpočtu, sdílejí administrativní práci a podávají zprávy vedoucí organizaci. Partnerské organizace se po podpisu grantové dohody stávají prováděcími partnery.
3. **Přidružená partnerská organizace**: Přidružené partnerské organizace jsou součástí konsorcia a podílejí se na realizaci, ale neřídí rozpočet a mají omezenou celkovou odpovědnost.

Všichni projektoví partneři si rozdělí projektové aktivity a rozpočty a v dohodě o partnerství popíší jednotlivé odpovědnosti, které na sebe berou. Vedoucí konsorcia však vystupuje jako zástupce všech projektových partnerů vůči zadavateli (CA) a je v konečném důsledku odpovědný za celý projekt na všech úrovních (provozně i finančně) a je jediným partnerem pro jednání se zadavatelem (CA) ve všech záležitostech.

Každý projektový partner může mít své interní postupy a týmy a v případě nadnárodních konsorcií se řídit svými vnitrostátními právními předpisy, které je třeba dodržovat. Každý projektový partner bude mít svého projektového koordinátora. Všichni však podléhají podmínkám stanoveným grantovou dohodou a potřeba interní koordinace je obecně značná.

Partneři v konsorciu mohou mít různé pozice a odpovědnosti. Plnoprávní partneři se podílejí tím, že mají k dispozici část rozpočtu nebo z něj čerpají podporu. Přidružení partneři nemají k dispozici část rozpočtu a jejich úloha je omezená.

Koneční příjemci/uživatelé výsledků projektu mohou, ale nemusí být přímo zapojeni do realizace projektu a ve většině případů jsou externí vůči kterékoli ze stran zapojených do realizace projektu. Míra zapojení projektu do práce s konečnými uživateli se může lišit v závislosti na programu financování EU a výzvě k předkládání návrhů. V každém případě je lze považovat za ústřední zúčastněné strany projektu.

D.2 Význam partnerství

Účinné řízení projektů financovaných z EU vyžaduje, aby podniky, univerzity, vlády a neziskové organizace vytvářely různé typy partnerství na národní i mezinárodní úrovni. Z hlediska politiky soudržnosti EU mají partnerství přidanou hodnotu k celkové výkonnosti projektů EU a obecně pomáhají posilovat integraci v EU.

Předpokladem pro vytvoření těchto partnerství je, že:

- Jedná se o dlouhodobou vzájemně výhodnou spolupráci, která je výhodná přinejmenším pro všechny zúčastněné partnery, ne-li pro ostatní zúčastněné strany nebo společnost.

- Dotyčné partnerství nabízí specifickou hodnotu pro všechny zúčastněné partnery (každý z partnerů přispívá do oblasti, v níž má silné stránky, zatímco kombinace partnerů jim umožňuje vhodně se doplňovat) a je také zdrojem přidané hodnoty partnerství (tzv. synergický efekt).
- Postavení partnerů v rámci partnerství je rovnocenné a uplatňují se demokratické principy rozhodování, optimálně pravidlo jednomyslnosti nebo pravidlo většiny v kombinaci s právem veta.

Význam partnerství spočívá v jeho výhodách. Sdílení zdrojů, činností a znalostí partnerů vytváří tzv. **synergický efekt** (efekt 2 + 2 = 5), kdy celek může vytvořit významnější hodnotu, než by vytvořily jednotlivé části samostatně. Partnerství umožňuje **zvýšit efektivitu** činností partnerů tím, že eliminuje duplicitu nákladů v důsledku společného zajišťování vybraných činností, úspor z rozsahu nebo využití nadbytečných kapacit partnerů. Kromě toho partnerství umožňuje realizovat projekty, které by jinak nebylo možné realizovat kvůli jejich finanční náročnosti. Pro podniky, které nemají dostatečný potenciál pro svůj výzkum a vývoj, je partnerství jednou z možností, jak získat přístup k chybějícím technologiím nebo znalostem, a pomáhá tak budovat firemní know-how. Význam aliancí spočívá také ve **snížení rizik**, včetně snížení dopadu případného neúspěchu při realizaci společně realizovaných projektů na jednotlivé účastníky této spolupráce.

Společné využívání příležitostí, **zlepšení postavení zainteresovaných stran**, **zvýšení odolnosti** vůči vnějším negativním vlivům nebo **přenos** aktuálně dostupných znalostí a technologií a tvorba a přenos nových znalostí, technologií i výrobků a služeb následně vedou k posílení ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti jednotlivých partnerů, příslušných lokalit, regionů a zemí.

Význam partnerství spočívá také v jejich **přínosu k udržitelnému rozvoji**, neboť rozvoj partnerství s různými typy ekonomických subjektů lze považovat za výraz společenské odpovědnosti v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

Na druhou stranu mohou být partnerství spojena i s určitými **riziky**, např. se zneužitím know-how, vysokými transakčními náklady, nadměrným propojením nebo omezením autonomie. Jak zdůrazňuje Evropská komise, při řízení projektů financovaných EU a vytváření partnerství je nutné:

- Vybírejte si kvalitní partnery, kteří jsou důvěryhodní, kompatibilní a ochotní sdílet informace.
- Zajistěte transparentní vztahy mezi partnery.
- Zajistěte dodržování platné legislativy v příslušných zemích, např. legislativy upravující hospodářskou soutěž.

D.3 Zainteresované strany v projektech financovaných EU

Zainteresované strany projektu jsou lidé (nebo skupiny), kteří mohou být ovlivněni, ovlivněni nebo se domnívají, že budou ovlivněni činnostmi prováděnými během životního cyklu projektu a jeho výstupy a výsledky. Zainteresované strany mohou být přímo zapojeny do práce na projektu, členové jiných interních organizací nebo externí subjekty (např. dodavatelé, dodavatelé, uživatelé nebo veřejnost).

Počet zúčastněných stran závisí na složitosti a rozsahu projektu. Čím více lidí však projekt ovlivňuje, tím větší je pravděpodobnost, že ovlivní osoby, které mají určitou moc nebo vliv na projekt. Vzhledem k tomu, že zúčastněné strany mohou být prospěšné pro příznivce projektu, nebo se mohou rozhodnout jej blokovat, je jejich efektivní řízení a zapojení klíčové pro jeho úspěch.

Identifikace zainteresovaných stran a jejich zapojení

Obecně existuje mnoho způsobů stratifikace zainteresovaných stran.

Jak mohly být identifikovány zúčastněné strany:

- **Interní zainteresované strany** - členové projektového týmu, zaměstnanci organizace realizující projekt, vrcholový management a vlastníci.
- **Externí zainteresované strany** - další zainteresované strany z řad projektu a organizace, jako jsou zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurence, banky, obce, státní správa, média, neziskové organizace, sdružení, soukromé osoby a široká společnost.

Z širšího pohledu lze za zainteresované strany považovat také prostředí nebo subjekty z minulosti či budoucnosti. Lze identifikovat zainteresované strany, na které má projekt **přímý** nebo **nepřímý** dopad. Postoj zainteresovaných stran k projektu může být **neutrální, pozitivní, negativní nebo indiferentní**, a to v případě, že projekt ovlivňuje zainteresované strany z některých hledisek pozitivně a z jiných negativně. Jejich postoj k projektu se také může v průběhu času vyvíjet a měnit.

Z hlediska dopadu by mohly být identifikovány:

- **primární zainteresované strany** - zainteresované strany, jejichž trvalé zapojení do projektu je klíčové, přímo ovlivněné projektem (obvykle vlastníci, investoři, členové projektového týmu, zákazníci, dodavatelé, zásadní obchodní partneři, stejně jako veřejné zainteresované strany, jako jsou vlády na mezinárodní nebo národní úrovni, regionální a místní úrovni, regulační instituce, místní komunita atd.);
- **sekundární zainteresované strany** - zainteresované strany, které přímo nevstupují do samotného projektu a nejsou pro projekt podstatné, ale jsou projektem ovlivněny nebo by mohly být ovlivněny (média, obchodní sdružení, konkurence, organizace na ochranu životního prostředí atd.)

Na projektech financovaných EU se obvykle podílí mnoho zúčastněných stran, protože je v zájmu EU, aby pozitivní účinky projektů financovaných EU využívalo co nejvíce příjemců. Evropská komise doporučuje zapojit zejména příslušné regionální, místní, městské a jiné veřejné orgány, hospodářské a sociální partnery a subjekty zastupující občanskou společnost, jako jsou partneři v oblasti životního prostředí, nevládní organizace a subjekty odpovědné za podporu sociálního začleňování, genderové kvality a nediskriminace.

Je důležité identifikovat zúčastněné strany, analyzovat jejich postoj k projektu a vytvořit vhodné strategie řízení pro zapojení zúčastněných stran do rozhodování o projektu a jeho realizace. Identifikace zainteresovaných stran obvykle začíná vytvořením registru, tj. kompletního seznamu. Základním zdrojem pro identifikaci všech relevantních zainteresovaných stran je studium projektové dokumentace (smluvní dokumentace, charta projektu, aktiva organizačních procesů), jakož i dokumentů minulých projektů a v neposlední řadě důkladný brainstorming projektového týmu. Výstupem je registr zainteresovaných stran, který obsahuje identifikační údaje zainteresovaných stran, jejich roli v projektu, očekávání, zájem, vliv, postoj, dopad a moc, z nichž vyplývá celková důležitost. Důležitost zainteresovaných stran závisí na jejich moci, schopnosti ovlivnit projekt, legitimitě jejich vztahů k projektu a naléhavosti zainteresované strany z hlediska projektu.

Na základě analýzy a identifikace postojů zainteresovaných stran je žádoucí mít diferencovaný přístup k různým zainteresovaným stranám. K dispozici jsou různé strategie a je možné využít celou řadu strategií RDAP (reakce, obrana, přizpůsobení nebo pro-akční strategie). Nezbytným nástrojem je komunikace s nimi na základě vytvořeného komunikačního plánu. Obsahem komunikačního plánu je vyjasnění rozsahu sdílení informací se zainteresovanými stranami, objasnění účelu projektu, rozsahu, rizik a role zainteresovaných stran v projektu. Komunikační plán by měl definovat formu a frekvenci komunikace a nástroje pro další rozvoj partnerství. Je třeba rozhodnout, zda je dostatek zdrojů pro zapojení do pravidelné obousměrné komunikace se všemi kritickými zúčastněnými stranami. V případě omezených zdrojů je nezbytné definovat ty nejvlivnější a nejzajímavější a pro ostatní zvolit jiné formy komunikace. Plán komunikace se zainteresovanými stranami je třeba průběžně aktualizovat spolu s postupem projektu. Jen tak lze zajistit, že plán bude stále obsahovat různé taktiky pro zapojení různých skupin zainteresovaných stran v závislosti na jejich zájmu a vlivu.

Řízení zainteresovaných stran identifikuje, udržuje, posiluje, řídí a využívá vztahy se zainteresovanými stranami projektu. Tento pojem úzce souvisí s **podnikovou etikou a společenskou odpovědností firem**.

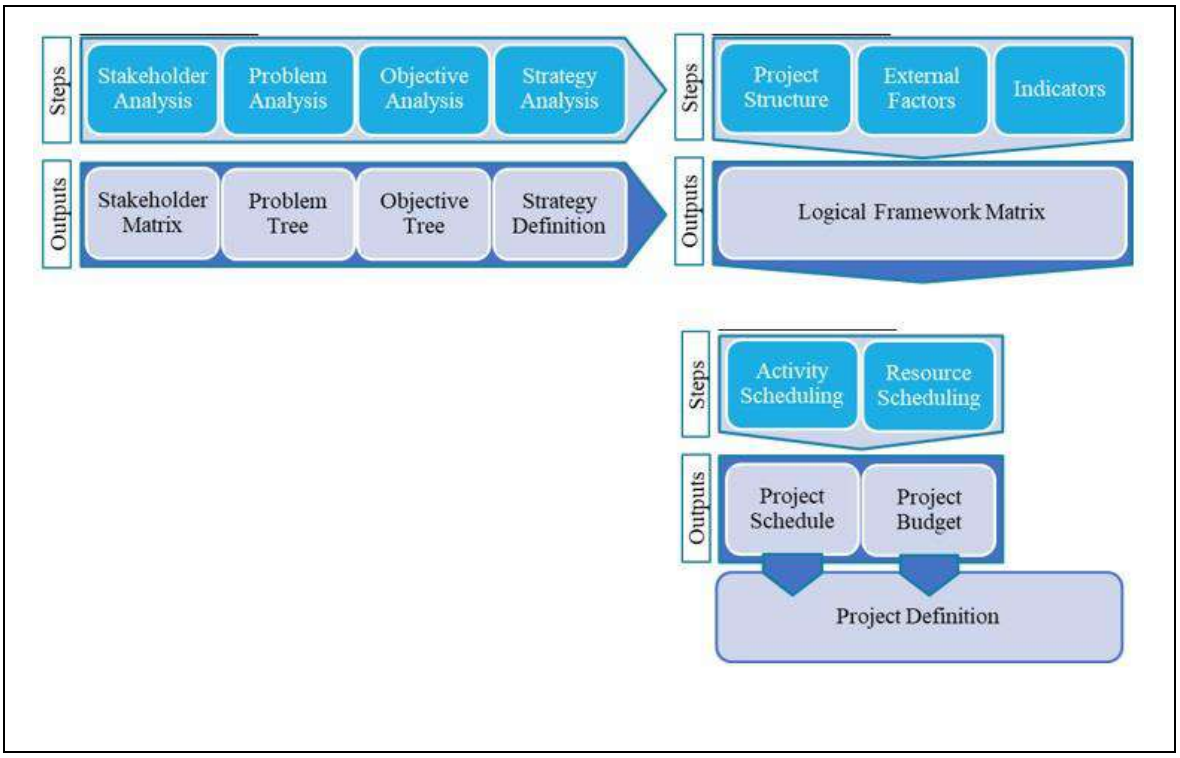
V posledních dvou programových obdobích se postupně měnil pohled veřejné správy v České republice na organizace občanské společnosti jako na řešitele projektů financovaných EU a potenciální partnery. Dříve měly organizace občanské společnosti a veřejná správa s principem partnerství méně zkušeností. Na základě zapojení do projektů EU zaměřených na několik témat realizovaných v předchozích programových obdobích veřejná správa mění svůj dosud opatrný přístup k těmto organizacím a nyní vnímá a oceňuje organizace občanské společnosti jako cenné partnery.

Příloha E: Logický rámec

Přístup logického rámce (LFA) je participativní proces, který pomáhá při analýze, návrhu a plánování projektů. Často se používá při řízení projektového cyklu (PCM). Cílem LFA je získat hluboké porozumění kontextu a výchozím podmínkám a systematizovat a strukturovat informace standardizovaným způsobem (matice logického rámce - LFM). Rozhodujícími prvky procesu LFA jsou:

- **Klíčové zúčastněné strany** se musí zapojit, aby byla zajištěna angažovanost, odpovědnost a udržitelnost. Prostřednictvím konzultací a dialogu jsou shromažďovány, zpracovávány a analyzovány názory a klíčové informace, které slouží k identifikaci a zdůvodnění projektu.
- - Identifikují se **vazby mezi příčinami a následky**, aby se řešily základní příčiny vnímaných problémů a definovala se řešení a cíle. Tento proces identifikuje aktivity a potenciální výstupy, které pravděpodobně přinesou výsledky a dopad v dlouhodobém horizontu.

LFA se obecně skládá ze tří částí: analýzy, návrhu a plánování, z nichž každá má několik kroků a konkrétní výstupy.



Obr. Příloha E.1.- Struktura LFA procesu

Je nezbytné rozlišovat mezi LFA jako analytickým procesem a logickou rámcovou maticí (LFM). V tomto strukturovaném dokumentu jsou informace a analýzy shrnuty a strukturovány tak, aby usnadnily plánování projektu.

LFM je obecně strukturována do řádků a sloupců. Lze přidat další sloupce, které zahrnují cíle nebo základní informace, ale měl by existovat prvek rovnováhy, aby nedošlo k zahlcení matice informacemi, což by mohlo snížit její užitečnost:

Vnitřní logika	Indikátory	Zdroj ověření	Předpoklady
Cíl			
Výstupy			
Dílčí výsledky			
Činnosti			
Zdroje			

V **řádcích** budou uvedeny identifikované příčinné vazby, strukturované v:

- - **Cíle/dopad**: V této části jsou uvedeny celkové cíle projektu týkající se dlouhodobé očekávané změny.
- - **Výstupy/výsledky**: V této části jsou uvedeny očekávané výsledky projektu týkající se způsobu využití vytvořených výstupů a vyvolání změny.
- - **Dílčí výstupy/výsledky**: Identifikuje skutečné produkty, které projekt vytvoří.
- - **Činnosti**: V této části jsou uvedeny výsledky a výstupy: Uvádí konkrétní činnosti a úkoly potřebné k vytvoření výstupů projektu.

Sloupce budou obsahovat další prvky, které podporují plán projektu:

- **Ukazatele**, které nám umožní měřit pokrok a účinek projektu.
- **Cíle**, které poskytnou přiměřené výchozí hodnoty a očekávání.
- **Zdroje ověření**, které určí nezávislou a spolehlivou dokumentaci, jež bude použita k ověření dosažených výsledků projektu.
- **Předpoklady** fungují jako faktory úspěchu a uvádějí, jaké prvky mimo projekt jej ovlivňují, aby je bylo možné přiměřeně předvídat.

LFM představuje standardizovanou šablonu shrnující klíčové prvky projektu, která poskytuje projektovým manažerům přehled cílů, rozsahu, činností, ukazatelů, cílů a faktorů úspěchu.

Příloha F: Další zdroje

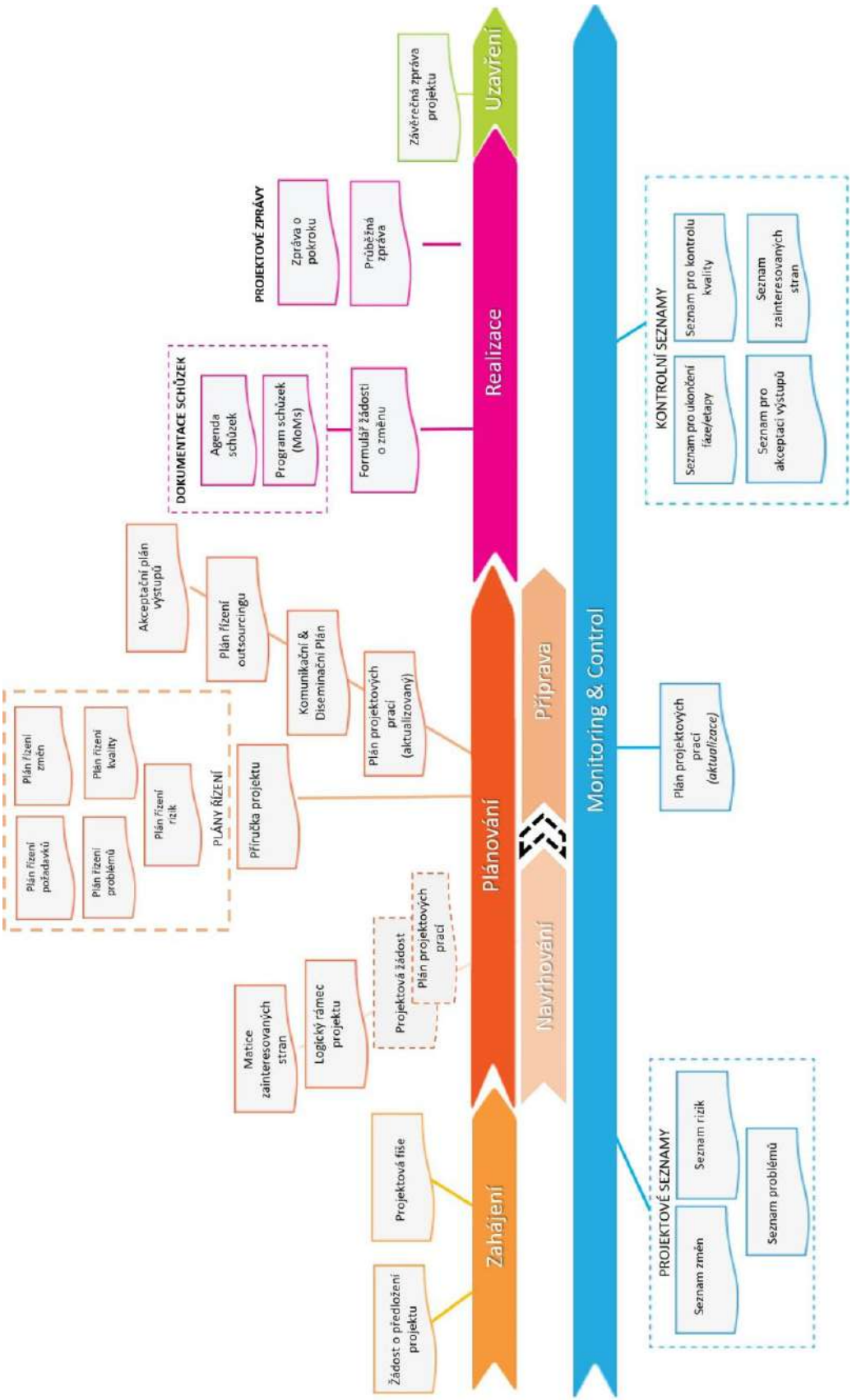
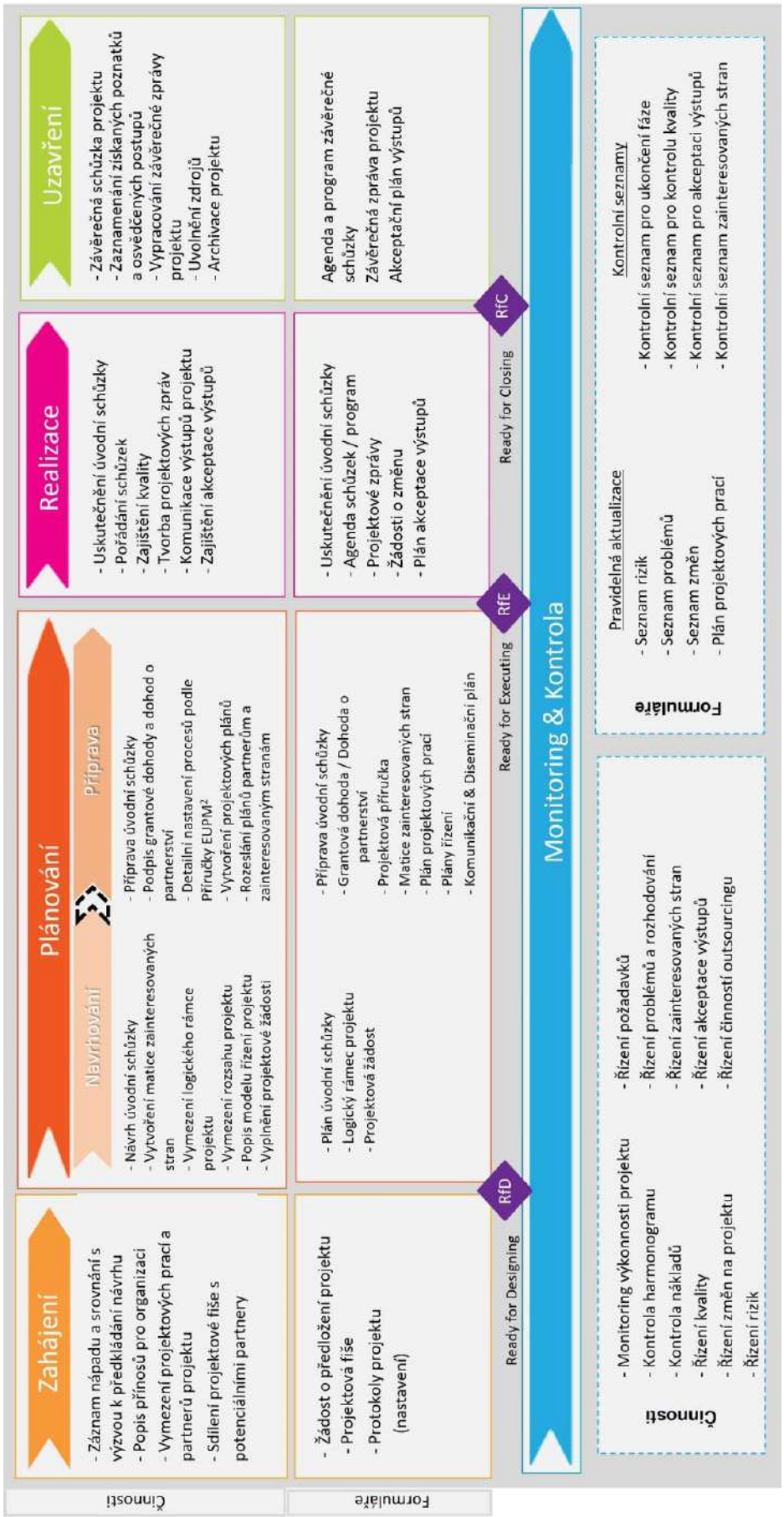
F.1 EUPM² průvodce tabulkou ARSCI

Zahájení	CA	PSC	GO	DC	PTG	CR	EUPM	PtEUPM	PCT	PST	
										FM	CM
Žádost o předložení projektu	n.a.	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Projektová fiše	n.a.	n.a.	A/S	S	S/C	I	R	I	n.a.	n.a.	n.a.
Plánování	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**	
										FM	**CM**
Etapa navrhování											
Návrh úvodní schůzky	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Matice zainteresovaných stran	n.a.	A	C	S	C	I	R	S	C	n.a.	C
Logický rámec projektu	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Projektová žádost	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Rozhodnutí o financování	A	I	I	I	I	I	I	I	I	n.a.	n.a.
Etapa přípravy											
Příprava úvodní schůzky	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Grantová dohoda	I	I	A	S	C	C	R	S	C	S	n.a.
Dohoda o partnerství	n.a.	I	C	A	C	C	R	S	C	S	n.a.
Projektová příručka	n.a.	I	A	S	C	I	R	S	C	C	C
Plán projektových prací	I	A	C	S/C	C	C	R	S	S/C	S	n.a.
Plán činností outsourcingu	n.a.	A	C	C	I	S	R	S	I	S	n.a.
Plán akceptace výstupů	n.a.	A	C	S	I	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Komunikace & Diseminace	I	A	C	C	C	C	S	S	C	n.a.	R
Plány řízení											
Plán řízení požadavků	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	S	n.a.	n.a.
Plán řízení změn	n.a.	I	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Plán řízení rizik	n.a.	C	A	C	I	I	R	S	I	n.a.	n.a.
Pláne řízení problémů	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Plán řízení kvality	n.a.	I	A	C	C	C	R	S	C	n.a.	n.a.
Realizace	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**	
										FM	**CM**
Uskutečnění úvodní schůzky	n.a.	A	C	S/C	C	C	R	S	C	C	C
Koordinace projektu	n.a.	I	A	S	I	I	R	S	I	C	C
Zajištění kvality	n.a.	I	I	S	C	I	A	S	R	I	I
Komunikace projektových výstupů	I	I	I	C	I	I	A	S	C	n.a.	R
Podávání zpráv zadavateli (CA)	I	I	A	C	C	C	R	S	S	S	S
Monitoring & Kontrola	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**	
										FM	**CM**
Monitoring výkonnosti projektu	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Kontrola harmonogramu	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	C	n.a.
Kontrola nákladů	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Řízení zainteresovaných stran	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	S
Řízení požadavků	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Řízení změn (významných)	A	I	S	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Řízení změn (nevýznamných)	I	I	A	C	I	I	R	S	C	S	n.a.
Řízení rizik	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Řízení rpoblémů & Rozhodování	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Řízení kvality	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Řízení akceptace výstupů	n.a.	A	I	C	C	I	R	S	C	n.a.	n.a.
Řízení činností outsourcingu	n.a.	I	A	C	C	I	R	S	C	S	n.a.
Uzavření	**CA**	**PSC**	**GO**	**DC**	**PTG**	**CR**	**EUPM**	**PtEUPM**	**PCT**	**PST**	
										FM	**CM**
Závěrečná schůzka projektu	n.a.	A	C	S	C	C	R	S	C	C	C
Závěrečná zpráva projektu	I	A	C	S	C	C	R	S	C	S	S
Administrativní ukončení	n.a.	A	I	I	I	I	R	I	I	S	n.a.

CA	Zadavatel	**EUPM**	Manažer EU projektu
PSC	Řídicí komise projektu	**PtEUPM**	Projektový manažer partnera EU projektu
GO	Vlastník grantu	**PCT**	Hlavní tým projektu
DC	Hlavní koordinátor	**PST-CM**	Podpůrný projektový tým – Manažer komunikace
PTG	Cílové skupiny projektu	**PST-FM**	Podpůrný projektový tým – Finanční manažer
CR	Zástupci konsorcia		

A	**R**	**S**	**C**	**I**
Accountable	Responsible	Supports	Consulted	Informed

F.2 EUPM² průvodce formuláři



F.3 EUPM² příručka aktivitami a formuláři