

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Zavádění projektového řízení v Institutu plánování
a rozvoje hlavního města Prahy

Implementation of project management in Prague
Institute of Planning and Development

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

RNDr. Tomáš Hudeček, Ph.D.

BENDOVÁ

TEREZA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Bendová Jméno: Tereza Osobní číslo: 469433
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Masarykův ústav vyšších studií - oddělení veřejné správy a regionálních studií
Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Zavádění projektového řízení v Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy

Název diplomové práce anglicky:
Implementation of project management in Prague Institute of Planning and Development

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem DP je zmapovat proces zavádění projektového řízení (PŘ) v Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR Praha) a zhodnotit využívané postupy a následně navrhnout další vývoj fungování.

PŘÍNOS: Přínosem práce je analýza současného stavu a návrhy dalšího vývoje, které mohou v teoretické rovině napomoci fungování Kanceláře řízení a projektů.

OSNOVA: Úvod; Projektové řízení; Veřejná správa; Příspěvkové organizace; IPR Praha; Popis PŘ v organizaci; Postupové kroky zavádění PŘ; Rizika a problémy spojené s PŘ v IPR Praha; Hodnocení dosavadního vývoje; Posouzení a návrhy dalšího vývoje; Závěr

Seznam doporučené literatury:

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. Základy projektového managementu. Praha: Grada, 2006.
ROSENAU, M. D. Řízení projektů. Časové plánování a jeho nástroje. Brno: Computer Press, 2007.
ROSENAU, Milton D. a Gregory D. GITHENS. Successful project management. Hoboken, N.J.: J. Wiley, 2005
A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania, 2013

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
RNDr. Tomáš Hudeček, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení veřejné správy a regionálních studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 6. 12. 2017 Termín odevzdání diplomové práce: 4. 5. 2017

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2017

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

25. 4. 2018
Datum převzetí zadání

Bendová
Podpis studenta(ky)

BENDOVÁ, Tereza. *Zavádění projektového řízení v Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala RNDr. Tomáši Hudečkovi, Ph.D. za poskytnutí cenných rad a především za odborné vedení této práce. Dále bych ráda poděkovala Kanceláři řízení a projektů IPR Praha za možnost absolvování odborné stáže, zejména pak vedoucí Kanceláře za velmi vstřícný a otevřený přístup, díky němuž mohla vzniknout tato práce.

Poděkování patří i mé rodině za podporu a inspiraci ve zdánlivě bezvýchodných situacích při tvorbě této práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zaváděním projektového řízení ve veřejné správě, resp. v příspěvkové organizaci Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy. Tato práce provádí základními pojmy a problematikou projektového řízení, která je v následujících částech práce využita v praxi. Na základě řízených rozhovorů byla sestavena analýza tří pilotních projektů, u kterých jsou zhodnoceny využívané postupy a je vytvořen návrh dalšího vývoje a doporučení pro Kancelář řízení a projektů, která vede celý proces zavádění projektového řízení. Pro snazší orientaci byla tato doporučení shrnuta do tabulky, která slouží zejména Metodikovi projektu (vedoucí Kanceláře řízení a projektů) jako přehled potřebných činností v průběhu realizace projektu.

Klíčová slova

Projektové řízení, projekt, fáze životního cyklu projektu, organizační struktura, metodika, pilotní projekt, Projektový manažer

Abstract

Theme of this thesis is project management implementation in the area of public administration. Contribution based organization Prague Institute of Planning and development (IPD Prague) is taken as a studied subject. Fundamental terms and questions regarded to the project management are described first. Application of project management on real projects is discussed in the next part of the text. Analysis of three pilot projects is formed based on controlled interviews. Evaluation of applied procedures is presented. Proposals and recommendations of future steps are mentioned in table form.

Key words

Project Management, Project, Project Life Cycle Phases, Organizational Structure, Methodology, Pilot Project, Project Manager

Obsah

Úvod	5
1 Projektové řízení	7
1.1 Historie.....	7
1.2 Vymezení základních pojmů.....	8
1.2.1 Projektové řízení	8
1.2.2 Projekt.....	8
1.3 Životní cyklus projektu a jeho fáze.....	10
1.4 Procesy projektového řízení.....	11
1.5 Organizační struktura v projektovém řízení	13
1.5.1 Liniová organizační struktura	13
1.5.2 Maticová organizační struktura	14
1.5.3 Projektová organizační struktura	16
1.6 Organizační struktura projektu	17
1.6.1 Projektový manažer.....	17
1.6.2 Asistent projektového manažera	19
1.6.3 Projektový tým.....	19
1.7 Rizika projektu.....	20
1.7.1 Řízení rizik.....	21
1.7.2 Analýza rizik.....	21
1.8 Projektové řízení a software.....	22
1.9 Metodiky a standardy pro řízení projektů	23
1.9.1 PMI	23
1.9.2 IPMA.....	23
1.9.3 AXELOS Limited.....	24
2 Veřejná správa	25
3 Příspěvkové organizace	25
4 Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy	29
4.1 Právní úprava	29
4.2 Historie.....	30
4.3 Hlavní účel.....	33

4.4	Organizační struktura Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy	33
4.4.1	Statutární orgán organizace	33
4.4.2	Organizační řád	34
4.4.3	Organizační struktura	34
4.5	Odkud plyne poptávka po činnostech	39
5	Popis projektového řízení v organizaci	40
6	Postupové kroky zavádění projektového řízení	40
6.1	Výběr metodiky	40
6.2	Vznik Kanceláře a řízení projektů	41
6.3	Etapy implementace	42
6.3.1	Etapa 1: Analýza stávajícího stavu	42
6.3.2	Etapa 2: Tvorba Metodiky projektového řízení IPR Praha	45
6.3.3	Etapa 3: Zahájení pilotních projektů	52
6.3.4	Etapa 4: Školení členů projektového týmu	56
6.3.5	Etapa 5: Tvorba a zavedení vhodného softwaru	56
6.3.6	Vize Kanceláře řízení a projektů	57
7	Rizika a problémy spojené s projektovým řízením v IPR Praha	57
8	Hodnocení dosavadního vývoje	58
9	Posouzení a návrhy dalšího vývoje	60
9.1	Analýza stávajícího stavu a Metodika projektového řízení IPR Praha	60
9.2	Pilotní projekty	61
9.2.1	PILOTNÍ PROJEKT: Revitalizace Karlova náměstí	61
9.2.2	PILOTNÍ PROJEKT: Rozvoj a budoucí využití území kolem soutoku Berounky a Vltavy	65
9.2.3	PILOTNÍ PROJEKT: Komunikace s městskými částmi	67
9.3	Závěrečná doporučení	70
9.3.1	Výstup	72
	Závěr	75
	Seznam použité literatury	76
	Seznam obrázků	80
	Seznam tabulek	81
	Seznam příloh	82

Úvod

Volba tématu souvisejícího s projektovým řízením přirozeně vyplynula z mé praxe na bakalářském studiu, kdy jsem pracovala na pozici Koordinátora projektů a následně na pozici Junior projektového manažera ve společnosti, která se specializovala na získávání dotací z Evropské unie.

V roce 2013 vznikl Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy s cílem zařadit Prahu mezi nejvyspělejší metropole světa. Aby k tomu mohlo dojít, je zapotřebí nejen rozvoje města samého, ale i změn v procesech organizace, která tyto změny navrhuje. Na základě této potřeby se vedení Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy rozhodlo zavést projektové řízení. Díky stáži, kterou jsem zde absolvovala, jsem mohla těmto změnám přihlížet.

Jelikož jsem se přesvědčila, že je projektové řízení velmi účinným nástrojem řízení činností v podniku, zaujala mě možnost zmapovat celý proces zavádění projektového řízení ve veřejné správě, resp. v příspěvkové organizaci, která je oproti soukromému sektoru svázána velkým množstvím zákonů a nařízeních.

Z toho také vyplynul cíl mé diplomové práce. Kromě zmapování procesu změny jsem si stanovila za cíl zhodnotit využívané postupy a navrhnout další vývoj fungování.

Výstupy této práce by měly napomoci Kanceláři řízení a projektů, která má zavádění projektového řízení na starost, k jejímu dalšímu fungování a k eliminaci analyzovaných problémů.

Tuto práci je možné rozčlenit do tří základních částí. První část se zabývá projektovým řízením obecně. Jsou zde popsány základní informace ohledně projektu, jeho životního cyklu, o možných organizačních strukturách a v poslední řadě jsou popsány metodiky projektového řízení.

Druhá část se zabývá fungováním příspěvkových organizací obecně a přiblížením Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy.

Poslední část pak analyzuje projektové řízení v Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy od identifikování potřeby změny, přes tvorbu metodiky přímo pro potřeby organizace, až po analýzu a vyhodnocení pilotních projektů a návrhy dalšího vývoje.

Metody zpracování

K vytvoření práce jsem využila analýzu zdrojů ve formě odborných českých a zahraničních publikací a internetových zdrojů. Tato analýza byla využita jako zdroj informací především v prvních čtyřech kapitolách.

Zbylé kapitoly diplomové práce byly zpracovány na základě interních informací z organizace získaných pomocí řízených rozhovorů s pracovníky Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy, především s vedoucí Kanceláře řízení a projektů a dále s Projektovými manažery pilotních projektů.

1 Projektové řízení

1.1 Historie

Prvopočátek projektového řízení vznikl ze základních principů managementu v druhé polovině 19. století díky komplexnímu růstu podnikání. Velmi podstatným impulzem k tvorbě a rozvoji metodiky řízení projektů byly rozsáhlé státní projekty. Například v 60. letech 19. století byla jistá forma projektového řízení použita při řízení tisíců osob při výstavbě železnice napříč USA.

Na počátku 20. století se začalo uvažovat nad zefektivněním práce, proto docházelo k jejímu analyzování, které vedlo k podstatným změnám – nedocházelo již k prodlužování pracovní doby pracovníků, ale bylo vyžito zefektivnění procesů. V období 1. světové války vychází také studie Henryho Gantta, kde se poprvé objevila dodnes oblíbená metoda grafického zobrazování posloupných činností v čase tzv. Ganttův diagram¹.

Také 2. světová válka byla přínosná pro rozvoj projektového řízení. Objevují se rozsáhlé vládní a vojenské projekty a s nimi také další z metod, konkrétně síťová analýza PERT² a metoda kritické cesty³. Po skončení války se tyto metody rozšířily do různých odvětví průmyslu s cílem obnovit a zvyšovat efektivitu podniků.

V 60. letech se na podnik začíná pohlížet jako na organismus, který k přežití a k prosperitě potřebuje, aby všechny jeho části spolupracovaly na konkrétních cílech, tedy na projektech. Změna v organizaci práce, komunikace a spolupráce napříč organizací vedla ke značnému zefektivnění práce. Další vývoj souvisí s vývojem a složitostí projektů, subjektů/organizací/podniků a podnikatelského prostředí.

Od 80. let se projektové řízení masivně rozšířilo díky rozvoji informačních technologií mezi všechny podnikatelské činnosti, tento trend můžeme pozorovat až do současnosti. A i když v průběhu let vzniklo mnoho modelů a přístupů, všechny mají společný

¹ Diagram, který popisuje časovou posloupnost úkolů a počátek a konec jednotlivých aktivit. Vertikálně jsou popisovány úkoly, horizontálně je umístěna časová osa. Ganttův diagram je nástroj, který je často využíván i v současnosti a to pro svoji jednoduchost a snadné sestavení bez potřeby speciálního softwaru. (3)

² Metoda PERT je metodou, jež hodnotí a kontroluje postupy projektu vzhledem k plánu. Společivá ve tvorbě síťových diagramů, které jsou tvořeny pomocí úkolů a událostí v rámci projektu. Dochází zde ke kombinování pesimistického, realistického a optimistického odhadu trvání úseků projektu.(3)

³ Metoda kritické cesty hledá a analyzuje nejdelší posloupnost úkolů projektu bez časové rezervy.(3)

základ: projektový manažer vede projekt, sestavuje tým a zajišťuje součinnost mezi různými odděleními v podniku. (1,2)

1.2 Vymezení základních pojmů

1.2.1 Projektové řízení

Projektové řízení neboli projektový management je souborem činností, mezi něž řadíme plánování, organizování, řízení a zajištění a kontrolu zdrojů. Jeho smyslem je dosažení stanovených cílů včas, s plánovanými náklady a zdroji. Cílů je dosahováno díky vědomostem, zkušenostem, schopnostem a specifickým metodám, které umožňují přetvářet zdroje na produkty či služby, případně na jejich kombinaci. (4)

Projektové řízení označujeme jako dočasné, kvůli omezené době trvání jednotlivých projektů. Dalším specifikem projektového řízení je přidělování zdrojů na konkrétní projekty, ať se jedná o zdroje lidské, finanční, hmotné či nehmotné. Tyto zdroje jsou po skončení projektu vyčerpány nebo přiděleny do jiných projektů. Projektové řízení je využíváno k uskutečňování jedinečných úkolů, nikoliv rutinních činností.

Výhody

- Daný časový rámec, náklady a zdroje
- Efektivní využívání zdrojů -> zdroje jsou použitelné i po skončení projektu
- Jasně určené role a odpovědnosti, které platí pro konkrétní projekt
- Možnost sledovat odchylky od plánu a jejich náprava
- Možnost využití získaných informací pro realizaci dalších projektů

Nevýhody

- Tvorba plánu a rozpočtu před realizací
- Změny technologie v průběhu projektu
- Dodatečná specifikace ze strany zadavatele projektu (3)

1.2.2 Projekt

Projekt je proces s jasně danými pravidly řízení a s jasným cílem; má specifikovaný počátek a konec a způsob čerpání zdrojů. Výstupem je vytvoření jedinečného produktu nebo služby. (3)

Dle metodiky projektového řízení PRINCE2® je projekt definován jako „*dočasná organizace vytvořená za účelem dodání produktů.*“ (5)

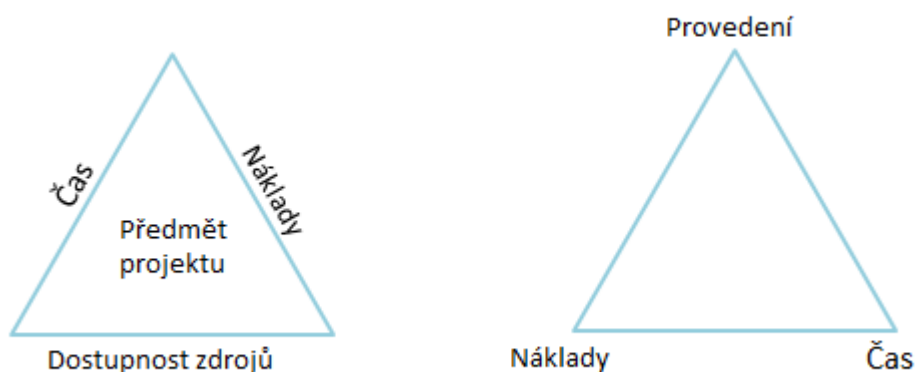
Projekt charakterizují čtyři základní znaky:

- Cíl projektu musí být trojrozměrný - je jasně daný časový plán, rozpočet a provedení cíle.
- Každý projekt je jedinečný – vždy se objeví určité odchylky v zadání či je do projektu zařazen nový člen týmu. S jedinečností projektu souvisí i jeho dočasnost – je-li cíl splněn, projekt končí.
- Projekty jsou uskutečňovány pomocí zdrojů, jsou to zdroje lidské, finanční, nehmotné či hmotné.
- Projekty jsou prováděny v rámci organizace, což může způsobovat problémy s dosažením cíle projektu, jelikož různé cíle organizace ztěžují práci manažera projektu. (6)

Trojimperativ

Jako první charakteristický znak byl uveden právě trojimperativ, jež je velmi důležitý pro zdárné zakončení projektu.

Dle M. D. Rosenaua je trojimperativ popisován pomocí časového plánu, rozpočtových nákladů a plnění nároků na provedení projektu. A. Svozilová pak uvažuje trojimperativ jako základny projektového řízení. Shodně jako Rosenau uvádí čas a náklady, jako třetí základnu zmiňuje přístupnost zdrojů, které jsou k dispozici po dobu trvání projektu. I přes tyto odchylky je však princip stejný – aby byly cíle projektu úspěšně naplněny, je důležité, aby všechny tři čísta byly v rovnováze. To však bývá často obtížné, jelikož se v průběhu plnění projektu mohou vyskytnout neočekávané okolnosti, které mohou rovnováhu narušit. Častými potížemi je nedodržení harmonogramu a přesážení rozpočtu. K problémům s dodržáním může dojít také kvůli změnám v zadání projektu. (3, 6)



Obrázek 1: Porovnání trojimperativu; Svozilová x Rosenau

Zdroj: přepracováno autorem (3, 6)

1.3 Životní cyklus projektu a jeho fáze

Standard PMBOK®⁴ definuje životní cyklus projektu jako souhrn fází po sobě následujících. Počet fází a jejich pojmenování závisí na potřebách kontroly organizace, která je v rámci projektu zavedena. Rosenau pak upozorňuje, že životní cyklus projektu je pouhou fází z životního cyklu produktu, tedy z výstupu samotného projektu. (5, 7)

Životní cyklus jako takový se stává strategickým plánem pro průběh projektu; fáze napomáhají snazšímu řízení a také kontrole projektu. Mimo jiné fáze životního cyklu projektu určují, kdy má být proveden daný druh práce, jaké jsou konkrétní výstupy jednotlivých fází a jak se tyto výstupy hodnotí a jací pracovníci se účastní konkrétních fází. (3).

I když standard PMBOK® uvádí, že počet fází je závislý na potřebách organizace, stanovuje čtyři základní stádia projektu, jelikož každý projekt uvedenými fázemi prochází. Jde o:

- Iniaci projektu,
- Přípravu projektu,
- Realizaci projektu,
- Ukončení projektu. (5)

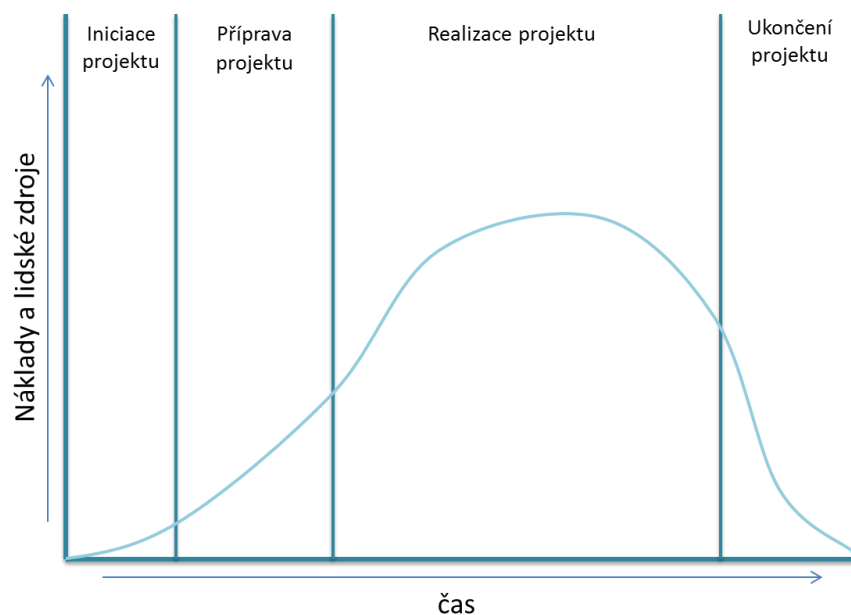
Každá fáze je pro projekt velmi důležitá, má specifické cíle a výstupy. Zároveň je velmi důležité žádnou ze stanovených fází nepodcenit, jelikož její zanedbání může vést k potížím i v rámci celého projektu. V rámci těchto fází je definováno, jaké činnosti mají být provedeny, jak tyto fáze hodnotit a jací pracovníci se podílí na realizaci jednotlivých fází. (3)

Výstupem fází je ve většině případů vstup do fáze následující a odpovídající dokumentace, výstupem fáze Ukončení projektu je konečný produkt/služba. (5)

Pomocí životního cyklu můžeme sledovat i veličiny projektu jako jsou náklady, lidské zdroje či rizika.

V počátečních fázích je potřeba lidských zdrojů a nákladů nízká, s postupem času roste – vrcholu dosahuje v realizační fázi, později opět klesá. Vyskytují se však i výjimky, kdy je struktura nákladů a lidských zdrojů opačná. (5)

⁴ PMBOK® = Project Management Body of Knowledge je celosvětově uznávaný standard řízení projektů, který byl publikován institutem PMI (Project Management Institute).



Obrázek 2: Úroveň nákladů a lidských zdrojů v životním cyklu projektu

Zdroj: (5)

Možnost působit na výsledný výstup projektu je největší na počátku životního cyklu projektu. V tomto čase změny nemají přílišný dopad na výši nákladů.

Rizikovost projektu z počáteční nejvyšší úrovně postupně klesá, tomu napomáhá dosahování průběžných cílů v rámci jednotlivých fází. (5)

1.4 Procesy projektového řízení

V průběhu realizace projektu se paralelně ovlivňuje, spolupracuje a navazuje na sebe množství procesů, které dohromady vytváří projekt.

Procesy projektového řízení můžeme rozdělit do následujících kategorií:

Iniciace projektu

Iniciace projektu řeší stanovení projektového záměru, odpovědných osob. Vymezení globálního cíle projektu, jenž charakterizuje, kam projekt míří a jaké jsou očekávané výsledky. Dále dochází k definování odpovědných osob, přínosů, rizik, sestavení předběžného rozpočtu a harmonogramu. Tyto informace se vyplní do tzv. Zakládací listiny projektu, na jejímž základě se zváží proveditelnost projektu. Výstupem tohoto procesu je již zmíněná Zakládací listina projektu a Předběžná definice předmětu projektu. (3, 5)

Plánování projektu

Proces plánování projektu vychází z informací stanovených v rámci iniciačního procesu, které jsou uvedeny ve schválené Zakládací listině projektu.

Plánování projektu je proces, ve kterém se stanovuje struktura projektu a dochází ke specifikaci projektu vč. harmonogramu, rozpočtu a zdrojů.

Stanovuje se organizační struktura projektu, to znamená, že jsou vybráni pracovníci do Projektového týmu a jsou jim přiděleny konkrétní role a odpovědnosti. Dochází k seznámení pracovníků Projektového týmu s cíli a potřebnostmi daného projektu. Poté dochází v rámci týmu k vytýčení a definování činností, které je nutné realizovat ke zdárnému ukončení projektu.

Dále dochází ke stanovování konkrétních výstupů projektu, jenž je možné sestavit z několika dílčích výstupů; dochází k přípravám a následné realizaci výběrových řízení pro nákup externích služeb a je vytvářen komunikační plán.

V této fázi je podstatné, aby byly velmi pečlivě zpracovány dílčí cíle projektu (vycházejí z globálního cíle), které určují, jak se budou vyvíjet další procesy v průběhu realizace. K tomu napomůže metoda SMART, která napomáhá určit cíle tak, aby byly:

- Specifické,
- Měřitelné,
- Akceptovatelné,
- Realizovatelné,
- Termínované.

Výstupem této fáze je specifikovaná Definice předmětu projektu a Plán projektu, který obsahuje harmonogram, rozpočet, analýzu rizik projektu či výsledky výběrových řízení.

V této fázi je potřebné znát rozdělení odpovědností za prováděné činnosti. Odpovědnosti dělíme mezi vedení organizace, liniové a projektové manažery. Způsob rozdělení závisí na organizační struktuře. (3, 5)

Řízení projektu

V rámci procesní skupiny Řízení projektu jsou řízeny a koordinovány činnosti, kapacity, kvalita, rizika či změny projektu. Podstatnou součástí této aktivity je komunikace s členy projektového týmu, jejich motivace a školení. (3)

Důležitou složkou je Plán projektu, jeho sledování a vyhodnocování. Aktualizovaný Plán projektu je výstupem tohoto procesu. (3, 5)

Kontrola projektu

Tyto procesy podávají informace ohledně průběhu a stavu předcházejících činností, dochází ke kontrole rizik, předkládání preventivních opatření a nápravných činností. Dále dochází k monitorování změn ohledně předmětu projektu, harmonogramu, rozpočtu a kvality. Dochází zde ke měření odchylek od plánovaných výsledků, jejich zhodnocení a případně, že jsou tyto odchylky negativní, dochází k jejich korekcím. (3)

Ukončení projektu

Ukončení projektu znamená formální a věcné ukončení projektu, ukončení užívání zdrojů projektu, rozpuštění Projektového týmu a předání výstupů cílovým uživatelům, získání a vyhodnocení jejich zpětné vazby, vyhodnocení celého projektu.

Důležitým bodem je zapsání zkušeností a výsledků realizace projektu do dokumentu Poučení z realizace projektu. Tyto zkušenosti pak slouží jako vědomostní zdroje pro další projekty. Zkoumá se především:

- jestli byly splněny (dílčí) cíle projektu,
- jak se liší plánované hodnoty vůči těm reálně docíleným,
- shrnutí provedených změn v rámci projektu,
- analýza rizik.

Výstupem je výsledný produkt nebo služba. Tento výstup musí být schválen zadavatelem projektu.

Za výstup projektu, který slouží především zpracovateli, je možné považovat i výše zmíněné Poučení z realizace projektu, které rekapituluje název projektu, jeho popis, cíle projektu, vyhodnocení jednotlivých fází projektu, harmonogram a rozpočet projektu, rizika projektu, zdroje projektu a dále přínosy a ztráty, které projekt přinesl. (3)

1.5 Organizační struktura v projektovém řízení

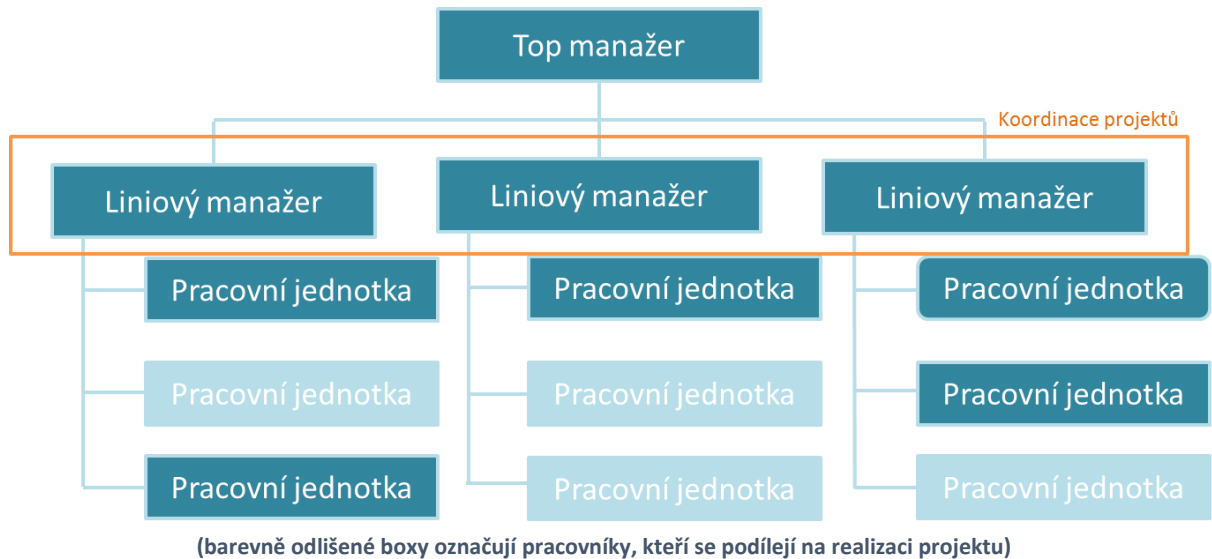
Organizační struktura ovlivňuje, jakým způsobem jsou projekty prováděny a jak jsou dostupné zdroje. V následující kapitole bude rozebrána liniová struktura, maticová struktura a projektová organizační struktura.

1.5.1 Liniová organizační struktura

V případě liniové struktury jsou jasně dané vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Zaměstnanci jsou rozřazeni do jednotlivých útvarů s konkrétním zaměřením, tyto útvary

jsou na sobě nezávislé a navazují vzájemné spolupráce až na základě instrukcí od jejich nadřízených.

I v těchto podnicích lze realizovat projekty, kdy se jednotliví zaměstnanci účastní prací na projektech, ale veškerou koordinaci projektů mají na starosti linioví manažeři. Projektový manažer má minimální nebo žádné pravomoci, jeho role v projektu je na administrativní úrovni a na projektu pracuje na částečný úvazek. (5)



Obrázek 3: Řízení projektů v rámci liniové struktury

Zdroj: (5)

1.5.2 Maticová organizační struktura

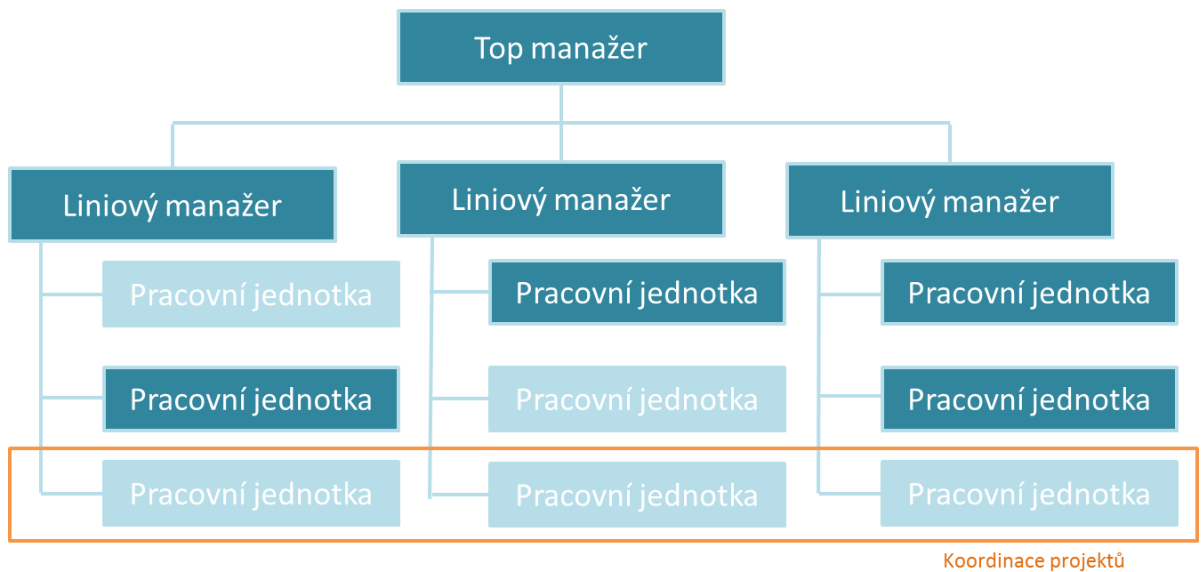
Základem maticové struktury je výše popsaná liniová struktura, napříč kterou se vytváří projektové týmy. Týmy jsou sestavené ze zaměstnanců, kteří jsou pro daný projekt přidělení na omezenou dobu. Tito zaměstnanci mohou plnit kromě práce na projektu i činnosti, které odpovídají jejich běžné pracovní pozici. Aby byla maticová struktura funkční a projekt realizovatelný, jsou přidělovány pravomoci liniovým a projektovým manažerům napříč organizací. (5, 8)

Na základě přidělení pravomocí dělíme maticovou strukturu na slabou, silnou a vyváženou.

Slabá maticová struktura

Ve slabé maticové struktuře má většinu pravomocí liniový manažer, projektový manažer je spíše považován za asistenta či koordinátora projektu. Je zde riziko upřednostňování určitého útvaru liniovým manažerem. Projektový manažer má malé pravomoci, jeho role v projektu je na administrativní úrovni a na projektu pracuje na částečný úvazek.

Slabá maticová struktura je velmi podobná té liniové, zásadní rozdíl je v pozici pracovníků, kteří zajišťují koordinaci projektů. (3, 5)



(barevně odlišené boxy označují pracovníky, kteří se podílejí na realizaci projektu)

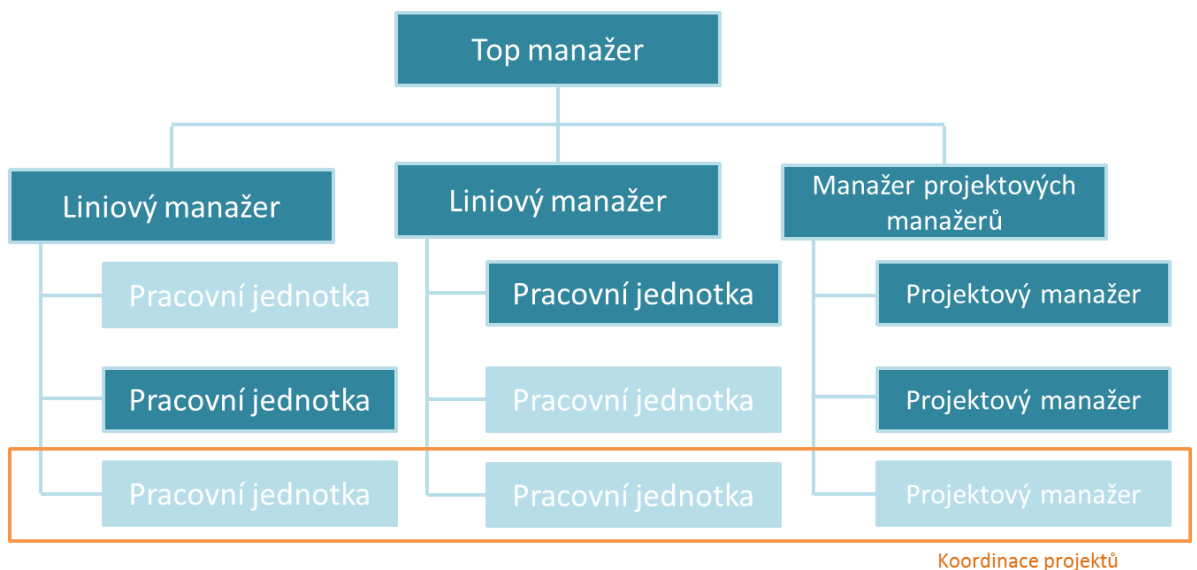
Obrázek 4: Slabá maticová struktura

Zdroj: (5)

Silná maticová struktura

Silná maticová struktura se podobá spíše projektové struktuře řízení. Většinu pravomocí má projektový manažer, liniový manažer zde vystupuje v pozici správce zdrojů. Pracovníci, kteří se podílejí na realizaci projektu, pracují na plný úvazek pouze pro projekt.

Organizace má obvykle celý organizační útvar, do něž spadají projektové manažeři, kteří pak pracují na projektech s pracovníky napříč organizací. Vyskytuje se zde riziko upřednostňování určitého projektu projektovým manažerem. (3, 5)



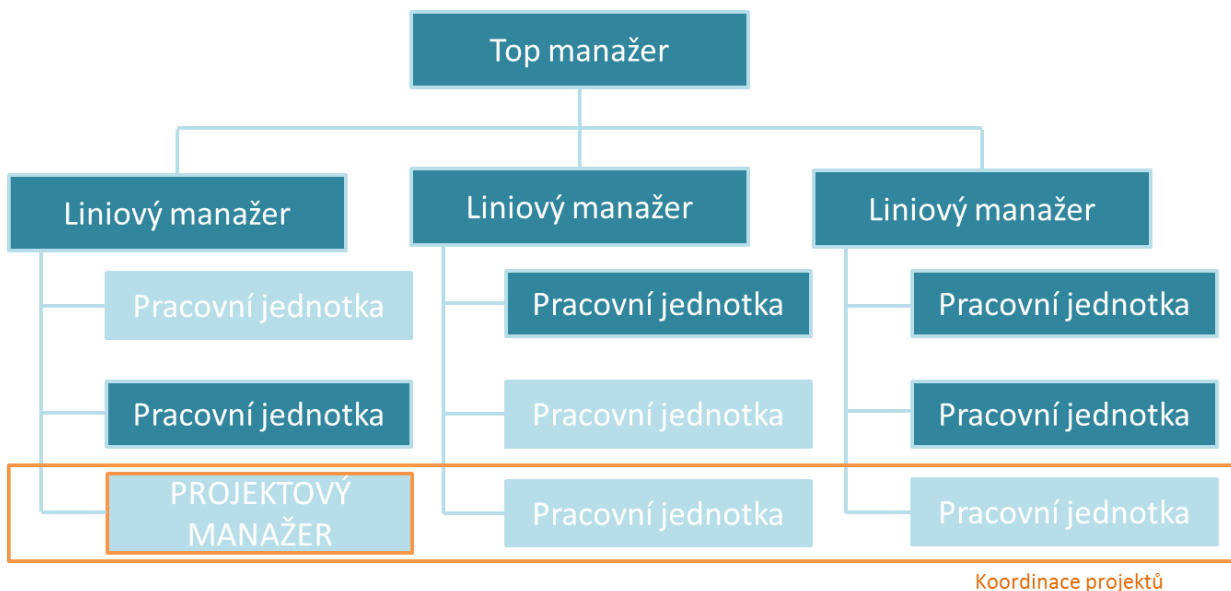
(barevně odlišené boxy označují pracovníky, kteří se podílejí na realizaci projektu)

Obrázek 5: Silná maticová struktura

Zdroj: (5)

Vyvážená maticová struktura

Vyvážená maticová struktura respektuje potřebu projektového manažera, ale přesto mu nejsou svěřeny veškeré kompetence, pravomoci týkající se projektu a jeho financování. O tyto kompetence a pravomoci se dělí s liniovým manažerem. Projektový manažer ve vyvážené maticové struktuře pracuje na celý úvazek. (5, 8)



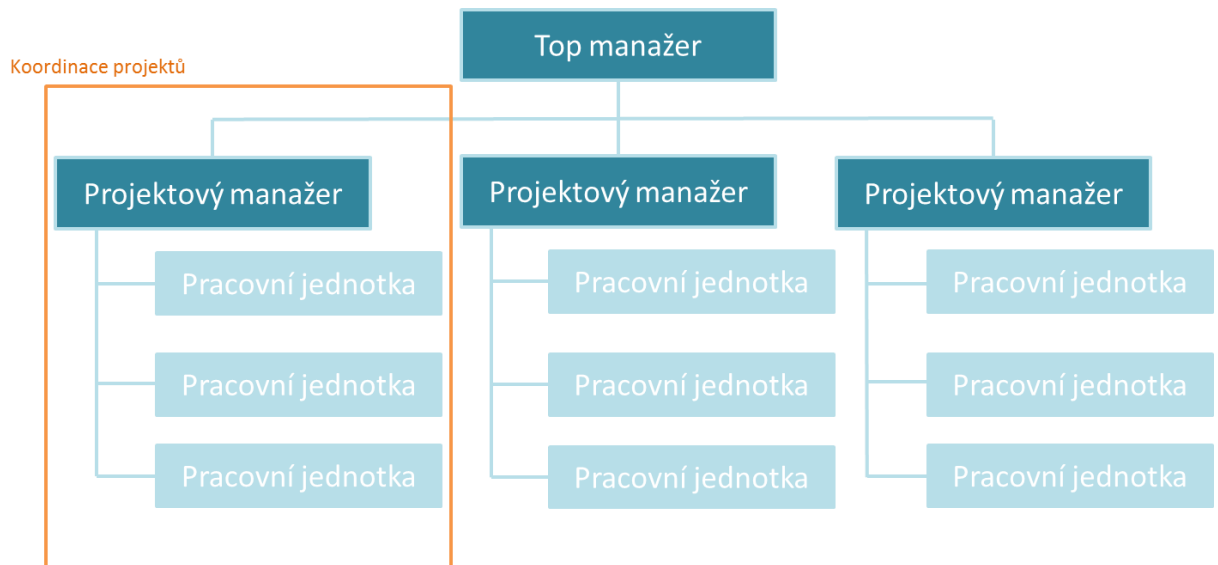
(barevně odlišené boxy označují pracovníky, kteří se podílejí na realizaci projektu)

Obrázek 6: Vyvážená maticová struktura

Zdroj: (5)

1.5.3 Projektová organizační struktura

Projektová organizační struktura se vyznačuje zařazením zaměstnanců do konkrétních projektových skupin. Zaměstnanci jsou v dané skupině po dobu trvání projektu. Po jeho zakončení, jsou zaměstnanci přesměrováni na další projekt. Zaměstnanci mohou v jeden čas pracovat i na několika projektech souběžně. V průběhu projektu spadají pracovníci pod projektového manažera, který má značnou autoritu a velký podíl nezávislosti. Většina pracovníků organizace se podílí na projektech, je však část pracovníků, kteří zabezpečují podpůrné činnosti pro projekty, ale i pro organizaci samotnou. (5)



Obrázek 7: Projektová organizační struktura

Zdroj: (5)

1.6 Organizační struktura projektu

Tak jako organizační struktura organizace je podstatným prvkem pro její fungování, je zapotřebí, aby i projekt samotný měl vlastní organizační strukturu.

Organizační struktura projektu napomáhá definovat postavení pracovníků a povinnosti, díky nimž dochází k úspěšnému naplňování cílů projektu. Dle Svozilové je „*organizační struktura projektu navržena tak, aby splňovala potřeby a principy řízení, rozdělení autorit a odpovědností...*“

Organizační struktura projektu je zakotvena v Zakládací listině a formuluje se ve fázi Příprava projektu. Zpravidla se jedná o seskupení expertů a podpůrných pracovníků s vedoucím pracovníkem v podobě projektového manažera v čele. (3)

1.6.1 Projektový manažer

Projektový manažer zodpovídá za projekt napříč celým jeho životním cyklem. V počátcích stojí u výběru členů projektového týmu či definování cest vedoucích k dosažení požadovaných výstupů, sestavuje požadavky na zdroje či časový plán. V průběhu realizace projektu řídí a vede tým, dohlíží na čerpání zdrojů a zároveň provádí kontrolu a hodnocení prováděných činností. Podává zprávy o vývoji a výstupech projektu zadavateli, ale také samotnému týmu. Dobrý projektový manažer by měl znát vlastní silné a slabé stránky, ale také silné a slabé stránky svého týmu. Díky tomu může manažer vytvořit silný tým, ve kterém se jeho členové vzájemně doplňují. (9, 10, 11)

Osobnost, kompetence, dovednosti a znalosti projektového manažera

Ideální věkové rozmezí pro projektového manažera je mezi 30 a 40 lety, jelikož v tomto věku projektový manažer má již dostatek pracovních zkušeností, zkušenosti s řízením lidí a má také autoritu mezi pracovníky. Co se týče přijímání rizik, pohybuje se již spíše na neutrální až konzervativní úrovni. Disponuje také dostatkem fyzické síly a předpokládá se dobrý zdravotní stav, což napomáhá ke zvládnutí veškerých vy-pjatých a náročných situací. Je samozřejmé, že kompetentní projektoví manažeři jsou i mimo výše uvedenou věkovou skupinu – dobrého projektového manažera neurčuje věk, ale jeho schopnosti, dovednosti, znalosti a talent. (3, 10)

Definovaná povolání a také kompetence, dovednosti a potřebné znalosti k vykonávání dané profese jsou definovány v Národní soustavě povolání (NSP). Důle-žitost těchto charakteristik je znázorněna na bodové škále.

Mezi kompetence manažera projektu patří např.:

- kreativita,
- objevování a orientace v informacích,
- vedení lidí,
- efektivní komunikace,
- řešení problémů,
- spolupráce.

V odborných dovednostech je uvedeno:

- řízení plánování projektu,
- finanční řízení projektu,
- řízení harmonogramu,
- řízení a vedení týmu,
- řízení změn,
- řízení rizik, atd.

Mezi znalosti projektového manažera se řadí:

- projektové řízení,
- management rizik,
- time management,
- metody a techniky hodnocení výkonu,
- personální management,
- procesní řízení. (10)



Obrázek 8: Ukázka z NSP - kompetence projektového manažera

Zdroj: (10)

1.6.2 Asistent projektového manažera

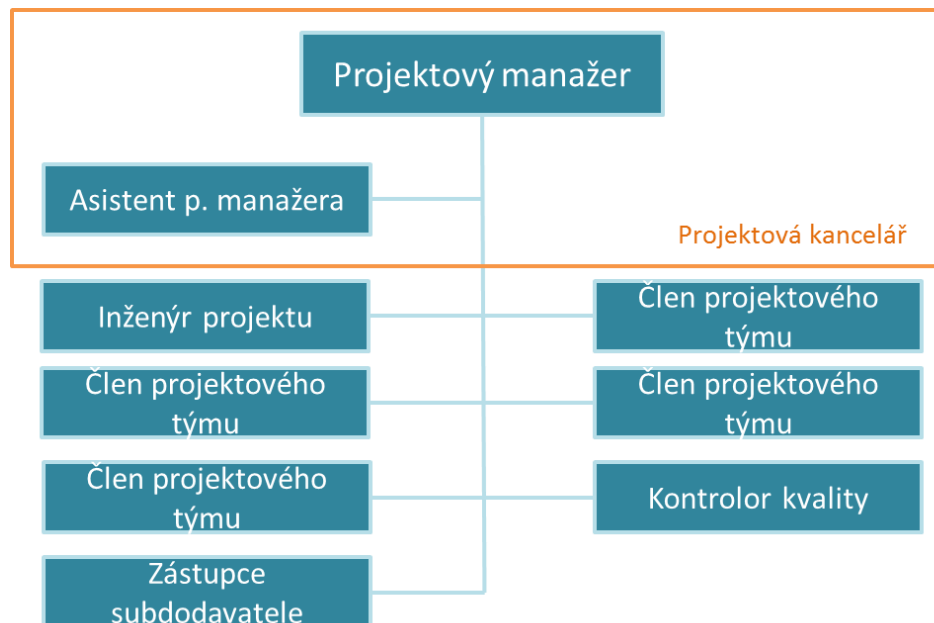
V případě velkého projektu je možné zřídit pozici asistenta manažera projektu. Na základě způsobilosti tohoto pracovníka na něj může manažer delegovat některé činnosti, za jejichž správnost však projektový manažer zodpovídá. Mezi tyto činnosti spadá například kontrola fáze rozpracovanosti dílčích úkolů, jejich plánování a koordinace v rámci týmu. Při těchto činnostech musí brát asistent v potaz stanovené zdroje a časový plán.

Projektový manažer a případně jeho asistent(i) tvoří Projektovou kancelář, která dbá na administrativu projektu. (3)

1.6.3 Projektový tým

Projektový tým je tvořen všemi pracovníky, kteří jsou zainteresováni na realizaci projektu. Tým je řízen projektovým manažerem a jeho členové jsou vybráni z celé organizace tak, aby byla zajištěna co největší funkčnost týmu. V praxi je možné se setkat i s externími členy týmu, kteří bývají vysoce specializováni a v rámci podniku není nikdo s potřebnými znalostmi či zkušenostmi. Každá pozice v týmu je jasně určena, má specifikované veškeré pravomoci a odpovědnosti a je daná kapacita pracovního fondu.

Po skončení projektu je tým rozpuštěn a pracovníci jsou přiděleni k dalším projektům, přičemž někteří pracovníci jsou členy týmu pouze po určitý časový úsek trvání projektu a díky tomu mohou být členy několika projektových týmů najednou. (3, 12)



Obrázek 9: Obecná organizační struktura projektu

Zdroj: (3)

1.7 Rizika projektu

Nejistota je stav, kdy není možné předpovídat následky rozhodnutí. Vzniká kvůli nedostačujícím informacím prostředí, ve kterém se subjekty pohybují. Nejistota je součástí rozhodování každého manažera, který musí počítat s tím, že jeho rozhodnutí může vést k úspěchu, ale také k velkým potížím. Nejistotu v projektu můžeme snižovat díky rozčlenění projektu do několika menších částí. (3, 6, 13)

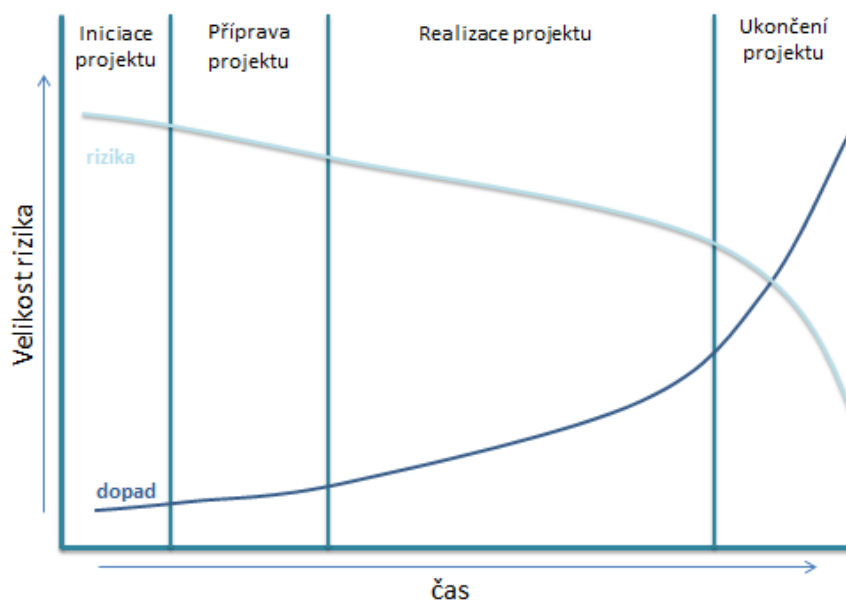
Riziko je spjato s nejistotou – popisuje danou míru nejistoty, respektive s jakou pravděpodobností se výsledek odchyluje od plánu.

Rizika mohou mít negativní i pozitivní vliv. Ty negativní popisují určitou hrozbu či ztrátu, pozitivní pak příležitost. Aby však docházelo k pozitivním dopadům, je zapotřebí výborných manažerských schopností, excelentního řízení rizik v podniku a určité shody náhod. Z tohoto důvodu bude dále uvažováno riziko jako hrozba. (3, 14)

1.7.1 Řízení rizik

Aby se předešlo negativním dopadům, dochází v organizacích k řízení rizik. Řízení rizik by mělo provázet projekt celým jeho životním cyklem. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.3 Životní cyklus projektu a jeho fáze, největší míra rizika je v počátcích realizace projektu. Proto je důležité, aby byla určena pravděpodobná ohniska vzniku rizik, s jakou pravděpodobností mohou rizika nastat, jaké budou jejich dopady a definování různých strategií, jak se rizikům vyhýbat či jak tlumit jejich dopady. Dále se identifikují rizika a následně se vyhodnocují. V průběhu realizace projektu pak dochází ke sledování definovaných rizik a k případným zákrokům. (3)

Organizace má možnost zavést opatření předcházející vzniku identifikovaných rizik či opatření ke zmírnění následků v případě jejich projevení. Další možností je vyhnout se riziku, v tomto případě subjekty přenáší riziko na druhou osobu, resp. dochází k přenesení rizika na pojišťovnu.



Obrázek 10: Rizika a jejich dopady v životním cyklu projektu

Zdroj: (3)

1.7.2 Analýza rizik

Rizika je možné analyzovat ze dvou pohledů – z pohledu kvalitativního a kvantitativního.

Dle Svozilové kvalitativní analýza rizik zkoumá:

- jak se dělí jednotlivá rizika mezi všechny fáze životního cyklu projektu,
- jaké jsou zdroje rizik,
- existují-li případné společné znaky mezi riziky,
- jak jsou daná rizika závažná,

- je-li možné daná rizika předvídat, kontrolovat a odvracet. (3)

Rizika získávají slovní či číselné hodnocení. Hodnotící škály jsou stanoveny dle vhodnosti pro projekt. V praxi se můžeme nejčastěji setkat s hodnocením *nízké/střední/vysoké riziko* či s hodnocením na škále 0-10. Typickými metodami pro kvalitativní analýzu jsou např.:

- brainstorming,
- delfská metoda,
- SWOT analýza,
- Ishikawa diagram.

Výstupem je seznam všech identifikovaných rizik s jejich detailním popisem včetně závažnosti. (3)

Kvantitativní analýza zkoumá:

- pravděpodobnost, s jakou vznikají daná rizika,
- jaké ohrožení riziko způsobuje,
- očekávané dopady rizika.

Výstupy kvantitativní analýzy se uvádí v peněžním vyjádření, což napomáhá k snadnějšímu rozhodování ohledně vhodnosti uvažovaných opatření. Kvantitativní analýzu lze provádět pomocí následujících metod:

- Monte Carlo,
- Rozhodovací strom,
- předpovědi a analýzy trendů.

Výstupem je aktualizovaný seznam rizik rozšířený o výsledky této analýzy. (3)

1.8 Projektové řízení a software

Softwary jsou v rámci projektového řízení významným nástrojem. Napomáhají při

- plánování,
- sledování jednotlivých fází projektu,
- grafickém znázorňování a spravování i komplikovaných diagramů,
- sledování personálního obsazení u jednotlivých činností,
- tvorbě analýz,
- koordinování projektů a programů.

Na trhu je velké množství programů, které poskytují podporu na několika úrovních. Od základních programů, které umožňují pouze evidovat projekty, až po softwary,

kteře obsahují veškeré funkce pro plánování, optimalizaci a monitorování několika projektů najednou.

Před výběrem vhodného programu je důležité zvážit, co podnik od softwaru očekává. Základním krokem je identifikace potřeb a zhodnocení úrovně projektového řízení v podniku. V případě, že je využívána konkrétní metodika či standard projektového řízení, je nutné tuto skutečnost při výběru softwaru respektovat. (3)

1.9 Metodiky a standardy pro řízení projektů

Vzhledem k širokému spektru možností, kde lze projektové řízení aplikovat, jsou často metodiky a standardy velmi obecné.

Mezi významné organizace v oboru projektového řízení se řadí PMI, IPMA a AXELOS Limited. Tyto společnosti vydávají metodiky a standardy pro řízení projektů. I když tyto organizace vydávají vlastní metodiky a standardy, jejich základ se shoduje, rozdílné je prostředí, ve kterém vznikaly a tím i úhel pohledu na danou problematiku. Výběr vhodné metodiky závisí na druhu organizace, typech projektů, které organizace provádí a na konkrétním manažerovi projektu, který může volit metodiku na základě vlastních zkušeností. (15, 16)

1.9.1 PMI

Project Management Institut (PMI) je autorem metodiky PMBOK®, která vznikla v roce 1969. O té doby vychází aktualizovaná vydání. Metodika PMBOK® je rozšířena především na území USA. Tato metodika je teoretickým základem pro podnikatelské subjekty. PMBOK® počítá s individuálními potřebami každé společnosti, proto uvádí souhrnný pohled na projektové řízení, ale zůstává v obecné rovině, aby mohla být tato metodika využita napříč obory. Projektové řízení je dle PMI chápáno jako soubor procesů, které na sebe navazují a ovlivňují se tak, aby bylo dosaženo definovaných cílů. (15, 17)

1.9.2 IPMA

International Project Management Association vydává profesní standard ICB (IPMA Competence Baseline), jenž usiluje o jednoznačnou definici kompetencí, které vedou k úspěšnému realizování projektů. IPMA se primárně zabývá certifikací nových projektových manažerů a jejich vzděláváním. (17, 18)

1.9.3 AXELOS Limited

Nejzásadnější, celosvětově uznávanou, metodikou nejen pro veřejnou správu je PRINCE2® (PProjects IN Controlled Environment), kterou poskytuje britská společnost AXELOS Limited. Metodika PRINCE2® vznikla na základě rozhodnutí britské vlády, která tímto chtěla zamezit v pokračování trendu v podobě neúspěšného realizování projektů ve státní správě. Neúspěch byl zapříčiněn častým fluktuováním zkušených a odpovědných zaměstnanců – v průběhu realizace jednoho projektu se vystřídalo i několik projektových manažerů.

Po tvorbě a zavedení metodiky PRINCE2® se rapidně zvýšila úspěšnost projektů ve státní správě a tím došlo k růstu zájmu o tuto metodiku i ze strany soukromé sféry. Metodika PRINCE2® se rozšířila i za hranice Velké Británie. V současné době je metodika užívána ve více než 120 zemích světa. Některé státy užívají tuto metodiku jako standard pro řízení vládních projektů – vedle Velké Británie to je i Dánsko či Austrálie. PRINCE2® je standardem také pro NATO, zároveň je tato metodika doporučovaná Evropskou unií pro realizaci projektů podporovaných z fondů EU.

V soukromém sektoru je metodika PRINCE2® nejčastěji využívána společnostmi, které se zaměřují na informační a komunikační technologie, dále podniky pohybující se ve finančnictví či ve stavebnictví.

Tato metodika je vhodná pro různé úrovně managementu, ale také pro pracovníky projektového týmu a to díky uvedeným principům, procesům a technikám, které napomáhají k úspěšnému uskutečnění projektů.

Znalosti metodiky PRINCE2® je možné také ověřit a certifikovat. Zkoušky jsou rozdělené na tři úrovně PRINCE2® Foundation, PRINCE2® Practitioner a PRINCE2® Professional.

- Varianta Foundation deklaruje takové znalosti, které jsou potřebné pro podílení se na realizaci projektu dle této metodiky.
- Vyšší úroveň Practitioner vypovídá o schopnosti aplikovat metodiku na projekt a v případě potřeby ji daným projektům uzpůsobovat.
- Nejvyšší úroveň Professional není příliš rozšířená – ve světě ji drží několik desítek osob. Tato úroveň dokládá, že je certifikovaná osoba schopná řídit projekt podle metodiky v průběhu všech fází životního cyklu projektu. (15, 19, 20)

2 Veřejná správa

Veřejnou správu dělíme na státní správu a samosprávu.

Státní správa je zastoupena vládou, ministerstvy, ústředními a odbornými územními správními úřady a veřejnými ozbrojenými a dalšími veřejnými sbory.

Samosprávu dále dělíme na územní samosprávu vykonávanou územně samosprávními celky a na profesní a zájmovou samosprávu, kam spadají různé komory a svazy. (21)

Pro potřeby této práce zde budou zmiňovány informace o územní samosprávě. Ta je definována Ústavou a dělíme ji na základní územní samosprávné celky obcí a na vyšší územní samosprávné celky krajů.

Mimo to, vznikly také tzv. Regiony soudržnosti, které vznikly s cílem vyrovnat hospodářské a sociální rozdíly mezi regiony. Tato rozdělení se velmi často využívají k definování možných žadatelů o dataci z fondů Evropské unie. (22)

Kromě běžného organizačního rozdělení, které pokrývá činnosti obcí a krajů, je možné ve veřejné správě vytvářet akciové společnosti či příspěvkové organizace, které napomáhají k jejímu lepšímu fungování.

3 Příspěvkové organizace

Legislativa

Příspěvkové organizace jsou v Čechách legislativně upraveny zákonem o rozpočtových pravidlech státu a zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Rozdělení

Podle těchto zákonů jsou příspěvkové organizace zřizovány státem dle zákona č. 218/2000 Sb. a územními samosprávnými celky. V druhém případě dělíme zřizovatele na kraje a obce dle zákona č. 128/2000 Sb a 129/2000 Sb. (23)

Zřízení

Činnosti příspěvkových organizací jsou stanoveny zřizovatelem a jsou obvykle neziskové. Současně mají činnosti těchto organizací rozsah, strukturu a složitost na takové úrovni, že zřizovatel již nedokáže danou činnost provozovat například v podobě od-

boru a je zapotřebí zřídít samostatnou právní subjektivitu v podobě příspěvkové organizace. (24)

I tak je příspěvková organizace pevně svázaná se svým zřizovatelem. Nejen že zřizovatel stanovuje hlavní činnost, jak bylo uvedeno výše, ale poskytuje k užívání organizace například majetek, jmenuje a odvolává ředitele příspěvkové organizace, může šetřit stížnosti a provádět kontroly či zaujímá klíčovou roli v oblasti peněžních prostředků. (25)

Veškeré informace o příspěvkové organizaci jsou uvedeny ve Zřizovací listině a obsahuje:

- úplný název zřizovatele, tedy název obce či kraje;
- název, sídlo a identifikační číslo příspěvkové organizace;
- stanovení hlavního účelu a náplň činnosti PO;
- označení statutárních orgánů a popis, jak vystupují jménem organizace;
- vymezení majetku, který zřizovatel svěřuje příspěvkové organizaci k hospodaření;
- vymezení majetkových práv ke spravování svěřeného majetku a k majetku získaného vlastní činností PO;
- vymezení pravidel pro výrobu a prodej zboží jsou-li činnosti příspěvkové organizace;
- vymezení práv a povinností spojených s případným pronajímáním svěřeného majetku;
- doplňkové činnosti povolené zřizovatelem (tato činnost nesmí narušovat plnění hlavní činnosti);
- vymezení doby, na kterou je příspěvková organizace zřízena. (26)

Financování

Ustanovení § 53 zákona č. 218/2000 Sb. o hospodaření příspěvkových organizací upravuje hospodaření s peněžními prostředky. Dle tohoto zákona organizace získává finance z hlavní činnosti a dále z rozpočtu zřizovatele či z rozpočtu Evropské unie. S těmito prostředky se pak nakládá dle rozpočtu, který je sestavován jako vyrovnaný a obsahuje pouze položky, které souvisí s poskytovanými službami, které odpovídají hlavní činnosti organizace.

Ustanovení § 28 zákona č. 250/2000 Sb. o finančním hospodaření příspěvkových organizací stanovuje mimo jiné jak nakládat se zisky z doplňkové činnosti – tyto zisky se využívají pro hlavní činnost nebo může zřizovatel organizaci povolit jiné využití. (24)

PO je povinna dle legislativy vytvářet peněžní fondy jako je rezervní fond, investiční fond, fond odměn, fond sociálních a kulturních potřeb. V případě, že na konci účetního období v těchto fondech existují přebytky, převádějí se do následujícího roku. (25)

Příspěvkové organizace zřízené státem

Forma příspěvkové organizace je v České republice velmi častá vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace vykonávají činnost zejména škol a školských zařízení, dále muzeí nebo nemocnic.

Státní příspěvkové organizace spadají dle zaměření pod jednotlivá ministerstva.

Například:

Státní příspěvkové organizace	
Ministerstvo vnitra	Bytová správa MV
	Národní archiv
	Muzeum Policie ČR
Ministerstvo kultury	Národní muzeum
	Národní technické muzeum
	Památník Terezín
Ministerstvo zemědělství	Česká akademie zemědělských věd
	Státní veterinární ústav
	Národní hřebčín Kladruby nad Labem
Ministerstvo práce a sociálních věcí	Fond dalšího vzdělávání
	Centrum sociálních služeb Tloskov
	Centrum pobytových a terénních služeb Zbůch

Tabulka 1: Státní příspěvkové organizace

Zdroj: vlastní zpracování, (27,28,29,30)

Příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky

Vzhledem k tomu, že předmětem této diplomové práce je sledování projektového řízení v příspěvkové organizaci Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, je v následujícím textu uváděna Praha, tedy zřizovatel organizace, jako představitel územně samosprávného celku.

Dle oficiálních webových stránek hlavního města Prahy jsou její příspěvkové organizace rozděleny do deseti kategorií, pod něž spadá 254 subjektů (kvůli velkému množství příspěvkových organizací jsou uvedeny pouze náhodně vybrané subjekty). (31)

Jedná se o:

Příspěvkové organizace hlavního města Prahy	
Bezpečnost a rizikové řízení	Hasičský sbor hl. m. Prahy
	Správa služeb hl. m. Prahy
	Městská policie hl. m. Prahy
Doprava a životní prostředí	ROPID, regionální organizátor pražské integrované dopravy
	Lesy HMP
	Pražské služby
Zdravotnická zařízení	Zdravotnická záchranná služba hl. m. Prahy
	Městská poliklinika
	Městská nemocnice následné péče
Divadla	Divadlo na Vinohradech
	Divadlo pod Palmovkou
	Divadlo v Dlouhé
Kulturní zařízení	Galerie hlavního města Prahy
	Muzeum hlavního města Prahy
	Národní kulturní památka Vyšehrad
Volný čas	Městská knihovna v Praze
	Botanická zahrada hl. m. Prahy
	Zoologická zahrada hl. m. Prahy
Školy a školská zařízení	Domy dětí a mládeže
	Pedagogicko-psychologické poradny
	Speciální školy
Zařízení sociálních služeb a dětské domovy	Centrum sociálních služeb
	Jedličkův ústav
	Domy dětí a mládeže
Domovy pro seniory	
Komunikace, infrastruktura, informatika	Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

Tabulka 2: Příspěvkové organizace hlavního města Prahy

Zdroj: vlastní zpracování, (31)

Kromě příspěvkových organizací hlavní město Praha vlastní i akciové společnosti (celkem 21 společností), mezi které patří například Pražské služby, Pražská vodohospodářská společnost, Technická správa komunikací, Kolektory Praha, Operátor ICT, Dopravní podnik hl. m. Prahy.

Kdy zakládá město akciovou společnost a kdy příspěvkovou organizaci?

Vše závisí na zisku. Akciová společnost generuje zisk, kterým financuje vlastní fungování. Typickým příkladem je Dopravní podnik hlavního města Prahy, který získává zdroje z plateb za jízdné. Zatímco příspěvková organizace se zaměřuje na činnosti, jejímž účelem není generování zisku – jsou neziskové a tak je závislá na příspěvcích svého zřizovatele.

Při rozhodování založení příspěvkové organizace nebo akciové společnosti hraje roli především schopnost generovat zisk. Rozhoduje-li se územně samosprávním celem mezi odborem a příspěvkovou organizací, pak určujícím faktorem zda vytvoří samostatnou právní subjektivitu, je rozsah, struktura a složitost požadovaných činností. (24)

4 Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

„Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR Praha) je hlavním koncepčním pracovištěm hl. m. Prahy v oblasti architektury, urbanismu, rozvoje, tvorby a správy města. Zpracovává strategické, urbanistické a územně rozvojové dokumenty.“ (32)

4.1 Právní úprava

Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy (IPR Praha) kromě výše zmíněných zákonů o příspěvkových organizacích upravuje i následující legislativa:

- Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje postavení hlavního města Prahy a městských částí;
- Obecně závazná vyhláška hlavního města Prahy č. 55/2000 Sb. hl. m. Prahy, kterou se vydává Statut hlavního města Prahy, upravuje:
 - Názvy a území městských částí
 - Záležitosti, které se svěřují do působnosti městských částí nad rozsah stanovený zákonem
 - Rozpočet hlavního města Prahy a rozpočty městských částí
 - Majetek hlavního města Prahy, který se svěřuje městským částem, a rozsah oprávnění městských částí při nakládání s tímto majetkem

- Způsob projednání návrhů obecně závazných vyhlášek a nařízení hlavního města Prahy s městskými částmi a způsob jejich vyhlášení v městských částech
 - Způsob projednání územně analytických podkladů hlavního města Prahy, územně plánovací dokumentace hlavního města Prahy a programu rozvoje hlavního města Prahy s městskými částmi
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů
 - Výkon veřejné správy
 - Územní plánování
 - Stavební řád
 - Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. (33)

4.2 Historie

Státní regulační komise pro Prahu a okolí

Od roku 1920 měla na starost veškerou stavební činnost na území hlavního města Prahy a v jejím okolí Státní regulační komise pro Prahu a okolí. Jednalo se o první samostatné urbanistické pracoviště na našem území. V té době bylo k Praze připojeno téměř čtyřicet okolních obcí jako například Vinohrady, Žižkov, Smíchov nebo Karlín, a vznikla tzv. Velká Praha, která zabírala území o rozloze 172 km² a měla 686 000 obyvatel.

Obdobou dnešního Metropolitního plánu byl od 20. let Regulační a zastavovací plán hlavního města. V tomto plánu bylo řešeno funkční určení ploch, stanovení uličních čar, uliční sítě, výšky zastavění a dopravní plán. Ovlivňování vlastní architektury však náleželo pražskému magistrátu.

Plannungskommission a Plánovací komise

Jak už první název napovídá, Plannungskommission řídila rozvoj Prahy v době 2. světové války. Pod německým vedením pracovali na naordinovaných a monumentálních záměrech i významní čeští architekti. Jedním z nich byl i Adolf Beneš, který po skončení války vedl Plánovací komisi. V poválečné době bylo hlavním cílem nahradit nevyhovující regulační plán.

Plánovací komise byla městem v roce 1951 rozpuštěna.

Kancelář pro územní plán hlavního města Prahy

Současně se zánikem Plánovací komise vznikla Kancelář pro územní plán hlavního města Prahy. Jejím primárním úkolem byly práce na návrhu komplexního územního plánu.

Vedoucím kanceláře se stal architekt Jiří Novotný, autor Letenského tunelu či konceptu sídliště Invalidovna a Ďáblice. Již po roce vznikl první náčrt plánu, který byl dále aktualizován a rozšiřován až do 60. let.

Útvar hlavního architekta

V roce 1961 byla Národním výborem hl. m. Prahy založen Útvar hlavního architekta (ÚHA), zde se pokračovalo na pracích na územním plánu z roku 1952. Útvar tvořily týmy architektů, dopravních inženýrů, demografů a zeměměřičů pod vedením hlavního architekta, který byl jmenován radou Národního výboru hl. m. Prahy. Konečný návrh územního plánu byl hotov přesně po deseti letech, v roce 1962, o dva roky později územní plán schválila vláda.

K výraznému rozvoji Prahy přispělo v 60. a 70. letech další rozšíření. V roce 1968 se k Praze připojila dvacítko obcí, v roce 1974 pak dalších 30. Rozloha Prahy tím narostla na dnešních 500 km².

Útvar rozvoje hl. m. Prahy a Odbor územního rozhodování Magistrátu hl. m. Prahy

Po roce 1989 byl ÚHA spojován se socialistickým systémem, což vedlo k jeho zrušení. Spolu s ostatními změnami v oblasti veřejné správy byl Útvar hlavního architekta k 1. červenci 1994 přeměněn do dvou organizací:

- Útvar rozvoje hl. m. Prahy (ÚRM) – organizace zodpovědná za zpracování územního plánu
- Odbor územního rozhodování Magistrátu hl. m. Prahy – zajišťující územní rozhodování v přenesené působnosti

Spolu se zánikem Útvaru hlavního architekta zanikla i funkce hlavního architekta, jenž byl nahrazen funkcí ředitele Útvaru rozvoje hl. m. Prahy.

V roce 1994 byl vydán přechodný územní plán, tzv. Plán stabilizovaných území. Tento plán schválilo Zastupitelstvo hl. m. Prahy, avšak nebyl už schválený vládou, jak to bylo v předchozích případech.

Útvar rozvoje hl. m. Prahy (od roku 1994)

Hlavní činností Útvaru rozvoje hl. m. Prahy byla tvorba územního plánu a zapracování změn. Územní plán Sídelního útvaru hl. m. Prahy byl vytvořen pro celé území Prahy a byl schválen v roce 1999. Od této doby se však naráželo na velké nedostatky a proto docházelo k neustálým změnám, které se provádí dodnes.

K nejvýznamnějším změnám došlo v roce 2004, kdy se uvedla tzv. povodňová změna, která reagovala na povodně z roku 2002. Dále byla přijata revize územního plánu, jejímž cílem byla aktualizace a zjednodušení metodiky územního plánu.

V roce 2000 pod hlavičkou Útvaru rozvoje hlavního města Prahy vzniká Strategický plán, který udává cíle, priority a stanovuje, jak řešit klíčové otázky rozvoje města na 15 – 20 let dopředu.

Po roce 2000 dochází k několika změnám:

- 8/2001 - ÚRM je zařazen do struktury města jako samostatná sekce Magistrátu hl. m. Prahy – Útvar rozvoje města;
- 3/2005 - ÚRM se opět stává příspěvkovou organizací.
- 2007 – ÚRM začíná spravovat rozvoj digitálních map Prahy a geografických informačních systémů – vznik Digitální mapy Prahy, 3D model zástavby a zeleně atd.

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

V roce 2013 se z Útvaru rozvoje hl. m. Prahy (ÚRM) stává Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy (IPR Praha). Cílem této změny je opět Prahu zařadit mezi nejvyšší evropské metropole, čehož bude dosaženo koncepčním a komplexním přístupem. S tímto cílem však souvisí i vyšší požadavky na odbornost zaměstnanců, kteří dopomůžou ke kvalitnějšímu plánování a rozvoji města.

I když je ÚRM transformován v IPR Praha, jsou ponechána koncepční pracoviště Kancelář metropolitního plánu a Kancelář veřejného prostoru, která nově vznikla v roce 2012 a jejich cílem je aplikovat do správy města důraz na vysokou kvalitu života.

Nově je mezi hlavní činnosti IPR Praha zařazen výzkum, vzdělávání a využívání dat, informací a znalostí jako součást výzkumu. Ale také otevřená komunikace a spolupráce s veřejností a dalšími subjekty, které se podílí na rozvoji města.(34)

Ředitelé IPR Praha:

Funkční období	Ředitel/ka IPR Praha
(2011-) 2013	Mgr. Jana Vaněčková
2013 - 2014	Tomáš Ctibor – pověřený vedoucí
2015 - 2016	Ing. arch. Petr Hlaváček
2016 - dosud	Mgr. Ondřej Boháč

Tabulka 3: Ředitelé Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy

Zdroj: vlastní zpracování

Zřizovatelem příspěvkové organizace Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy se v listopadu 2013 stalo hlavní město Praha, na jejíž návrh byla příspěvková organizace zapsána do obchodního rejstříku.

4.3 Hlavní účel

Hlavním účelem IPR Praha je vytvářet odborný názor na problematiku týkající se strategického a územního plánování a rozvoje města; zajišťování podkladů, prezentaci a propagaci výsledků činností zaměřených na strategické plánování a rozvoj, územní plánování a rozvoj, infrastrukturu města, veřejný prostor a infrastrukturu prostorových informací. Je zde zahrnut i vědecký výzkum a vzdělávání v této oblasti.

Dále koncepce a zajišťování infrastruktury pro prostorová data, zajišťování a aktualizace geodat a základního mapového díla hlavního města Prahy.

Jednotlivé činnosti organizace pak vycházejí z vymezeného hlavního účelu organizace. Tyto a doplňkové činnosti jsou uvedené ve Zřizovací listině spolu s hlavním účelem v jeho plném znění, viz příloha č. 1.

4.4 Organizační struktura Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy

4.4.1 Statutární orgán organizace

Statutární orgán příspěvkové organizace není v zákoně přesně definován, avšak Zřizovací listina stanovuje statutární orgán Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy jako ředitele, kterého jmenuje a odvolává zřizovatel – konkrétně Rada hlavního města Prahy.

4.4.2 Organizační řád

Aktuálně platný Organizační řád Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy je účinný od 1. 1. 2018.

Organizační řád IPR Praha je jedním ze základních vnitřních předpisů organizace. Upravuje zejména organizační strukturu IPR Praha, působnost organizačních útvarů IPR Praha, základní pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců, principy a metody práce IPR Praha.

4.4.3 Organizační struktura

Organizační strukturu dělíme na procesní a útvarovou. Vzhledem k tomu, že cíle organizace jsou dosahovány pomocí činností, respektive procesů, můžeme označit procesní organizační strukturu jako primární a útvarovou strukturu jako sekundární, jelikož se útvary tvoří k efektivnímu realizování procesů.

Procesní struktura

Procesní struktura je dána souborem činností lidí či strojů a vztahy mezi těmito činnostmi. Procesní struktura je složitá a hůře se vymezuje a kvůli tomu dochází k potížím při jejím analyzování. Na základě definovaných činností ve Zřizovací listině IPR Praha byly stanoveny sekce, respektive kanceláře, které jsou za tyto činnosti zodpovědné.

Aktivity IPR Praha realizované jejími útvary můžeme rozdělit na:

- Projekty
 - Interní projekty
 - Externí projekty
- Procesy/agendy
- Soutěže
 - Architektonické
 - Urbanistické
 - Designerské
- Dokumentace
 - Studie
 - Koncepce
 - Analýzy
- Úkoly
 - Ad hoc úkoly
 - Dlouhotrvající úkoly

Útvarová organizační struktura

Útvarová organizační struktura popisuje členění pracovních míst a vztahy mezi nimi. Analýza útvarů je, oproti té procesní, značně jednodušší díky stabilitě a konkrétnosti útvaru. (35)

Význam organizační struktury v příspěvkových organizacích je stejný jako v obchodních společnostech. Jde o určení míry (de)centralizace, stanovení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, rozpětí řízení (ploché x strmé organizační struktury) a dále můžeme pozorovat charakteristiku časového trvání organizační jednotky, kdy můžeme pozorovat dočasné jednotky sestavené pouze pro účel daného úkolu nebo jednotky stálé. (35, 36)

Charakteristika rozpětí řízení odkazuje na organizační úrovně, které vznikají s cílem efektivního řízení zaměstnanců. V případě Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy jsou vedoucí pracovníci v několika úrovních. Na vrcholné úrovni je ředitel, následuje zástupce ředitele, ředitelé jednotlivých sekcí a vedoucí jednotlivých kanceláří. Vedoucí kanceláře je podřízený řediteli sekce, ten je přímo podřízený právě řediteli IPR Praha. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou viditelné na schématu organizační struktury, viz dále. Z této hierarchie můžeme vyčíst liniovou organizační strukturu, která je stanovená Organizačním řádem Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy.

To znamená, že je zde dodržován princip jediného odpovědného vedoucího. Vedoucí má pravomoci a odpovědnost vůči útvaru, jehož vedením byl pověřen. Jsou zde tedy jasně dané vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou určeny vertikálně. Jedná se o hierarchickou strukturu, která se v současnosti vyskytuje v malých společnostech nebo ve státní správě. (35)

V případě Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy je kromě statutárního orgánu v podobě ředitele součástí vnitřního uspořádání i gremiální rada IPR Praha a další odborné poradní orgány. Rada je jmenována ředitelem a jejími členy jsou zaměstnanci organizace, zástupci dalších subjektů včetně vědecko-výzkumných institucí a vysokých škol. Rada se stará a kontroluje, aby byl uplatňován hlavní účel organizace. (37)

Organizační strukturu IPR Praha tvoří následující organizační útvary:

- Úsek ředitele
- Sekce – dále se dělí na kanceláře. Sekce zajišťují veškeré činnosti, které jsou vymezené Zřizovací listinou IPR Praha. Jednotlivé sekce se zaměřují na procesy, které spolu vzájemně přímo souvisejí nebo na sebe navazují v rámci jejich odbornosti.
- Kanceláře – souhrn činností jednotlivých kanceláří vytváří působnost nadřízené sekce.

IPR Praha je rozčleněn na následující úseky, sekce a kanceláře:

- Úsek ředitele
 - Zástupce ředitele
 - Interní auditor
 - Poradce pro územní plánování
 - Poradce pro urbanismus a architekturu
 - Kancelář řízení a projektů
 - Kancelář Metropolitního plánu

- Sekce právní a ekonomická
 - Kancelář personální práce
 - Kancelář právní
 - Kancelář veřejných zakázek
 - Kancelář rozpočtu a účetnictví
 - Kancelář archivu a spisové služby

- Sekce provozní
 - Kancelář hospodářské správy
 - Kancelář informační infrastruktury

- Sekce prostorových informací
 - Kancelář prostorových dat
 - Kancelář základního mapového díla
 - Kancelář vývoje aplikací

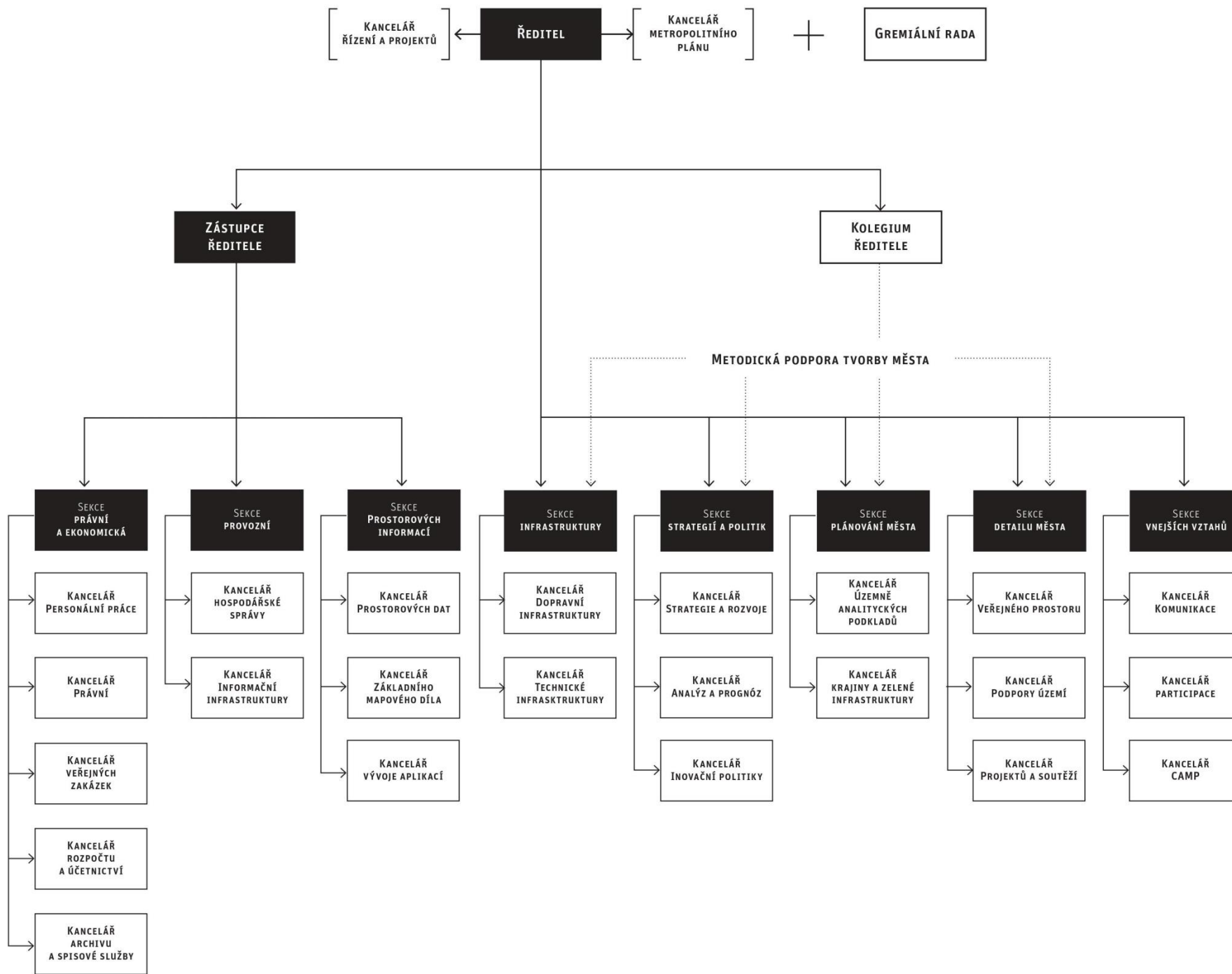
- Sekce infrastruktury
 - Kancelář dopravní infrastruktury
 - Kancelář technické infrastruktury

- Sekce strategií a politik
 - Kancelář strategie a rozvoje
 - Kancelář analýz a prognóz
 - Kancelář inovační politiky

- Sekce plánování města
 - Kancelář územně analytických podkladů
 - Kancelář krajiny a zeleně infrastruktury

- Sekce detailu města
 - Kancelář veřejného prostoru
 - Kancelář podpory území
 - Kancelář projektů a soutěží

- Sekce vnějších vztahů
 - Kancelář komunikace
 - Kancelář participace
 - Kancelář Centra architektury a městského plánování (CAMP) (38)



Obrázek 11: Organizační struktura IPR Praha

4.5 Odkud plyne poptávka po činnostech

Již dříve byly v textu definovány činnosti útvarů Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy jako projekty, procesy/agendy, soutěže, dokumentace a úkoly.

- Projekty

Nejvýznamnějším a hlavním zadavatelem je Rada hl. m. Prahy, tedy zřizovatel příspěvkové organizace. Úkoly pro IPR Praha ukládá pomocí usnesení/tisků, kde je uveden popis předmětu projektu. Tyto projekty se nazývají externí. Zhruba 20 % pak tvoří interní projekty, tedy projekty, které vycházejí z iniciativy zaměstnanců a potřeb organizace. Tyto projekty slouží pro rozvoj organizace.

Všechny projekty jsou zadávány řediteli IPR Praha, který následně úkoly přidělí sekci, která se zabývá danou problematikou.

Zde je možné sledovat nejzásadnější rozdíl projektového řízení v soukromém sektoru a ve veřejné správě – podniky v soukromém sektoru si vybírají projekty, které mají pro podnik znatelný přínos. Tyto projekty jsou realizovány za účelem dosažení zisku nebo zlepšení procesů či za účelem vývoje inovací, které v konečném důsledku opět mají vliv na zisk podniku.

Zatímco IPR Praha musí přijímat veškeré projekty, které vzešly od Rady hl. m. Prahy. Cílem těchto projektů je také výstup v podobě produktu nebo služby, ale tyto projekty nejsou pro organizaci nijak ziskové, což vyplývá z podstaty příspěvkové organizace. Ve veřejné správě není možno sledovat výnosnost projektů, pouze jejich náklady. Zisk v tomto případě představuje prospěšnost pro veřejnost.

- Ostatní činnosti

Ostatní aktivity v podobě soutěží, tvorby dokumentací, agendy a úkoly, které jsou realizované organizačními útvary IPR Praha, jsou prováděné na základě usnesení Rady hl. m. Prahy, poptávky ostatních subjektů (městské části, fyzické a právnické osoby) ve vztahu k doplňkové činnosti organizace nebo vychází z potřeb organizace.

Všechny zpracované výstupy putují k řediteli, který vždy provede kontrolu a připojí podpis. Tento krok je nezbytný a vyplývá z liniové organizační struktury organizace. V případě projektů zadaných Radou se předává výstup (dokumenty nebo zpráva, jak byl úkol vyřešen) zpět Radě hlavního města Prahy. U ostatních činnostech jsou výstupy adresovány přímo subjektům, které služby poptaly.

5 Popis projektového řízení v organizaci

V rámci Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy nebyl vedený žádný ucelený systém či pravidla řízení projektů. Projekty tak byly vedeny na procesní úrovni – to znamená, že byly řešeny v rámci dané sekce a často docházelo k problémům v komunikaci mezi útvary. Jako projekty byly označovány i rutinní činnosti.

Dalším problémem bylo časté využívání externích pracovníků, což bylo prokazatelně neefektivní, minimálně z finančního pohledu. Proto bylo rozhodnuto o přesunu práce na interní zaměstnance.

Zpracování projektů bylo roztříštěné mezi různé garanty projektu, od kterých vzešly jednotlivé části výstupu, které byly posléze spojovány v jeden celek. Na základě toho složitě vznikal ucelený výstup projektu.

Tato situace byla pro další práci neudržitelná a tím vznikla potřeba projekty řídit. To souvisí i se skutečností, že Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy realizuje projekty nejen uvnitř organizace, ale i s externími partnery.

Jako nedostačující stav byla definována i absence IT nástroje, který by podporoval řízení a realizaci projektů. A dále absence úložiště všech projektů, které byly již ukončeny, ale i pro ty, které stále probíhají.

Cílem zavedení projektového řízení je implementace jednotného systému řízení projektů do fungování IPR Praha, tak aby došlo ke zjednodušení a systematizaci realizace projektů, k efektivní spolupráci napříč organizací a zajištění zjištěných nedostatků.

Mimo jiné je projektové řízení chápáno také jako motivační prvek pro zaměstnance. Vzhledem k tomu, že IPR Praha je pracoviště s 80 % vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, je důležité zaměstnancům poskytnout možnost se rozvíjet.

V roce 2016 bylo rozhodnuto o zavedení projektového řízení. V souvislosti s tím byly stanoveny následující postupové kroky.

6 Postupové kroky zavádění projektového řízení

6.1 Výběr metodiky

Výběr metodiky nebyl příliš obtížným krokem, jelikož špičkou v projektovém řízení ve veřejné správě je metodika PRINCE2® společnosti AXELOS Limited.

Vzhledem k tomu, že projektové řízení není v rámci veřejné správy typickou činností, je nutné před samotným začátkem zaměstnance vyškolit. Školení jsou nutná i pro projektové manažery, kteří mají zkušenosti ze soukromého sektoru, jelikož pozice projektového manažera ve veřejné správě má svá specifika a odlišnosti. Proto po výběru metodiky následovalo školení vybraných zaměstnanců, s cílem seznámit pracovníky Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy s novým systémem řízení projektů.

V rámci těchto školení byli zaměstnanci seznámeni s principy metodiky PRINCE2®, dále byli školeni, jak správně nastavit projekt, jaké faktory je třeba brát v úvahu v rámci plánování, jak správně nastavit etapizaci projektu a její význam a jak definovat, rozpoznávat a reagovat na rizika a změny. V závěrečné fázi školení probíhala praktická cvičení, v rámci kterých zaměstnanci aplikovali získané vědomosti na modelových příkladech.

Třídenní školení bylo zakončeno zkouškou PRINCE2® Foundation, kterou získalo 90 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili školení.

6.2 Vznik Kanceláře a řízení projektů

Kancelář řízení a projektů má dvě roviny – funguje jako nástroj pro kontrolu a koordinaci projektů v organizaci a také jako metodická podpora pro členy týmu projektu. Ve svém počátku má za úkol vytvoření a zavedení metodiky projektového řízení pro IPR Praha.

Tato kancelář se zabývá:

- rozvojem projektového řízení v organizaci,
- shromažďováním zkušeností z realizovaných projektů a zkoumá nejvhodnější postupy,
- komunikací s garanty projektu a se členy týmu
- dohledem nad věcnou i formální správností vytvářených podkladů
- nastavením pravidel pro realizaci projektů,
- řízením rizik daných projektů v souladu s činností organizace
- zajištěním vypracování metodiky pro projektové řízení, zaškolení pracovníků projektového týmu,
- sledováním kvality realizace projektů,
- odborným vedením pracovníků na projektech,
- rozvoj metodiky a projektového řízení.

Kancelář řízení a projektů má v současné době 5 členů. A skládá se z vedoucí Kanceláře, projektového manažera projektů podporovaných z Evropské unie, specialista zahraničních vztahů, asistentka a sekretářka.

V září 2017 byla zahájena spolupráce s externí firmou, která se podílí na tvorbě metodiky projektového řízení.

Pro plynulé zavedení projektového řízení bylo nastaveno pět etap implementace.

6.3 Etapy implementace

6.3.1 Etapa 1: Analýza stávajícího stavu

Externí společnost ve spolupráci s vedoucí Kanceláře řízení a projektů provedla Analýzu stávajícího stavu řízení projektů a souvisejících procesů. Pracovala s informacemi a podklady, které dodalo vedení Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy, Kancelář řízení a projektů a další zaměstnanci, kteří se podílí na realizaci projektů či souvisejících procesech. Tato analýza si kladla za cíl zmapovat stav projektového řízení a definovat úroveň zralosti projektového řízení.

Díky této analýze došlo ke kategorizaci činností vykonávaných IPR Praha. Díky tomu bylo možné správně rozčlenit i projekty realizované útvary organizace.

Došlo k rozčlenění na:

- Projekty zaměřené na strategické plánování
 - Realizátor projektů: Sekce strategií a politik
- Projekty zaměřené na veřejný prostor
 - Realizátor projektu: Sekce detailu města, Sekce plánování města
- Projekty zaměřené na infrastrukturu a krajinu
 - Realizátor projektu: Sekce infrastruktury a krajiny, Sekce plánování města
- Projekty spolufinancované z fondů EU a národních zdrojů (TA ČR)
 - Realizátor projektu: dle věcného zaměření projektu společně s Kancelářím řízení a projektů
- Interní projekty IPR Praha
 - Realizátor projektu: dle věcného zaměření projektu

Realizátor projektu je označení pro sekci, ze které bude vybrán Projektový manažer a Odborný garant projektu.

Další problematikou řešenou v Analýze stávajícího stavu řízení projektů je organizační struktura. Zakládací listina IPR Praha stanovuje liniovou organizační strukturu, tato analýza však nabízí řešení pomocí maticového řízení projektů. Tato problematika je detailně řešena v rámci kapitoly 9.2.1 PILOTNÍ PROJEKT: Revitalizace Karlova náměstí.

Při hodnocení stavu projektového řízení bylo využito hodnocení silných a slabých stránek a stanovení úrovně zralosti.

V rámci silných stránek je vyzdvihována skutečnost, že vybraní zaměstnanci mají certifikaci PRINCE2®, byla zřízena Kancelář řízení a projektů a celý proces zavádění projektového řízení je podporováno vedením IPR Praha. Současně je za silnou stránku projektového řízení v IPR Praha považována i motivace – velká část zaměstnanců zavádění projektového řízení vítá a ochotně na jeho zavedení spolupracuje.

Slabé stránky pak shrnují důvody potřeby projektového řízení, mezi které patří:

- neexistence systému řízení projektu,
- absence SW a úložiště projektů,
- problémy s organizační strukturou,
- nedostatečná identifikace a řízení rizik projektu.

V rámci stanovení úrovně zralosti projektového řízení byl využit model CMM (Capability Maturity Model). Tento model byl modifikován pro potřeby IPR Praha a byly zhodnoceny následující procesy:

Procesy	Počáteční stav (9/2017)	Cílový stav (12/2018)
Řízení přínosů	2	4
Role a odpovědnosti	2	5
Kontrola realizace projektu	1	4
Finanční řízení	3	4
Řízení rizik	1	3
Zapojení zainteresovaných stran	2	3
Řízení zdrojů	2	4
Řízení vnějších faktorů	1	3

Tabulka 4: Vyhodnocení stávajícího stavu zralosti projektového řízení a návrh stavu cílového

Zdroj: vlastní zpracování; Analýza stávajícího stavu

Úrovně:

0 Nulový stav - žádné zkušenosti.

1 Povědomí o procesu - schopnost rozpoznat projekt a řídit ho odděleně od ostatních aktivit organizace, procesy nejsou cíleně využívány a nejsou popsány v interních předpisech či jakékoliv jiné dokumentaci.

2 Opakovaný proces - schopnost provádět základní procesy na nízké úrovni, jsou specifikovány minimální standardy pro projektové řízení.

3 Definovaný proces - schopnost využívání větší míry procesů, procesy jsou ukotveny v interních předpisech a jsou přizpůsobeny jednotlivým projektům, dochází ke kontrole procesů.

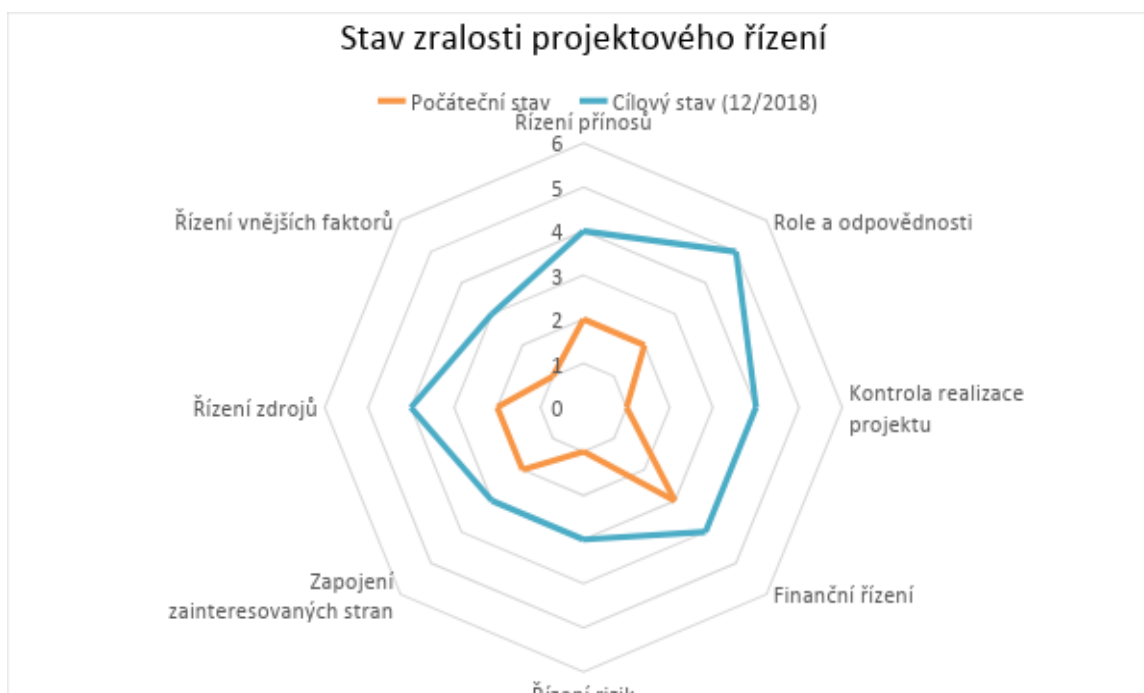
4 Řízený proces – procesy projektového řízení jsou běžně užívané, procesy jsou hodnocené a dochází k jejich kontrole a analyzování.

5 Optimalizovaný proces – dochází k zlepšování procesů, schopnost přizpůsobení se změnám, organizace je schopna předpovídat budoucí požadavky na kapacity.

Z úrovně cílového stavu plyne základní krok, kterým je ukotvit veškeré procesy nejen do interních předpisů, ale dosáhnout toho, aby byly procesy projektového řízení vědomě a cíleně používány. Je také velmi důležité získat dovednost flexibilně přizpůsobovat procesy jednotlivým projektům, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů co nejefektivněji.

Dalším krokem je pak zautomatizovat kontrolu, analyzování a hodnocení procesů. Tyto činnosti napomohou v počátcích k dalšímu získávání potřebných informací, které povedou ke zdokonalování projektového řízení, ale také mají zásadní význam pro zjišťování odchylek od plánu.

Je velmi podstatné, aby byla projektová kancelář schopna reagovat na veškeré změny a současně byla schopna procesy zlepšovat. Optimalizovaný proces je přiřazen pouze jednomu procesu (Role a odpovědnost), ale tato úroveň je cílem i pro všechny ostatní procesy, pouze v delším časovém horizontu, než je výše uvedený prosinec 2018.



Obrázek 12: Stav zralosti projektového řízení Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy

Zdroj: vlastní zpracování; Analýza stávajícího stavu

Po vytvoření analýzy byli s výsledky seznámeni jednotliví ředitelé sekcí a vybraní zaměstnanci, kteří měli možnost se k analýze vyjádřit, popřípadě připomínkovat. Analýza byla následně schválena ředitelem IPR Praha a bylo přistoupeno ke zpracování metodiky projektového řízení, která napomůže k navýšení úrovně jednotlivých procesů a stane se jednotným základem projektového řízení pro pracovníky Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy.

6.3.2 Etapa 2: Tvorba Metodiky projektového řízení IPR Praha

Metodika projektového řízení IPR Praha (dále jen Metodika) vznikla za účelem rozlišení a popisování podstatných základních kroků pro zavedení pravidel řízení a realizace projektů na IPR Praha. Jejím cílem je definovat životní cyklus projektu, včetně popisu jednotlivých fází. Dále vymezení projektové struktury, procedur a pravidel projektu a stanovení standardů.

V celé metodice je brán ohled na skutečnost, že jde o zavádění projektového řízení v příspěvkové organizaci zřízené hlavním městem Prahou a je vytvořena na míru přímo Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy.

Metodika projektového řízení vznikala ve dvou zásadních fázích.

První fáze

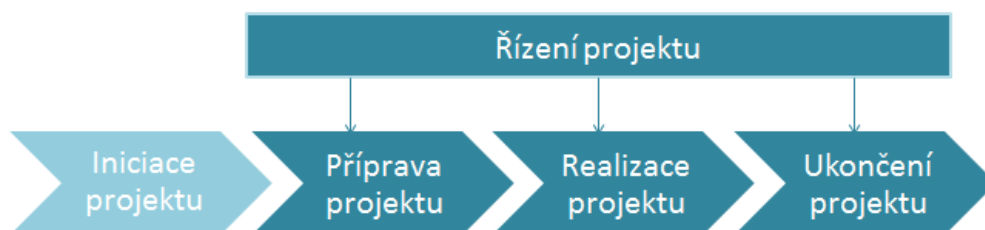
První fází bylo vytvoření základu Metodiky projektového řízení IPR Praha (dále jen Metodika) Kanceláří řízení a projektů spolu s externí společností, která tak navázala na Analýzu stávajícího stavu projektů a souvisejících procesů.

Metodika definuje:

1. Životní cyklus projektu
2. Systém řízení projektu
3. Standardy projektu

Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je rozdělen na pět fází – Iniciale projektu, Příprava projektu, Řízení projektu, Realizace projektu a Ukončení projektu. Toto rozdělení odpovídá rozdělení i dle metodiky PMBOK®. Zde je navíc zařazena fáze Řízení projektu, jelikož tato fáze je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro zdárnou realizaci projektu a probíhá po dobu trvání celého projektu.



Obrázek 13: Fáze životního cyklu projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Systém řízení projektu

Metodika projektového řízení IPR Praha definuje systém řízení projektu ve třech částech:

- a) Organizační struktura projektu

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy má stanovenou složitější organizační strukturu projektu než definuje např. Svozilová, viz kapitola 1.6 Organizační struktura projektu. Toto nastavení plyne z metodiky PRINCE2® a současně respektuje Organizační řád IPR Praha.

Organizační struktura projektu na IPR Praha byla definována jako tříúrovňová:

- Projektový výbor,
- Projektový tým,
- Řešitelské týmy.

Projektový výbor je nejvyšší orgán řízení projektu. Má pravomoci rozhodovat o změnách, uzavírání či realizaci smluv. Zodpovídá za dosažení cílů a dokončení projektu dle plánu. Schvaluje projektový plán, harmonogram a rozpočet projektu a provádí hodnocení průběhu projektu.

Členy Projektového výboru jsou:

- Předseda projektového výboru
- Gestor projektu
- Gestor spolupracující sekce
- Metodik projektu
- Zástupce zadavatele projektu

Projektový výbor má stanovené schůzky s frekvencí jednou za měsíc. Předseda projektového výboru může svolat i mimořádnou schůzi v případě výskytu nepředpokládaného problému. Jednání Projektového výboru se koná také vždy při ukončení každé fáze projektu.

Projektový tým je veden Projektovým manažerem, který je zpočátku označován jako Koordinátor projektu. Označení Koordinátor projektu bylo zvoleno, jelikož je tato pozice obsazována řadovými zaměstnanci. Zatímco Gestoři projektu (linioví manažeři) mají rozhodovací pravomoci, Koordinátor projektu má pravomoc řídit projekt na každodenní výkonné bázi. Dohlíží především na včasné plnění cílů, harmonogramu a rozpočtu. V průběhu tvorby této práce dochází k rozhodnutí vedení IPR Praha o změně organizační struktury a o zavedení plnohodnotné pozice Projektový manažer.

Projektový tým zajišťuje realizaci projektu, zpracování projektové dokumentace, chod projektu a vyhodnocení projektu při jeho ukončení.

Mezi členy Projektového týmu IPR Praha patří:

- Koordinátor projektu/Projektový manažer
- Odborný garant projektu
- Finanční manažer projektu
- Právník projektu
- Manažer kvality projektu
- Administrátor projektu
- Vedoucí řešitelského týmu
- Zástupce dodavatele

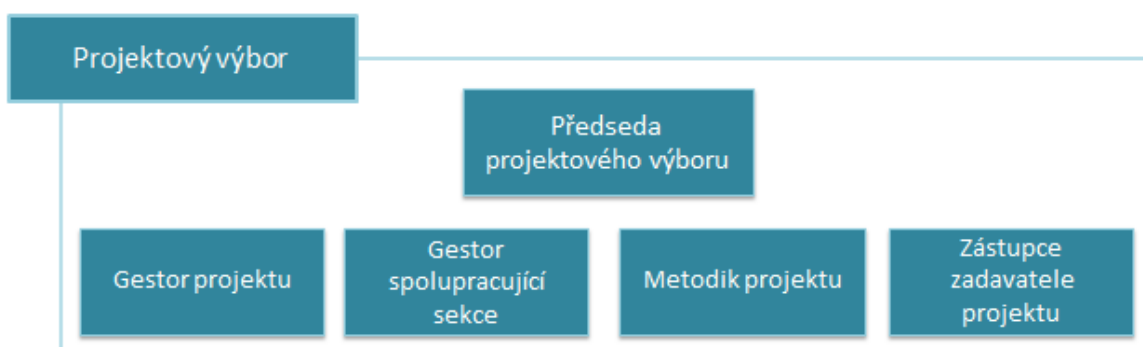
Všichni členové projektového týmu se schází na společných schůzkách dle potřeby, zpravidla jednou týdně.

Řešitelské týmy vznikají dle složitosti a potřeb projektu. V rámci jednoho projektu může vzniknout více Řešitelských týmů. U složitějších projektů jsou to týmy, které v projektu plní dílčí úkoly, např. participace, produkční práce – organizování workshopů, konferencí apod. Řešitelské týmy jsou součástí organizační struktury projektu jen po určitý časový úsek. Po splnění zadaných dílčích úkolů je řešitelský tým u konkrétního projektu rozpuštěn.

b) Projektové role

Zastoupení projektových rolí v rámci organizační struktury projektu závisí na rozsahu a složitosti projektu.

Personální obsazení pozic Projektového týmu navrhuje Gestor projektu ve spolupráci s Gestorem spolupracující sekce.



Obrázek 14: Role Projektového výboru

Zdroj: Metodika projektového řízení IPR Praha

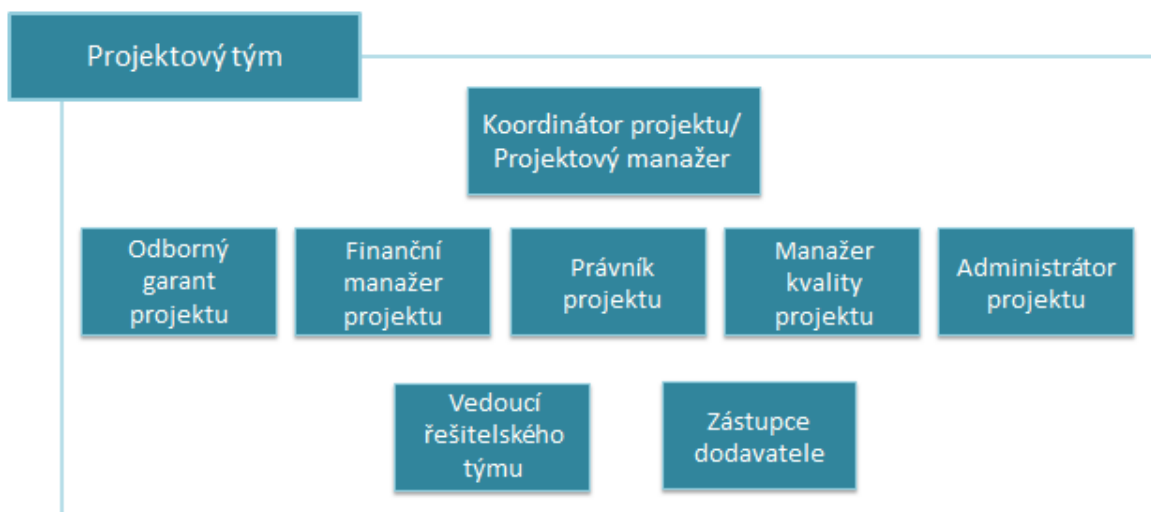
Předseda projektového výboru je ředitel organizace. Je odpovědný za schvalování postupů realizace projektu, schvalování způsobu financování a jeho kontrolu, řešení rizik mimo pravomoc Projektového manažera a garantování plnění cílů.

Gestor projektu je vedoucí pracovník relevantní sekce IPR Praha. Zaštituje celý projekt v rámci IPR Praha, zajišťuje finanční zdroje, kontroluje návrhy řešení projektu a odpovídá za nastavení komunikace mezi jednotlivými členy projektu.

Gestor spolupracující sekce je vedoucí pracovník spolupracující relevantní sekce IPR Praha, který garantuje věcnou správnost projektu za danou oblast.

Metodik projektu je pracovník Kanceláře řízení a projektů, poskytuje metodickou podporu ohledně řízení a realizace projektu.

Pozici Zástupce zadavatele projektu obsazuje člen Rady hl. m. Prahy nebo pracovník daného odboru Magistrátu hl. m. Prahy. Zástupce zadavatele projektu provádí průběžný monitoring realizace projektu. Tato pozice je obsazena pouze u externích projektů.



Obrázek 15: Role Projektového týmu

Zdroj: Metodika projektového řízení IPR Praha

Koordinátor projektu/Projektový manažer zastává hlavní výkonnou pozici při realizaci projektu a je plně odpovědný za realizaci činností v rámci projektu vůči Projektovému výboru. Na tuto pozici je vhodné jmenovat osobu, která má dostatečnou podporu vedení IPR Praha a ztotožňuje se s cíli projektu.

Koordinátor je plně odpovědný za včasné plnění cílů, harmonogramu a rozpočtu projektu. Ve spolupráci s ostatními členy projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšnou realizaci projektu.

Odborný garant projektu je pracovník IPR Praha, který je zdrojem znalostí v rámci daného projektu. Odborný garant projektu dohlíží na obsahovou správnost projektu – je odpovědný za zvolené postupy a řešení projektu. Na této pozici je možné mít na více pracovníků s odlišnou specializací.

Role Finanční manažer projektu není vyžadována u všech projektů - v případě malých projektů je možné činnosti Finančního manažera pokrýt činnostmi Kanceláře rozpočtu a účetnictví, která dodá potřebné služby Projektovému týmu. V tom případě přechází zodpovědnost Finančního manažera projektu na Koordinátora projektu/Projektového manažera.

Právník projektu je další projektová role, která je obsazována pouze u větších projektů. V případě malých projektů je možné činnosti pokrýt činnostmi Právní kanceláří IPR Praha, která dodá potřebné služby Projektovému týmu. Právník projektu je zodpovědný za právní správnost veškeré dokumentace projektu, soulad všech činností projektu s legislativou České republiky, popřípadě Evropské unie.

Manažer kvality projektu provádí průběžnou kontrolu kvality plnění cílů projektu a v případě odchylek navrhuje nápravná opatření. Tato pozice nemusí být obsazena, v takové případě tyto činnosti vykonává Koordinátor projektu a Odborný garant projektu.

Administrátor projektu poskytuje administrativní podporu Projektovému týmu. Odpovídá za vedení a správu projektové dokumentace a za její následnou distribuci, kontroluje správné užívání standardů a dbá na vhodnou archivaci dokumentů.

Vedoucí řešitelského týmu je podřízený Koordinátorovi projektu/Projektovému manažerovi, který mu přiděluje potřebné úkoly. Tento pracovník je zodpovědný za vykonávání práce v definovaném rozsahu, kvalitě a čase, dále řeší problémy při realizaci projektu, sleduje a vyhodnocuje kvalitu výstupů řešitelského týmu.

Zástupce dodavatele je plnohodnotným nebo dočasným členem projektového týmu pouze v případě, že je projekt realizován dodavatelsky.

c) Procedury a pravidla projektu

Procedury a pravidla projektu jsou stanoveny s cílem bezproblémového fungování projektu. Je zde řešen způsob řízení rizik, pravidla schvalování či plnění termínů, způsob komunikace mezi členy projektových týmů.

Plnění termínů v rámci projektu je zajištěno prostřednictvím porad, kde dochází k zadávání, řízení a kontrole projektu. Porady jsou na všech úrovních projektu:

- porady Projektového výboru,
- porady Projektového týmu,
- porady Řešitelského týmu.

Výstupem porad jsou Zápisy z jednání, které popisují výsledky realizace, rozdělení úkolů, odpovědností a termínů.

V rámci porad se dbá i na výstupy jednotlivých fází projektu z důvodu jejich provázanosti.

Standardy projektu

Standardy doporučují nadefinování formátu projektové dokumentace či vytvoření šablony, dále doporučuje definování jednotného značení projektové dokumentace, vytvoření úložiště a systému archivace projektové dokumentace.

Druhá fáze

Druhou fází bylo zapojení zaměstnanců IPR Praha - každé sekci a většině kancelářů v dané sekci byla poskytnuta Metodika s cílem vytvoření připomínek. Pokud šlo o relevantní připomínky, pak byly zapracovány do Metodiky. Tímto krokem bylo zajištěno prvotní ošetření rozporů, ještě před prvním užitím v pilotních projektech.

Prvotní připomínky k Metodice projektového řízení IPR Praha:

- Sekce právní a ekonomická navrhuje neuplatňovat Metodiku, respektive veškeré fáze projektového řízení, u projektů řešených uvnitř jedné sekce či u náročných úkolů, kde je velmi omezen čas na zpracování; zde by měl postup určit ředitel IPR Praha nebo ředitelé sekcí, které se budou podílet na projektu.
- Iniciátor projektu záměr na nový projekt konzultuje se svým vedoucím pracovníkem, ten dle návrhu Sekce strategií a politik by měl tento navrhovaný projekt prokonzultovat i s vedoucími všech sekcí, které by se na projektu měly podílet. Až poté bude zpracován Projektový list.
- Sekce strategií a politik dále navrhuje, aby porady byly více vertikálně propojené, to znamená, že na poradách by měl být přítomen vždy alespoň jeden člen z Projektového výboru, Projektového týmu a Řešitelského týmu.
- Metodika by měla reflektovat skutečnost, že většina projektů vyžaduje náročné projednávání a participaci, bez kterých není možné projekt ukončit. Participování projektu by mělo být zahrnuto v projektovém plánu i v harmonogramu.
- Některé organizační jednotky uvedly, že by Metodika měla obsahovat přesnější charakteristiky projektových rolí.

V současné době se ověřuje Metodika se zapracovanými připomínkami na pilotních projektech.

6.3.3 Etapa 3: Zahájení pilotních projektů

Na počátku roku 2018 IPR Praha ověřuje Metodiku projektového řízení na třech pilotních projektech.

Při tvorbě Metodiky projektového řízení IPR Praha Kancelář řízení a projektů spolu se zpracovatelem Metodiky na žádost zaměstnanců vytvořili šablony dokumentů, které jsou vyplňovány v průběhu různých fází životního cyklu projektu. Tyto dokumenty jsou uvedeny v příloze pod číslem 2 -12. Takto zpracovány jsou jen určité dokumenty, které se u všech projektů opakují a lze tak vytvořit univerzální šablonu. Nejde tedy o všechny dokumenty, které se v průběhu projektu dle Metodiky vyplňují.

Metodika uvádí odlišné názvy výstupů, než byly uvedené v kapitole 1.4 Procesy projektového řízení dle Svozilové. Tyto dříve definované názvy budou pro upřesnění uvedené u ekvivalentních dokumentů.

Iniciace projektu

K první fázi Iniciace projektu dochází pouze v případě, že se jedná o interní projekt, tedy o projekt iniciovaný samotnými zaměstnanci Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy. V takové situaci zaměstnanec konzultuje nápad ohledně potenciálního projektu se svým vedoucím pracovníkem. V případě, že dojde ke schválení ze strany vedoucího pracovníka, je vyplněn Projektový list (Zakládací listina projektu dle Svozilové). V tomto dokumentu je stručně popsán záměr projektu, jeho název, předmět projektu, cíle, očekávané přínosy, potenciální rizika a výstupy projektu. Dále rámcový harmonogram, rámcový rozpočet, personální zajištění a zdůvodnění potřeby projektu. Po vyplnění Projektového listu je tento dokument předložen řediteli IPR Praha ke schválení.

Příprava projektu

Po schválení Projektového listu je určen Projektový manažer, který vede fázi Příprava projektu.

V případě, že se jedná o projekt zadaný Radou hlavního města Prahy, je vynechána fáze Iniciace projektu a vedení IPR Praha přistupuje přímo k jmenování Projektového manažera.

V této fázi je stanovena projektová organizační struktura. S tím souvisí vyplnění dokumentu Jmenování členů Projektového týmu. Zde je uvedeno, kteří zaměstnanci zastávají potřebné projektové role. Dále je vyplněn dokument Jmenování členů Projektového výboru. Jedná se o obdobný dokument, jako je pro Projektový tým. Projektový manažer mimo jiné navrhne vedoucího Řešitelského týmu, ten pak vybere členy a uvede je v dokumentu Jmenování členů Řešitelského týmu.

Ve fázi Příprava projektu je připraven mimo jiné i Registr rizik projektu, kde je vyplněna analýza rizik.

Veškeré tyto dokumenty jsou předkládány řediteli Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy, který je schválí svým podpisem.

Řízení projektu

V počátku fáze Řízení projektu, která probíhá po celou dobu životního cyklu projektu, je hlavním výstupem Projektový plán (Plán projektu dle Svozilové), který je vyplňován Projektovým manažerem na základě schváleného usnesení Rady hlavního města Prahy nebo Projektového listu. V projektovém plánu jsou uvedeny základní informace o projektu, jeho popis včetně cílů a přínosů projektu, klíčové činnosti přiřazené do etap projektu, harmonogram, rozpočet a výstupy projektu. Jako příloha je vytvářen dokument Projektový plán – lidské zdroje, kde jsou přiděleny činnosti a definovány odpovědnosti jednotlivých členů Projektového týmu a Projektového výboru a dále vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Realizace projektu

Dokument, který informuje Projektový výbor o aktuálních informacích, které se týkají Realizace projektu, se nazývá Status report projektu a je vyplňován Projektovým manažerem v průběhu celého životního cyklu projektu.

Šablona Zápis z jednání slouží pro Projektový výbor, Projektový tým i Řešitelský tým. Slouží k zápisu řešených témat na jednáních, ale také k operativnímu zadávání práce a stanovení potřebných termínů na vykonání zadaných činností. Tento dokument je používán v průběhu celého trvání projektu.

Změnový list projektu je vyplňován v případě změny Projektovým manažerem kdykoliv v průběhu celého trvání projektu. U tohoto dokumentu je potřebné, aby bylo na počátku stanoveno, jaké změny může schválit Projektový manažer a jaké má v projektu pravomoc schválit pouze Projektový výbor. V případě, že jde o velmi zásadní změny, ředitel Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy musí žádost o tyto změny podat v podobě tisku do Rady hl. m. Prahy.

Ukončení projektu

Poslední šablonou je Závěrečná zpráva projektu. Ta je vyplňována manažerem projektu ve fázi Ukončení projektu. Tento dokument rekapituluje průběh všech fází projektu, shrnuje harmonogram projektu, finanční náročnost, přínosy a rizika projektu.

Závěrečnou zprávu je možné využít jako zdroj informací, které pomůžou ke zlepšení procesů při realizaci dalších projektů.

PILOTNÍ PROJEKT: Revitalizace Karlova náměstí

Projekt	Revitalizace Karlova náměstí
Zadání	Zajištění řízení se soutěžním dialogem pro projekt Revitalizace Karlova náměstí
Termín odevzdání	září 2018
Výstup	Návrh a kompletní projektová dokumentace revitalizace parku na Karlově náměstí a aktualizovaná koncepce Karlova náměstí.
Zdůvodnění potřebnosti	Karlovo náměstí je významným veřejným prostorem – jedná se o největší náměstí ve střední Evropě. Stav náměstí však neodpovídá jeho významu a naplno nevyužívá svůj kulturní a pobytový potenciál. Karlovo náměstí je v současné době významným komunikačním uzlem pro pěší a tramvajovou dopravu. Mimo jiné je náměstí zatíženo také silnou automobilovou dopravou. Historická podoba náměstí již nespĺňuje potřeby současné metropole a kvůli nevhodnému stavu Karlova náměstí se šíří sociálně patologické jevy – např. distribuce drog a bezdomovectví.

Tabulka 5: Pilotní projekt: Revitalizace Karlova náměstí

Zdroj: vlastní zpracování

Pilotní projekt Revitalizace Karlova náměstí je externím projektem zaměřeným na veřejný prostor. Je zadáný Radou hl. m. Prahy a je nejstarším ze všech projektů. Jeho doba trvání je 3 roky a v současné době se nachází půl roku před ukončením své realizace.

Tento projekt započal již před vznikem Kanceláře řízení a projektů a vytvořením Metodiky projektového řízení IPR Praha. Pracovníci, kteří se podílejí na realizaci tohoto projektu, absolvovali školení PRINCE2® Foundation a ze své vlastní iniciativy začali aplikovat své znalosti na tento projekt.

V rámci tohoto projektu je poprvé, v rámci hlavního města Prahy, využito řízení se soutěžním dialogem. Řízení se soutěžním dialogem je forma zadávacího řízení, která umožňuje efektivní provázání veškerých fází projektu od vytvoření zadání, přes výběr zpracovatele až po vyhotovení návrhu) a účast všech zainteresovaných stakeholderů do návrhu. Tato metoda je velmi náročná a zdlouhavá, díky tomu však dochází k tvorbě výstupu, který je pro stakeholdery přijatelný a je velmi kvalitně zpracován.

PILOTNÍ PROJEKT: Rozvoj a budoucí využití území kolem soutoku Berounky a Vltavy

Projekt	Rozvoj a budoucí využití území kolem soutoku Berounky a Vltavy
Zadání	Zpracování návrhu akčního plánu Rozvoje a budoucího využití území kolem soutoku Berounky a Vltavy (dále Soutok) dle Koncepce pražských břehů
Termín odevzdání	prosinec 2015
Výstup	Akční plán
Zdůvodnění potřeby	Rozsáhlé území kolem soutoku Berounky a Vltavy je administrativně rozděleno mezi pět městských částí. Roztříštěnost a bezohledné využívání území soutoku vede k jeho znehodnocování. Dochází zde k těžbě štěrkopísku, stavbě skladovacích hal či k ustájení a pohybu nadměrného množství koní, dále je zde tvořen plavební koridor Berounky. Všechny tyto skutečnosti ohrožují významnou přírodní oblast, která má rekreační i kulturní potenciál pro hlavní město Prahu.

Tabulka 6: pilotní projekt: Soutok

Zdroj: vlastní zpracování

Dvouletý projekt Rozvoj a budoucí využití území kolem soutoku Berounky a Vltavy začal rok a půl před vznikem Kanceláře řízení a projektů. Rozhodnutí o využití projektového řízení vyplynulo z absolvování školení o projektovém řízení a udělení certifikace PRINCE2® Foundation. Jde o externí projekt zadáný Radou hl. m. Prahy, jež spadá pod Sekci infrastruktury a krajiny.

PILOTNÍ PROJEKT: Komunikace s městskými částmi

Projekt	Komunikace s městskými částmi
Zadání	Tvorba podpůrného systému obsahující nástroje pro efektivní komunikaci a sdílení informací
Termín odevzdání	únor 2019
Výstup	Komunikační platforma
Zdůvodnění potřeby	Cílem je sjednotit maximální množství komunikačních procesů ve smyslu územního plánování mezi městskými částmi hl. m. Prahy a Institutem plánování a rozvoje hlavního města Prahy. Tím dojde ke zvýšení přehlednosti a snížení velké procesní a časové náročnosti komunikace mezi subjekty.

Tabulka 7: Pilotní projekt: Komunikace s městskými částmi

Zdroj: vlastní zpracování

Pilotní projekt Komunikace s městskými částmi je nejnovějším projektem, který je realizován od počátku února 2018. Od předchozích projektů se liší tím, že se jedná o interní projekt – tedy o projekt, který vznikl na popud vedení IPR Praha, nikoliv zadáním od Rady hl. m. Prahy. Na tomto projektu se podílí zástupci všech sekcí a na jeho výstup bude navazovat projekt Mapa infrastrukturních deficitů hl. m. Prahy.

I nadále dochází k analyzování zjištěných problémů, ty jsou průběžně vyhodnocovány a následně budou zapracovány do Metodiky projektového řízení IPR Praha.

6.3.4 Etapa 4: Školení členů projektového týmu

Další etapou zavádění projektového řízení v Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy je naplánované školení zaměstnanců v Metodice projektového řízení IPR Praha aktualizované o zkušenosti z pilotních projektů. Konkrétně v termínu od září 2018. Ředitelé sekcí vytipují několik zaměstnanců ze svých sekcí, kteří mají zájem o pozice projektových manažerů a vedoucích Řešitelských týmů. Tito zaměstnanci absolvují podrobné zaškolení projektového řízení na IPR Praha dle aktualizované Metodiky projektového řízení.

Jak již nyní praxe ukazuje, je nutné, aby zaměstnanci zapojení do Projektových týmů byli školeni nejen v projektovém řízení, ale i v měkkých dovednostech, především v manažerských dovednostech, komunikaci, vyjednávání a vedení porad.

Kancelář řízení a projektů do budoucna (cca 3 roky) plánuje vytipování zhruba pěti pracovníků Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy, kteří budou zastávat roli Projektového manažera. Ti budou primárně proškoleni i na vyšších úrovních projektového řízení. Na základě sdílení dobré praxe pak skrze tyto vyšškolené a praxí prověřené zaměstnance budou jejich zkušenosti dále přenášeny na ostatní zaměstnance dovnitř organizace.

6.3.5 Etapa 5: Tvorba a zavedení vhodného softwaru

Jedním z definovaných nedostatků Analýzy stávajícího stavu řízení projektů a souvisejících procesů byla absence vhodného softwaru a úložiště projektů.

Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy v současné době předpokládá vývoj vlastního softwaru a databáze IT sekcí, která bude mít za úkol vytvořit software, jenž bude propojený s účetnictvím organizace. Vývoj tohoto produktu však není v současné době aktuální. Vzhledem k tomu, že je nutné změny v organizaci zavádět postupnými kroky, aby zaměstnanci byli schopni tyto změny akceptovat a učit se nové metody a nástroje využívat, bude v tuto chvíli dostačující ukládat a sdílet projektovou dokumentaci a informace o projektu na určeném síťovém disku.

6.3.6 Vize Kanceláře řízení a projektů

Předpokládá se, že za 3 - 5 let bude projektové řízení na Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy plně funkční.

Do té doby bude kladen důraz hlavně na pečlivou a odpovědnou iniciaci a přípravu projektů, na přesné popsání projektových pozic a nastavení komunikace. V těchto kompetencích jsou v současné době největší rezervy a správné nastavení projektu je pro jeho realizaci a úspěšné zakončení klíčové.

7 Rizika a problémy spojené s projektovým řízením v IPR Praha

Při zavádění projektového řízení se očekává, že s rostoucím počtem projektů bude růst i potřeba pracovních sil. Zde je možné pozorovat rozdíl mezi soukromým a veřejným sektorem. Společnost působící v soukromém sektoru vytvoří nové místo, na které přijme požadovaného pracovníka.

V případě Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy je navyšování počtu pracovníků složitější – příspěvková organizace musí podat žádost o navýšení svému zřizovateli, tedy hl. m. Praze zastoupené Magistrátem hl. m. Prahy. Zřizovatel musí schválit každé nově vytvořené pracovní místo. Vytvoření pracovního místa a přijetí nového zaměstnance je tak zdlouhavý proces.

Mimo problémy zjištěné při zavádění projektového řízení či při pilotních projektech se na projektové řízení přenáší problémy, které organizace řešila i před zavedením projektového řízení.

Jak již bylo dříve uvedeno, většinu projektů zadává Rada hl. m. Prahy s níž souvisí i následující problémy.

- Zadavatel při stanovování úkolu neřeší dostatečnost zdrojů, ať už finančních či lidských. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy sestavuje svůj rozpočet v předstihu a již v září předkládá rozpočet na následující rok Radě hl. m. Prahy, který obsahuje předpoklady budoucích potřeb. V případě, že je Radou hl. m. Prahy zadán projekt, který není v rozpočtu zahrnutý, je nutné, aby vedení IPR Praha zažádalo o přidělení finančních prostředků. Celý tento proces je časově náročný a zdržuje od samotné realizace projektu.
- V praxi se stává, že Rada v průběhu prací projekt zruší. Pokud dochází ke zrušení projektu, na který Rada hlavního města Prahy přidělila finance (není fi-

nancován z rozpočtu IPR Praha), je nutné, aby tyto finanční prostředky Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy vrátil zpět do rozpočtu hlavního města Prahy. To s sebou opět nese výraznou administrativní a časovou zátěž, jelikož IPR Praha musí zažádat o přesun finančních prostředků zpět.

- Rada považuje veškeré projekty za prioritní, proto je obtížné stanovit pořadí vypracovávání zadaných projektů.
- Nezřídka kdy se stává, že i když je Rada hl. m. Prahy upozorněna předem na neproveditelnost projektu, stále vyžaduje jeho realizaci.
- Termíny jsou náhodně určované, Rada neřeší proveditelnost realizace v termínu.

Dalším vážným rizikem pro úspěšné fungování projektového řízení v IPR Praha jsou podzimní komunální volby. Po těchto volbách je pravděpodobné, že se změní obsazení Rady hl. m. Prahy a může nastat situace, kdy nově zvolení radní nebudou podporovat již rozběhlé projekty, zastaví je a budou požadovat realizaci projektů nových a odlišně zaměřených.

S těmito volbami přichází i riziko, že Rada hl. m. Prahy odvolá ředitele IPR Praha a jmenuje jiného, který nebude podporovat projektové řízení v organizaci. Jedná se však pouze o velmi nepravděpodobnou spekulaci, neboť Magistrát hlavního města Prahy cítí potřebu nastavení projektového řízení také uvnitř úřadu. K tomuto účelu byl vytvořen odbor projektového řízení, který je v přímé podřízenosti ředitele Magistrátu. V tuto chvíli se nově vzniklý odbor projektového řízení zaměřuje na magistrátní projekty podporované ze zdrojů EU. V rámci těchto projektů spolupracuje odbor také s Kanceláří řízení a projektů.

8 Hodnocení dosavadního vývoje

V následující části jsou uvedena pozitiva a negativa, která byla uvedena ze strany vedoucích pracovníků Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy, kteří se aktivně podílejí na pilotních projektech a tedy na zavádění projektového řízení.

Od podzimu 2017, kdy se započalo s aktivním zaváděním projektového řízení dle Metodiky projektového řízení IPR Praha byl zaznamenán vývoj u zaměstnanců, kteří dokáží rozpoznat mezi úkoly, které mají řídit projektově a které procesně a jaké postupové kroky mají podnikat.

Jedním z cílů bylo využít projektové řízení jako motivační nástroj, který dopomáhá uspokojovat potřebu seberealizace zaměstnanců. Tento motivační prvek se projevil

jako úspěšný – přihlásila se řada zaměstnanců, kteří mají zájem se na projektech podílet.

S tím souvisí i další pozitivum v podobě vznikajícího HR, které pečuje o zaměstnance a stará se o jejich vzdělávání, aby byli schopni zastávat post například Projektového manažera.

Spolu se zájmem o fungování v projektovém řízení, došlo u některých zaměstnanců Institutu hl. m. Prahy k uvědomění si odpovědností, které se vážou s celým cyklem projektu. V minulosti často docházelo k situacím, kdy pracovník IPR Praha započal s projektem, aniž by si uvědomil, že na jeho realizaci bude potřeba určitý objem zdrojů, jak finančních, tak i lidských nebo jaké činnosti bude potřeba uskutečnit k vytvoření kvalitního výstupu. V současné době pracovníci dokáží toto předpovídat a tím dochází k zefektivnění práce, lepší komunikaci mezi pracovníky a především odstranění konfliktů na pracovišti.

Na základě práce na pilotních projektech vyplynulo, že zaměstnanci jsou schopni poučit se z chyb a jsou schopni využít zkušeností, které v průběhu realizace projektu získali.

Největším přínosem, především pro vedoucí pozice, je změna organizační struktury. Změna z liniové na maticovou organizační strukturu dává vedoucím pracovníkům více možností, jak delegovat pravomoci na své podřízené. Tato skutečnost má dva efekty. První umožňuje odlehčit vedoucím pracovníkům a druhý odkazuje opět na možnost seberealizace zaměstnanců, kteří díky tomu mohou dostat více příležitostí.

Samozřejmě projektové řízení s sebou přináší i jistá negativa, která se dříve nevyskytovala. V projektovém řízení je nutné vykazovat více administrativy, než tomu bylo zvykem. Musí se však dbát na přiměřenou míru vyplňování dokumentů a podkladů, jinak zde hrozí riziko přílišné byrokratizace, která pohltí kreativní složku práce, která je pro činnosti Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy podstatná.

Dalším negativem je prozatímní nedostatek kompetentních a zkušených pracovníků, kteří mohou na projektech pracovat. Je proto potřeba zajistit dostatečné kapacity na pokrytí pozic v projektovém řízení.

9 Posouzení a návrhy dalšího vývoje

Zavádění změn v jakékoliv organizaci není jednoduchý úkol. O to složitější tento úkol může být ve veřejné správě, respektive v příspěvkové organizaci, kdy se často naráží na legislativu, která cestu za úspěšným zavedením změny komplikuje.

I když příspěvková organizace nemusí čelit tlaku konkurence na trhu, je podstatné, aby optimalizovala své procesy a snažila se o co největší efektivitu práce. Obzvláště pokud jde o organizaci, která dbá o rozvoj města. Efektivní procesy se pak zrcadlí ve výstupech organizace, které mají zásadní vliv na vzhled a funkčnost Prahy a v konečném důsledku i na samotné obyvatele či její návštěvníky.

Potřeba změny v Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy byla značná a zavedení projektového řízení bylo logickým krokem vzhledem k povaze činností prováděné v IPR Praha. Až s nově přichozím vedením došlo k zahájení změny v podobě projektového řízení.

Cesta, kterou se rozhodlo jít vedení IPR Praha, tedy založení Kanceláře řízení a projektů a následné navázání spolupráce s externí firmou, která má bohaté zkušenosti v projektovém řízení ve veřejné správě, hodnotím jako správně zvolenou. Vedoucí Kanceláře řízení a projektů tento krok velice trefně zhodnotila větou: „*proč složitě vymýšlet něco, co už bylo dávno vymyšleno.*“ Tento výrok sedí nejen pro navázanou spolupráci, ale i pro výběr metodiky PRINCE2®, která byla vyvinuta právě pro veřejnou správu.

9.1 Analýza stávajícího stavu a Metodika projektového řízení IPR Praha

Tvorba Analýzy stávajícího stavu a Metodiky projektového řízení IPR Praha byla pod vedením zkušených expertů ve spolupráci s vedením Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy a Kancelářů řízení a projektů. Tyto etapy jsou velmi kvalitně realizovány. Zároveň byla prokázána profesionalita ze strany Kanceláře řízení a projektů, která požadovala, aby veškeré sekce (v případě Metodiky projektového řízení IPR Praha i Kanceláře) vytvořily připomínky k oběma dokumentům.

Tento krok je z pohledu funkčnosti a správnosti Analýzy stávajícího stavu a především Metodiky projektového řízení IPR Praha zásadním a potřebným.

Na druhou stranu tento krok je možné chápat i jako „gesto“ vůči pracovníkům IPR Praha, kteří jsou pomocí tohoto požadavku zahrnuti do procesu zavádění a zároveň je vysílána zpráva, že prováděné změny zaměstnance nijak neohrožují. To je pro organizaci a pro úspěšnou realizaci procesu zavádění projektového řízení velmi důležité.

9.2 Pilotní projekty

Na pilotních projektech se ověřují znalosti zaměstnanců získaných na školeních metodiky PRINCE2®, schopnosti Projektových manažerů a dalších členů týmu. Především se testuje navržená Metodika projektového řízení IPR Praha. Je samozřejmé, že zde dochází a zaručeně i nadále bude docházet k identifikování největšího množství problémů, nejasností a potřeby úprav v Metodice.

9.2.1 PILOTNÍ PROJEKT: Revitalizace Karlova náměstí

Tento projekt byl zahájen fází Příprava projektu (fáze Iniclace projektu byla přeskočena vzhledem k tomu, že jde o externí projekt). Fáze Příprava projektu trvala více jak 1 rok a to především kvůli, složitému nastavování komunikace mezi stakeholdery (městská část Praha 2, odbory Magistrátu hlavního města Prahy, Technická správa komunikací, Dopravní podnik hl. m. Prahy, IPR Praha atd.) a to zejména kvůli širokému rozsahu a inovativnímu obsahu projektu a kvůli složitému nastavování projektu ohledně zajištění řízení se soutěžním dialogem.

Následující fáze Realizace projektu byla rozdělena na tři etapy. V níže připojeném schématu je patrná organizační struktura řízení projektu v první etapě, která se zabývala především navazováním komunikace se stakeholdery, jejichž realizace byla podstatná pro další fungování projektu.

V momentě zavedení Metodiky projektového řízení IPR Praha se vyčkalo na ukončení první etapy fáze Realizace projektu a projekt byl dle Metodiky přenastaven. Tento krok byl pro projekt zásadní, jelikož do té doby zaměstnanci, kteří na projektu pracovali, naráželi na stávající systém.

Hlavním problémem bylo nadměrné zatěžování projektového výboru, který byl složen ze všech ředitelů sekcí. Projektový výbor byl přítomný každému jednání o projektu, což bylo značně neefektivní a zároveň docházelo k situacím, kdy ředitelé sekcí v projektovém výboru byli tak zainteresovaní do celého procesu, že si nedokázali udržet od projektu odstup a přebírali vedení projektu.

Po zavedení principů Metodiky došlo k odstranění těchto potíží a to díky:

- vytvoření Projektového týmu;
- přijetí pravidel o komunikaci s projektovým výborem, která se omezila na jednání jednou měsíčně, kde se podávají informace o průběhu projektu, případně dochází k mimořádným jednáním dle potřeby.

V průběhu následující fáze byly identifikovány další problémy. Jeden z nich souvisí s rozdělováním rolí v projektovém týmu. Při poradách byly jednotlivé role přiděleny zaměstnancům, avšak nedošlo k jejich zapsání a přesnému vymezení náplně práce jednotlivých pozic v týmu a stanovení odpovědností a kompetencí. Důsledkem je prolínání činností a střety mezi členy projektového týmu, které vedou až ke konfliktům.

Tento problém vznikl již v počátku projektu, kdy nebylo příliš dbáno na Přípravnou fázi projektu. Avšak tento problém setrval i po zavedení Metodiky projektového řízení IPR Praha. V době přenastavení projektu dle Metodiky měla proběhnout zpětná kontrola ohledně zásadních informací jako je rozpočet projektu, harmonogram projektu či zdroje projektu, kdy v rámci lidských zdrojů by měly být definované právě projektové role včetně odpovědností.

Po odhalení tohoto opomenutí Kancelář řízení a projektů dokázala velmi rychle reagovat a chybu napravit v rámci jedné schůzky s projektovým manažerem a následně s projektovým týmem.

Tato situace může být v konečném důsledku hodnocena kladně, jelikož si sami členové projektového týmu a Projektový manažer ověřili, že nekvalitní příprava projektu se projeví v průběhu realizace celého projektu.

Daleko závažnějším problémem je samotné stanovení organizační struktury projektu. Zde se naráží na právní problémy související se zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ze kterého dále vychází interní předpisy IPR Praha. Jedná se o situaci, kdy dle zákona, resp. dle interních předpisů, mají pravomoci rozhodovat pouze vedoucí pracovníci (ředitel IPR Praha, ředitelé sekcí a vedoucí kancelářů). Na základě toho je nastavena liniová organizační struktura. Koordinátor/Projektový manažer tak nesmí řídit projekt jak je tomu běžně zvykem – nemá pravomoci rozhodovat o rozpočtu, užívání zdrojů, atd.

U tohoto projektu jako u prvního se prokázalo to, v jak velké míře nevyhovuje liniová organizační struktura. Proto přichází požadavek na zavedení maticové struktury. Kancelář řízení a projektů spolu s vedením IPR Praha se připravovali na její zavedení. Tyto přípravy byly velmi náročné, obzvláště z toho důvodu, že tato změna naráží na legislativu a interní předpisy IPR Praha a stále se nedařilo nadefinovat požadavky pro tuto změnu.

Z počátku se přechází ke slabé maticové organizační struktuře – ta je velmi podobná liniové, ale koordinaci projektů zajišťují řadoví zaměstnanci, na rozdíl od liniové, kde koordinaci zajišťují linioví manažeři. Ani tento model však nebyl zcela vyhovující.

V průběhu mé stáže na Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy jsme s vedoucí Kanceláře řízení a projektů tuto problematiku řešily – v té době byla stále uvažovaná slabá maticová organizační struktura. Seznámila jsem proto vedoucí Kanceláře řízení a

projektů se třemi druhy maticové struktury dle metodiky PMBOK® guide, kde kromě slabé a silné struktury vystupuje ještě struktura vyvážená. Na zasedání v březnu 2018 vedení IPR Praha rozhodlo o přijetí vyvážené organizační struktury s cílem vytvořit post Projektového manažera se všemi potřebnými kompetencemi a pravomocemi. Cílem je zjednodušení komunikace a fungování v rámci projektového řízení.

Do budoucna, kdy bude projektové řízení plně funkční, bych však doporučila silnou maticovou strukturu, tedy model, ve kterém jsou projektoví manažeři seskupeni v rámci jednoho oddělení.

Požadavek na zavedení maticové struktury navazuje na další potřebný krok. Právní oddělení upozorňuje na rozkol s interními předpisy, kdy pravomoci rozhodovat a vést tým má pouze vedoucí pracovník, nikoliv řadový zaměstnanec, který je na pozici Projektového manažera. Proto vzniká potřeba vypracování úpravy interních směrnic IPR Praha, kde bude informace o tom, že z Projektového manažera se dočasně, po dobu realizace projektu, stává vedoucí pracovník jmenovaný ředitelem organizace. V rámci těchto úprav budou vymezeny přesné pravomoci a odpovědnosti Projektového manažera. Z toho plyne, že odpovědnosti Gestora projektu (ředitele sekce) z části přechází na Projektového manažera. Gestor projektu však i nadále zůstává členem Projektového výboru – je nutné, aby byl informovaný o dění v rámci jemu přidělené sekce.

Tento projekt je hodnocen jako nejlépe fungující - při výskytu jakýchkoliv problémů pracovníci dokáží tyto problémy zpracovat a poučit se z nich a to díky schopnostem projektového manažera. Ten přijímá zpětnou vazbu a je ochotný provádět změny na základě připomínek. Je také schopný důsledného plnění vytýčených úkolů.

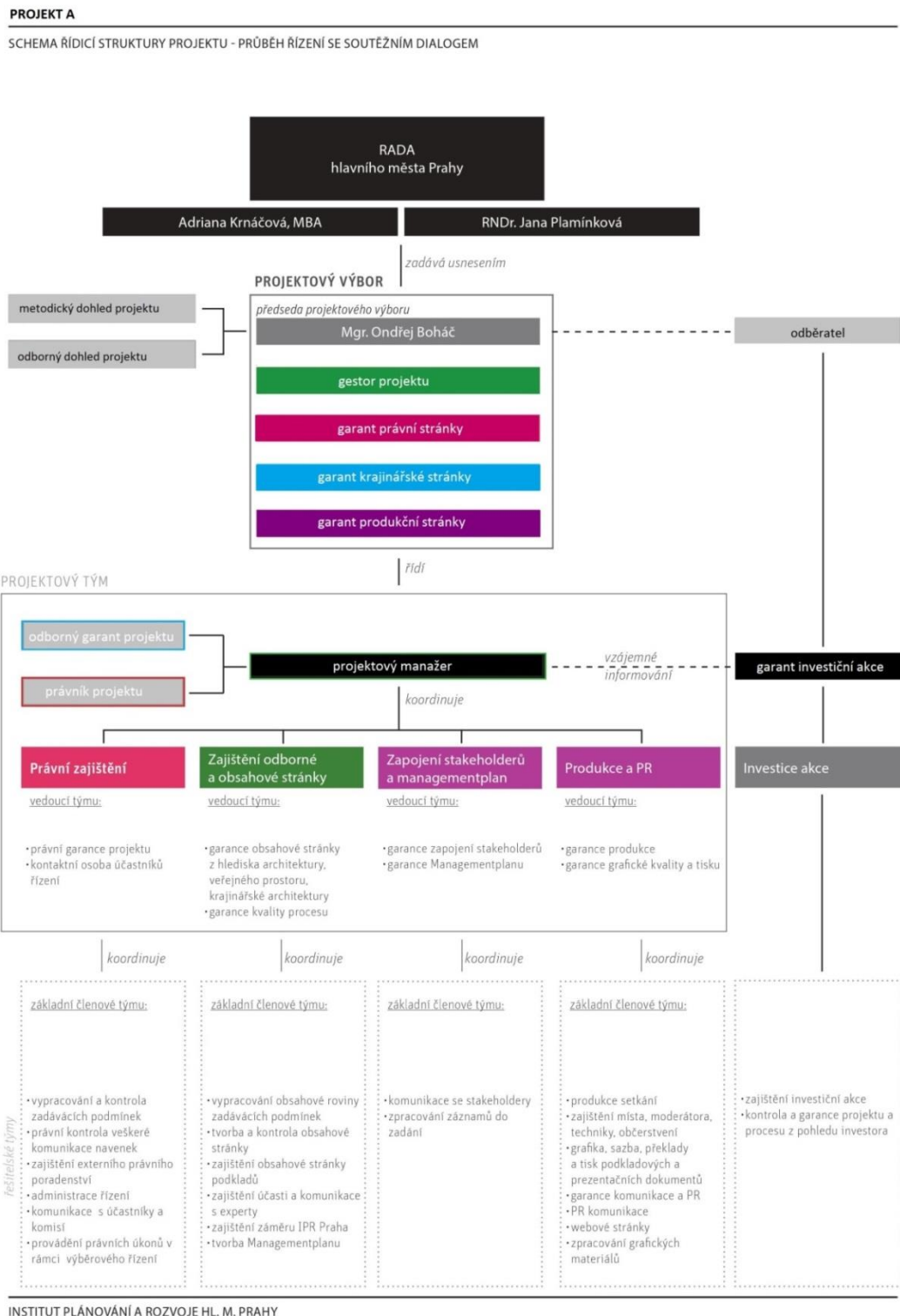
I přes kladné hodnocení má tento projekt své rezervy. Od počátku projektu není vedena dokumentace - nejsou užívány šablony. Tento problém se jasně projevil při výše zmíněném nedefinování rolí. Pomocí užívání šablon se mohou nastavit a zautomatizovat základní procesy potřebné pro další fungování projektového řízení a lze tak minimalizovat konflikty mezi pracovníky, odchylky od harmonogramu či přečerpávání rozpočtu projektu.

Dalším podstatným přínosem důkladného vyplňování šablon je možnost čerpání informací ve fázi Ukončení projektu, kdy dochází ke zpětnému hodnocení projektu.

V současné době je projekt uprostřed poslední etapy Realizace projektu a blíží se tak k fázi Ukončení projektu, která bude završena předáním výstupu projektu v podobě architektonického návrhu a to na podzim 2018.

Ve fázi Ukončení projektu je nutné, aby Projektový manažer zanalyzoval do Závěrečné zprávy průběh celého projektu. Tím dochází ke sdílení dobré praxe v dalších pro-

jektech. Na počátku poslední etapy Realizace projektu však Projektový manažer ukončil pracovní poměr a v projektu nadále tuto pozici zastává na dohodu o pracovní činnosti. Tato skutečnost výrazně ovlivnila kvalitu řízení projektu negativním způsobem.



Obrázek 16: Schéma organizační struktury projektu Revitalizace Karlova náměstí
Zdroj: dokumentace pilotního projektu Revitalizace Karlova náměstí

9.2.2 PILOTNÍ PROJEKT: Rozvoj a budoucí využití území kolem soutoku Berounky a Vltavy

Tento projekt začal řídit Projektový manažer, který se zároveň ujal funkce Odborného garanta projektu na dané téma, což se později ukázalo jako nepříliš vyhovující stav. Projektový manažer se svým týmem započal realizaci projektu, kde docházelo k zásadnímu problému – Projektový manažer jakožto odborník postupně zjišťoval, že bude nutné navýšit objem prací oproti počátečnímu nastavení projektu, tak aby byl výstup projektu v podobě akčního plánu⁵ funkční, smysluplný a bylo možné dle něj v budoucnosti postupovat. Projektový manažer posouval sám hranice projektu a ten kvůli tomu rostl do rozměrů, jež už nebyl projektový tým schopný samostatně zpracovávat. Projekt takového rozměru již byl velmi špatně definovatelný a ukázalo se, že je i nesprávně nastavený. Ohledně projektu neprobíhala prakticky žádná komunikace s vedením, jelikož Projektový manažer si byl vědom, že projekt je daleko širší než zadaný úkol na začátku a o tomto problému nikoho neinformoval. Selhal i kontrolní mechanismus projektu v podobě kontroly vedení IPR Praha.

Na základě těchto komplikací bylo jasné, že není možné dodržet stanovený harmonogram a na žádost vedení IPR Praha Rada hl. m. Prahy prodloužila termín ukončení projektu o téměř rok, na duben 2018.

Po zavedení Kanceláře řízení a projektů byl projekt zanalyzován a byla zjištěna potřeba projekt jasně nadefinovat a řídit. Byl svolán Projektový výbor, který jasně stanovil podmínky, za kterých se tento projekt dokončí, byly jasně formulovány úkoly, které zůstanou v projektu a které už se již v rámci IPR Praha realizovat nebudou, jelikož nespádaly do kompetencí IPR Praha, ale do kompetencí příslušných odborů Magistrátu hl. m. Prahy a jeho dalších příspěvkových organizací. Díky těmto zásahům došlo k zásadnímu zefektivnění, projekt již plní nově zadaný časový harmonogram a termín předání výstupu v dubnu 2018 tak byl naplněn.

Tento projekt přinesl zajímavé poznatky, právě díky počátečním potížím.

1. Je potřebné zvážit, zdali je vhodné stavět do role Projektového manažera odborníka na řešenou problematiku. V tomto konkrétním případě Projektový manažer nedokázal mít potřebný odstup a nadhled, jelikož byl do projektu zainteresován i svou odborností. Jelikož Projektový manažer dohlíží na administrativní a procesní stránku projektu, je nutné, aby role odborníka, respektive Odborného garanta a Projektového manažera byly pokryty dvěma osobami.

⁵ akční plán = soupis postupů činností, které mají být vykonány, kdo je za činnosti odpovědný, časový horizont jednotlivých činností, definice stakeholderů a jejich vztah k problematice

Skutečnost, že byl jeden pracovník v roli Projektového manažera a zároveň v roli Odborného garanta projektu, považuji za zásadní chybu tohoto projektu. Je přirozené, že se tento pracovník pak více zaměřil na jednu roli a druhou upozadil. Vzhledem k tomu, že tento pracovník byl velmi zainteresovaný do tohoto projektu svojí odborností, utrpěla proto role Projektového manažera.

V době, kdy Kancelář řízení a projektů spolu s Projektovým výborem znovu definovali podmínky realizace projektu, bych doporučila zabývat se variantou, kdy bude do projektu dosazen schopný pracovník na pozici Administrátor projektu, který by napomáhal s procesní stránkou projektu.

Co se týče hodnocení projektu, není možné Kanceláři řízení a projektů – tedy Metodikovi projektu vytýkat dosazení jednoho člověka do dvou rolí. Tento projekt totiž vznikl ještě před jejím založením a z vlastní iniciativy pracovníků, kteří se na projektu podíleli.

Zajisté bych nedoporučovala v dalších projektech sdílení jakýchkoliv dvou takto významných rolí jednou osobou, ale rozhodně bych nezavrhovala myšlenku, kdy pracovník s odborností bude Projektovým manažerem – v případě, že role Odborný garant projektu bude obsazena další osobou. Vše záleží na kompetencích, vlastnostech a osobnosti odborného pracovníka, který se může v praxi osvědčit jako kompetentní Projektový manažer, ať už kvůli jeho řídicím schopnostem nebo právě kvůli jeho odbornosti, díky níž dokáže lépe s Odborným garantem spolupracovat.

Tento projekt pracovníky IPR Praha poučil nejen o organizační struktuře projektu, ale opět také o nutnosti přípravných fází projektu, kdy je podstatné na začátku dbát na přesné definování činností, viz bod 2.

2. Je nutné nastavit komunikaci - tedy kdo, s kým a v jakou chvíli komunikuje. Nastavit pravidla, kdy se setkává projektový tým a projektový výbor a jakým způsobem má být výbor informován.

Díky tomu dojde i k důslednějšímu dodržování harmonogramu, jež bylo v tomto projektu taktéž problematické. Zavedené pravidelné schůzky s Projektovým výborem mohou členy Projektového týmu motivovat k dokončování úkolů včas, aby při schůzce s Projektovým výborem měli k předložení potřebné výstupy.

3. I přes komplikace způsobené rozrůstáním úkolů zapříčiněné samotným projektovým manažerem se zde naráží na problém spojený se zadavatelem. Rada hl. m. Prahy nezná dopodrobna veškeré faktory, které mohou ovlivňovat realizaci projektu, který zadává ke zpracování. To vede k tomu, že stanoví termín odevzdání

výstupu, který je již od počátku nesplnitelný nebo vede k situaci, kdy je výstup odevzdán v termínu, avšak jeho kvalita nemusí být valná.

4. I po zásahu Kanceláře řízení a projektů v tomto projektu nebyly zcela vhodně užívány nástroje projektového řízení, např. byly vymezeny fáze projektu, které se však prolínaly a nebyly dodržovány, docházelo k záměně výstupů a cílů projektu. Proto je také důležité, aby si Projektový manažer osvojil procesy spojené s monitorováním a kontrolou projektu, ale také, aby kontrola probíhala na vyšší úrovni. Dalším doporučením budoucího vývoje je nastavení kontrolních mechanismů. Kontrolní procesy by měla vykonávat Kancelář řízení a projektů.

I přes počáteční problémy a nesprávné užívání projektového řízení je realizace tohoto projektu úspěšná a to především díky velké motivaci Projektového manažera/Odborného garanta projektu, kterému velmi záleží na funkčnosti a využitelnosti výstupu projektu - akčního plánu, který bude sloužit k fungování dané lokality v rámci hlavního města Prahy.

Zatímco k procesu projektového řízení tohoto projektu existuje řada faktických přípomínek a zásadních nedostatků, výstup projektu je funkční a kvalitní a to díky vysoké a zainteresovanosti osoby projektového manažera, který se tomuto výstupu věnoval i nad rámec svých pracovních povinností a pracovní doby.

9.2.3 PILOTNÍ PROJEKT: Komunikace s městskými částmi

Po dvou měsících je projekt Komunikace s městskými částmi ve fázi Iniclace projektu. V rámci první fáze došlo k úvodní schůzi, kdy se sešli vytipovaní pracovníci Projektového týmu a byl jim přednesen účel projektu, byl popsán očekávaný výstup projektu a jeho přínosy pro IPR Praha.

Druhé setkání proběhlo s cílem nadefinovat pomocí brainstormingu činnosti, které povedou k vytvoření výstupu projektu. Toto setkání však bylo zcela neefektivní, neboť nastala situace, kdy členové týmu sdělovali pochybnosti ohledně tohoto projektu.

I přes existenci Metodiky a výběr kompetentních pracovníků, kteří rozumí problematice předmětu projektu a mají znalosti ohledně projektového řízení, tento projekt nevykazuje prakticky žádné pokroky a to kvůli chybějící motivaci – pracovníci Projektového týmu nevěří ve smysluplnost tohoto projektu. Zde pak dochází k situaci, kdy z teoretického hlediska by mohl být projekt realizován bez větších problémů, ve skutečnosti však je Iniclace projektu velmi zdlouhavá a neefektivní, kvůli odkládání projektu ze strany členů Projektového týmu.

Zde se potvrzuje poznatek z Pilotního projektu: Rozvoj a budoucí využití území kolem soutoku Berounky a Vltavy – motivace pracovníků převyšuje schopnost využívat principy projektového řízení a značně napomáhá k úspěšné realizaci projektu.

Vedení Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy spolu s Kanceláří řízení a projektů zvažují postupy jak dále pracovat se vzniklou situací. Zvažují se dva scénáře:

1. Projekt bude realizován se současným týmem i přes pochybnosti členů projektového týmu. U této varianty se musí počítat s tím, že celá realizace bude těžkopádná, bude docházet ke zpožděním v harmonogramu a výstup nebude příliš kvalitní.
2. Dojde k výměně některých nebo všech členů projektového týmu. Tato varianta je přípustná pouze v situaci, že v projektovém týmu budou osoby, které cítí smysluplnost projektu. V opačném případě bude výsledek stejný jako ve scénáři 1.

Zde bych jako první krok před jakýmkoli rozhodnutím doporučila zkusit uspořádat brainstorming, který však bude veden odlišným způsobem, než tomu bylo doposud. Brainstorming bych využila jako nástroj, pomocí kterého by byli členové Projektového týmu vedeni k tomu, aby se pokusili vymyslet argumenty ohledně prospěšnosti a potřeby projektu. Vzhledem k tomu, že celý tým není více či méně přesvědčený o prospěšnosti projektu, doporučila bych, aby tyto argumenty členové týmu psali anonymně na lístečky, které budou následně prezentovány vedoucím brainstormingu (= Projektový manažer).

Uvažujme jako výsledek brainstormingu následující dvě situace vycházející z předchozích scénářů.

1. Členové Projektového týmu dokáží vygenerovat argumenty ohledně prospěšnosti projektu, což může vést k motivování a přesvědčení členů týmu o prospěšnosti projektu. V tomto případě bude realizace projektu pokračovat v původním složení týmu. Projekt bude ukončen vytvořením kvalitního výstupu a nebude nadále docházet ke zpožděním v harmonogramu.
2. Někteří členové Projektového týmu vygenerují argumenty ohledně prospěšnosti. U zbylých členů, kteří nadále přesvědčují tým o nepotřebnosti projektu, bude uvažováno o jejich nahrazení členy novými, kteří budou motivováni a své přesvědčení a zápal budou přenášet i na zbytek týmu.

Z počátku jsem zvažovala variantu nasazení motivovaného pracovníka do stávajícího týmu. O tomto návrhu jsem však s postupující dobou byla čím dál tím méně přesvědčena jako o vhodném. Pravděpodobnost, že se takovému zaměstnanci povede moti-

vovat ostatní členy, není příliš velká. V praxi se můžeme setkat spíše s opakem – demotivovaný tým strhne jedince na svou stranu a výsledkem je opět výchozí situace. Problematika tohoto projektu mě dovedla k přesvědčení, že kromě potřeby školení metodiky PRINCE2® a měkkých dovedností by bylo vhodné zejména Projektové manažery vyškolit i v oblasti manažerských nástrojů.

Na projektech Rozvoj a budoucí využití území kolem soutoku Berounky a Vltavy a Komunikace s městskými částmi se ukázalo, že je pro projekt prospěšnější vzít do týmu člověka, který je motivován, i když zcela neovládá pravidla projektového řízení. Motivaci pracovníků je důležité řešit kvůli tomu, že projektové řízení není hlavní činností této organizace a Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy se zaměřuje na specializované činnosti, které vyžadují znalosti, kreativitu a právě také motivaci. Zatímco znalosti ohledně projektového řízení lze v průběhu realizace získat, motivovat členy týmu není snadné.

V průběhu realizace všech pilotních projektů se Kancelář řízení a projektů setkala i s problémy souvisejícími se změnou, kterou zavádění projektového řízení bezesporu je – ředitelé sekcí obtížně přijímají skutečnost, že pracovník, který pracuje v dané sekci a zároveň na projektu, je dočasně řízen jinou osobou. Dochází zde ke komunikačním problémům právě mezi nadřízenými pracovníky a také ke konfliktům při určování priorit v rámci řešených úkolů mezi liniiovými a projektovými manažery.

K řešení problému, kdo má přednost, aby byl jeho úkol splněn, pomůže časový harmonogram prací v podobě Ganttova diagramu. Díky tomu pracovník ví, kdy bude provádět dané činnosti v rámci projektu a může si rozvrhnout své povinnosti tak, aby nedocházelo k porušování deadlineů a nedocházelo ke sporům ohledně priorit. Ganttův diagram slouží taktéž pro liniového manažera, který díky tomu dopředu zná vytížení jeho podřízeného zaměstnance.

Jelikož projektové řízení prozatím není dostatečně zakotvené ve fungování organizace, dochází k situacím, kdy Projektový výbor, respektive Předseda projektového výboru (ředitel IPR Praha) musí často zasahovat a řešit i běžné konflikty a problémy, i když by měl řešit pouze zásadní problémy nebo změny, které nemohou rozhodnout členové Projektového týmu. Musí podporovat a připomínat samotný projekt a cíle. Vedoucí Kanceláře řízení a projektů často plní roli mentora a diskutuje vzniklou situaci s jednotlivými pracovníky. Často se také stává, že projekty zaostávají a dává se přednost jiným činnostem nařízeným Radou hlavního města Prahy.

Realizace pilotních projektů má také pozitivní vliv - díky těmto projektům se začalo v rámci IPR Praha budovat HR. Dochází k rozhovorům se zaměstnanci s cílem zjistit,

kam chtějí profesně růst, jaké činnosti by si chtěli v rámci Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy zkusit a jaká k tomu potřebují školení. Díky tomu může IPR Praha zachytávat a rozvíjet talent zaměstnanců a také umožní uspokojovat potřebu seberealizace pracovníků, což se bude odrážet na jejich výkonech.

9.3 Závěrečná doporučení

I když je projektové řízení chápáno jako motivační prvek, který umožňuje pracovníkům se dále rozvíjet, narážíme zde na situaci, kdy Projektový manažer či Gestor projektu v podobě liniového nadřízeného nemá k dispozici budget na odměny pro členy Projektového týmu. I když motivace v podobě finančního ohodnocení může být chápána jako nejjednodušší nástroj k motivování, musíme brát v úvahu, že je to nástroj velmi účinný. V praxi dochází k paradoxní situaci, kdy je pro Projektového manažera (z hlediska dosavadních interních předpisů a způsobu financování IPR Praha) snazší poptat na daný úkol externího pracovníka než poskytnout členovi Projektového týmu za stejnou práci odměnu. Tato skutečnost je, dle mého názoru, dalším bodem potřebným k projednání a úpravě. Tímto nástrojem lze pracovníky Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy motivovat k účasti na projektově vedených úkolech, ale také lze docílit motivace uvnitř Projektového týmu, která může vést například k plnění harmonogramu.

Kvůli ukončení pilotního projektu Soutok v dubnu 2018 a pilotního projektu Revitalizace Karlova náměstí na podzim 2018 je v současné době potřebné nastavit a připravit se na ukončení projektu. Mimo odevzdání výstupů, ukončení činností a rozpuštění projektového týmu je podstatné, aby Manažeři projektů také zpracovali Závěrečnou zprávu projektu.

Vzhledem k ukončení prvních projektů doporučuji u zpracování Závěrečné zprávy projektu spolupráci s Kanceláří řízení a projektů a posléze také s externí společností, která se podílí na vývoji Metodiky projektového řízení IPR Praha.

Aby bylo možné získávat z projektu co nejvíce informací, které budou sloužit k dalšímu vzdělávání je zapotřebí, aby Kancelář řízení a projektů důsledně vyžadovala po Projektových týmech svědomité vyplňování dokumentů o průběhu projektu. Vyplňování šablon napomůže nejen dalším projektům, ale i stávajícímu týmu, který tak bude moci snadněji zrekapitulovat již provedené činnosti, ale bude také vědět, jaké činnosti je nutné dále provést, což povede k zefektivnění práce.

V rámci procesu zavádění projektového řízení doporučuji zavést znalostní workshopy, kde si pracovníci předávají mezi sebou znalosti a šíří dále své zkušenosti, které získali v průběhu realizace projektu. (39)

Dalším vhodným nástrojem by pro Kancelář řízení a projektů mohly být znalostní mapy, které by shromažďovaly seznamy kompetentních pracovníků pro různé role v rámci projektového týmu. Tento nástroj může být prospěšný především pro evidenci Projektových manažerů napříč Institutem plánování a rozvoje hl. m. Prahy.(39)

Kvůli blížícím se ukončení projektů je v současné chvíli vhodné provádět výběr nových úkolů, na které je možné aplikovat projektové řízení a k těmto novým projektům vybrat vhodné Projektové manažery. Dalším krokem je těmto pracovníkům poskytnout přípravu ze strany Kanceláře řízení a projektů, případně poskytnout i potřebná doplňující školení.

S novými projekty přichází pro vedení Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy a Kancelář řízení opět úkol dohlížet na Projektové týmy a podporovat práci na projektech. Domnívám se, že tento úkol bude přetrvávat do té doby, než pracovníci IPR Praha plně přijmou projektové řízení a budou schopni automaticky používat veškeré nástroje procesy Metodiky projektového řízení IPR Praha.

Aby byl proces zavádění projektového řízení co nejefektivnější, bylo by vhodné informovat zaměstnance Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy o vývoji tohoto procesu. Zavedení interního PR může napomoci lepšímu přijetí zavádění změn a také může motivovat pracovníky Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy, aby se ucházeli o posty v projektovém týmu či se jinak participovali na projektovém řízení. Vhodnou formou může být využití newsletteru organizace.

K efektivnosti samotného projektového řízení a vytvořených výstupů na Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy by velmi prospělo zavedení projektového řízení u subjektů, které využívají výstupy projektů IPR Praha v podobě architektonických návrhů, koncepcí, akčních plánů apod.

Jde o odbory Magistrátu hlavního města Prahy:

- odbor strategických investic,
- odbor ochrany prostředí,
- odbor financování dopravy,
- odbor technické vybavenosti.

Dalšími uživateli jsou příspěvkové organizace a akciové společnosti, které se zabývají realizací výstupů např.:

- Lesy hl. města Prahy,
- Technická správa komunikací apod.

Na Magistrátu hlavního města Prahy vznikl odbor projektového řízení, který se prozatím zabývá pouze projekty podporované z Evropské unie.

9.3.1 Výstup

Na základě analýzy tří pilotních projektů byly odhaleny hlavní problémy projektového řízení na Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy. Pomocí získaných informací ohledně projektového řízení, fungování příspěvkové organizace a analýzy pilotních projektů jsem vytvořila výstup v podobě univerzální tabulky.

Tato tabulka slouží jako výčet činností, které je zapotřebí postupně uskutečnit v průběhu realizace projektu. Tato šablona je určena především pro Metodika projektu, jakožto nástroj pro kontrolu projektu. Tuto šablonu doporučuji sdílet i s Projektovým týmem a Projektovým výborem.

Projekt: XXX				
✓	Činnost	Upřesnění	Fáze projektu	Termín
o	Projektový list	Pouze u interních projektů.	Iniciace projektu	
o	Stanovení Projektového manažera	Výběr ze znalostních map.	Příprava projektu	
o	Jmenování členů Projektového týmu/ Projektového výboru/ Řešitelského týmu	Výběr ze znalostních map.	Příprava projektu	
o	Seznámení Projektového týmu se zadáním projektu	Přesné definování požadovaného výstupu včetně formulace úkolů.	Příprava projektu	
o	Zhodnocení proveditelnosti v zadaném časovém horizontu	V případě, že je zřejmé, že není možné v zadaném čase projekt realizovat, je o této skutečnosti informována Rada hl. m. Prahy.	Příprava projektu	
o	Projektový plán – lidské zdroje	Jasně definována pracovní náplň a odpovědnosti všech členů Projektového týmu, Projektového výboru a Řešitelského týmu.	Řízení projektu	
o	Pravomoci změn	Je definováno, jaké změny může schválit Projektový manažer a jaké má v projektu pravomoc schválit pouze Projektový výbor.	Řízení projektu	
o	Projektový plán			
o	<ul style="list-style-type: none"> Identifikace projektu 	Základní informace o projektu; cíle; činnosti, pomocí kterých budou cíle dosaženy; přínosy projektu; etapy projektu, jejich dílčí výstupy a definovaná minimální požadovaná dokumentace.	Řízení projektu	
o	<ul style="list-style-type: none"> Harmonogram projektu 	Společně s harmonogramem projektu bude vytvořen harmonogram prací pro jednotlivé členy Projektového týmu např. v podobě Ganttova diagramu. Pro členy týmu a liniového manažera.	Řízení projektu	
o	<ul style="list-style-type: none"> Rozpočet projektu 	Rozpočet projektu včetně budgetu na odměny pro členy týmu.	Řízení projektu	
o	<ul style="list-style-type: none"> Stanovení pravidelných schůzek 	Platí pro Projektový tým, Projektový výbor i Řešitelský tým.	Řízení projektu	

o	Registr rizik projektu	Definování nežádoucích stavů, které mohou nastat. Jak těmto stavům předcházet a jaká jsou nápravná opatření v případě výskytu rizika.	Příprava projektu	
o	Aktualizovaný harmonogram projektu	Aktualizace dokumentu z předchozí fáze.	Realizace projektu	
o	Aktualizovaný rozpočet projektu	Aktualizace dokumentu z předchozí fáze.	Realizace projektu	
o	Aktualizovaný registr rizik projektu	Aktualizace dokumentu z předchozí fáze.	Realizace projektu	
o	Status report projektu	Aktuální informace o vývoji projektu pro Projektový výbor.	Realizace projektu	
o	Zápis z jednání	Platí pro Projektový tým, Projektový výbor a Řešitelský tým. Obsahuje report o provedených činnostech a stanovuje nadcházející úkoly. Je vyplňován po každém jednání.	Příprava, řízení, realizace projektu	
o	Změnový list	Záznam jednotlivých změn. Platí pro Projektový tým a Projektový výbor	Příprava, řízení, realizace projektu	
o	Závěrečná zpráva projektu	Rekapitulace veškerých fází projektu; zhodnocení skutečného stavu a plánovaného harmonogramu a rozpočtu projektu. Hodnocení přínosů a prospěšnosti projektu.	Ukončení projektu	
o	Znalostní workshop	Sdílení znalostí a zkušeností získaných v rámci projektu.	Po ukončení projektu	

Tabulka 8: Univerzální šablona

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zmapovat proces zavádění projektového řízení v Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy a zhodnotit využívané postupy a následně navrhnout další vývoj fungování.

Aby bylo možné analyzovat projektové řízení přímo v IPR Praha, bylo zapotřebí zmapovat obecné základy projektového řízení a možnosti jeho nastavení. V této části jsem narazila na skutečnost, že není prakticky žádná odborná literatura zaměřená přímo na projektové řízení ve veřejné správě. Při užití dostupných publikací, byly uváděny určité informace, které byly pro veřejnou správu zcela irelevantní- např. výpočty ziskovosti a návratnosti projektu, které jsou pro projekty příspěvkové organizace nepotřebné, jelikož „ziskem“ ve veřejné správě je prospěšnost pro veřejnost.

K tvorbě návrhů dalšího vývoje v IPR Praha bylo nutné zanalyzovat příspěvkové organizace obecně, ale také přímo Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy.

Na základě zjištění potřeby projektového řízení vznikly postupové kroky na jeho zavedení, mezi které je zařazen výběr metodiky PRINCE2®, vznik Kanceláře řízení a projektů, jenž má zavádění projektového řízení na starosti. Dále tvorba Analýzy stávajícího stavu projektového řízení a tvorba Metodiky projektového řízení IPR Praha, realizace pilotních projektů a budoucí potřeba školení zaměstnanců a tvorba a zavedení vhodného softwaru.

Po analyzování projektového řízení a pilotních projektů jsem doporučila pro současné fungování IPR Praha mimo jiné následující:

- zavedení vyvážené maticové organizační struktury namísto zamýšlené slabé maticové organizační struktury,
- role Projektového manažera a Odborného garanta (či jiná vysoce specializovaná role) bude zastávána dvěma různými pracovníky,
- nastavení motivačního prvku v podobě finančních odměn,
- základní nastavení kontrolních mechanismů v podobě univerzální šablony, která zahrnuje veškeré zjištěné problémy a chyby a díky tomu napomáhá k eliminaci těchto nedostatků.

Tato práce disponuje možností rozšíření a to díky dalšímu pozorování zavádění projektového řízení a analyzování budoucích pilotních projektů na IPR Praha, jelikož se předpokládá, že projektové řízení na Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy bude plně funkční do 5 let.

Seznam použité literatury

- 1 *History of project management* [online]. Redmond [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://support.office.com/en-us/article/history-of-project-management-a2e0b717-094b-4d1e-878a-fcd0978891cd?ui=en-US&rs=en-US&ad=US>
2. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Projektový management: Strategie na přežití, nebo chiméra?. *IT SYSTEMS* [online]. 2005, leden 2005, (1 - 2) [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/projektovy-management-strategie-na-preziti-nebo-chimera-1-dil.htm>
3. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2
4. Projektový management. *Komora projektových manažerů* [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.komorapm.cz/projektovy-management/>
5. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* [online]. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013 [cit. 2018-02-16]. ISBN 978-1-935589-67-9.
6. ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.
7. ROSENAU, Milton D. a Gregory D. GITHENS. *Successful project management: a step-by-step approach with practical examples*. 4th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2005. ISBN 978-0-471-68032-1.
8. *Maticová organizační struktura* [online]. PM Consulting [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/maticova-organizacni-struktura/>
9. *Manažer projektu* [online]. PM Consulting [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/slovníkový-pojem/manazer-projektu/>
10. *Projektový manažer* [online]. NSP - Národní soustava povolání [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/p/projektovy-manazer/103319.html>
11. DAVIS, Barbee. *97 klíčových znalostí projektového manažera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2854-1.
12. *Projektový tým* [online]. PM Consulting [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/slovníkový-pojem/projektovy-tym/>

13. *Riziko a nejistota* [online]. CAFINews, 2015 [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/slovník/riziko-a-nejistota>
14. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.
15. *Metodiky projektového managementu, jejich obsah a smysl* [online]. Wikisofia [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Metodiky_projektov%C3%A9ho_managementu,_jejich_obsah_a_smysl
16. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
17. *Metodika integrace projektových kanceláří v organizacích veřejného sektoru: Řídíme projektově* [online]. 2010 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.smartadministration.cz/soubor/metodika-integrace-projektovych-kancelari-v-organizacich-verejneho-sektoru-pdf.aspx>.
18. MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ, Iva KRUNČÍKOVÁ, Marcela NOVÁKOVÁ, Petr CHLUPATÝ a Michael MOTAL. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017*. Praha: IPMA Czech Republic, 2017. Publikace (IPMA). ISBN 978-80-7326-286-0.
19. *Historie* [online]. Prince-2.cz, 2010 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: https://prince-2.cz/page/1037_historie-prince2
20. ONDEK, Štefan. *Metodika projektového řízení PRINCE2. IT SYSTEMS* [online]. 2014, leden 2014, (1-2) [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/metodika-projektoveho-rizeni-prince2-1.-dil.htm>
21. Veřejná správa. *RISY.cz* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/ustecky-kraj/verejna-sprava/>
22. *Dělení veřejné správy* [online]. Občanská nauka [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://obcanska-nauka.studentske.eu/2008/11/dlen-veejn-sprvy.html>
23. *Státní neziskové organizace* [online]. Mendelova univerzita v Brně [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=71294
24. Zákon č. 250/2000 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2001 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4>
25. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy* [online]. Praha: Parlamentní institut, 2011 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z:

https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf

26. Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s rozšířenou působností: Organizační složky a příspěvkové organizace. *Svaz měst a obcí České republiky* [online]. 2007, 11. 5. 2007 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/cinnost/regionalni-rozvoj/management-regionalniho-rozvoje-na-urovni-kraju-a-obci-s-rozsirenou-pusobnosti.aspx>

27. Organizační složky státu a státní příspěvkové organizace. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. c2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/organizacni-slozky-organizacni-slozky-statu-a-statni-prispevkove-organizace.aspx>

28. Příspěvkové organizace. *Ministerstvo kultury* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/prispevkove-organizace-559.html>

29. Organizace podřízené MZe. *Ministerstvo zemědělství* [online]. c2009-2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/ministerstvo-zemedelstvi/o-ministerstvu/podrizene-organizace/#3>

30. Seznam organizací MPSV. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. MPSV, 2014 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/3383>

31. Městské organizace. *Praha.eu* [online]. c2017 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: http://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/vybrane_mestske_organizace/index.html

32. Co IPR Praha dělá?. *Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy* [online]. Praha [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.iprpraha.cz/clanek/343/co-ipr-prahadela>

33. Informace dle zákona č. 106/1999 Sb. *Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy* [online]. Praha [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.iprpraha.cz/clanek/296/informace-dle-zakona-c-1061999-sb>

34. Historie Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy. *Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy* [online]. Praha [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.iprpraha.cz/historie>

35. Blažek, Ladislav. Management : organizování, rozhodování, ovlivňování / Ladislav Blažek. 2. vyd.. Praha : Grada Publishing, 2014. 211 s. váz. ISBN:978-80-247-4429-2

36. PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti* [online]. c2014 [cit. 2018-03-11]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html>

37. *Organizační řád Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy*. 2016. Dostupné také z: http://www.iprpraha.cz/uploads/assets/Gremialni_rada/Organiza%C4%8Dn%C3%AAD%20%C5%99%C3%A1d%201..11.2016.pdf

38. Organizační struktura. *Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy* [online]. [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <http://www.iprpraha.cz/organizacni-struktura>

39. NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0333-1.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porovnání trojimperativu; Svozilová x Rosenau	9
Obrázek 2: Úroveň nákladů a lidských zdrojů v životním cyklu projektu	11
Obrázek 3: Řízení projektů v rámci liniové struktury	14
Obrázek 4: Slabá maticová struktura	15
Obrázek 5: Silná maticová struktura	15
Obrázek 6: Vyvážená maticová struktura.....	16
Obrázek 7: Projektová organizační struktura.....	17
Obrázek 8: Ukázka z NSP - kompetence projektového manažera	19
Obrázek 9: Obecná organizační struktura projektu	20
Obrázek 10: Rizika a jejich dopady v životním cyklu projektu	21
Obrázek 11: Organizační struktura IPR Praha	38
Obrázek 12: Stav zralosti projektového řízení Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy	45
Obrázek 13: Fáze životního cyklu projektu.....	46
Obrázek 14: Role Projektového výboru	48
Obrázek 15: Role Projektového týmu	49
Obrázek 16: Schéma organizační struktury projektu Revitalizace Karlova náměstí.....	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Státní příspěvkové organizace	27
Tabulka 2: Příspěvkové organizace hlavního města Prahy.....	28
Tabulka 3: Ředitelé Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy.....	33
Tabulka 4: Vyhodnocení stávajícího stavu zralosti projektového řízení a návrh stavu cílového	43
Tabulka 5: Pilotní projekt: Revitalizace Karlova náměstí.....	54
Tabulka 6: pilotní projekt: Soutok.....	55
Tabulka 7: Pilotní projekt: Komunikace s městskými částmi.....	55
Tabulka 8: Univerzální šablona.....	74

Seznam příloh

Příloha 1: Zřizovací listina

Příloha 2: Projektový list

Příloha 3: Jmenování členů Projektového týmu

Příloha 4: Jmenování členů Projektového výboru

Příloha 5: Jmenování členů Řešitelského týmu

Příloha 6: Registr rizik projektu

Příloha 7: Projektový plán

Příloha 8: Projektový plán – lidské zdroje

Příloha 9: Status report projektu

Příloha 10: Zápis z jednání

Příloha 11: Změnový list

Příloha 12: Závěrečná zpráva projektu

Příloha 1: Zřizovací listina



Zastupitelstvo hlavního města Prahy vydává na základě ustanovení § 59 odst. 2 písm. i) zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů, a ustanovení § 23 odst. 1 písm. b) a § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, tuto

z ř i z o v a c í l i s t i n u

příspěvkové organizace

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

(dále jen „organizace“)

ČI. I

Označení zřizovatele

Hlavní město Praha, se sídlem Mariánské náměstí 2/2, 110 01 Praha 1, IČ: 00064581

ČI. II

Název organizace

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

zkrácený název: IPR Praha

ČI. III

Sídlo organizace

Vyšehradská 57/2077, 128 00 Praha 2 – Nové Město

ČI. IV

Identifikační číslo organizace

70883858

ČI. V

Právní forma organizace

Příspěvková organizace

Čl. VI

Vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti organizace

1. Hlavním účelem organizace je

1.1 zajišťování odborného názoru z pozice koncepčního pracoviště hlavního města Prahy na politiky, programy, projekty, koncepce a dokumenty v oblasti strategického plánování a rozvoje, územního plánování a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací;

1.2 zajišťování strategických, koncepčních a analytických dokumentů, programů a dokumentací hlavního města Prahy pro oblast strategického plánování a rozvoje, územního plánování a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací;

1.3 koncepce a zajišťování infrastruktury pro prostorová data hlavního města Prahy, zajišťování a aktualizace geodat a základního mapového díla hlavního města Prahy;

1.4 prezentace a propagace výsledků činností zaměřených na strategické plánování a rozvoj, územní plánování a rozvoj, infrastrukturu města, veřejný prostor a infrastrukturu prostorových informací;

1.5 uskutečňování vědeckého výzkumu a vzdělávání v oblasti strategického plánování a rozvoje, územního plánování a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací.

2. Předmětem činnosti organizace je

2.1 zajišťování koordinace a garantování souladu s koncepcemi a politikami hlavního města Prahy v oblasti strategického plánování a rozvoje, územního plánování a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací, a to v průběhu přípravy i realizace záměrů a koncepcí;

2.2 v oblasti strategického plánování a rozvoje:

- zajišťování, zpracování, monitoring, koordinace a posuzování celoměstských strategických, koncepčních a analytických dokumentů a programů hlavního města Prahy;

2.3 v oblasti územního plánování a rozvoje:

- zajišťování, zpracování, monitoring, koordinace a posuzování celoměstských dokumentací, podkladů a odvětvových koncepcí a souvisejících činností všeho druhu, a to v souladu se stavebním zákonem a Statutem hlavního města Prahy, zejména zajišťování územně plánovacích dokumentací a územně analytických podkladů;

- tvorba koncepcí a dokumentů s ohledem na ochranu kulturního dědictví jako součásti rozvoje města;

2.4 v oblasti infrastruktury města:

- zajišťování, zpracování, monitoring, koordinace a posuzování celoměstských programů, dokumentací, podkladů a odvětvových koncepcí a souvisejících činností všeho druhu týkajících se zejména dopravní, technické, krajinné a ekonomické infrastruktury;

2.5 v oblasti veřejného prostoru:

- zajišťování, zpracování, monitoring, koordinace a posuzování celoměstských koncepčních a analytických dokumentů a programů hlavního města Prahy;

2.6 v oblasti infrastruktury prostorových informací:

- koncepce a zajišťování infrastruktury prostorových dat hlavního města Prahy, včetně informačních technologií a datového obsahu, koncepce a správa Centrálního datového skladu GIS dat hlavního města Prahy; zajišťování, vývoj a integrace systémů pro využívání a prezentaci prostorových dat hlavního města Prahy;

- vytváření a údržba základního mapového díla hlavního města Prahy a tematických geodat a informací o území hlavního města Prahy a okolním území Středočeského kraje, a jejich poskytování;

2.7 zastupování hlavního města Prahy jako účastníka všech řízení ve věcech územního plánování a zastupování hlavního města Prahy jako sousední obce ve smyslu příslušných ustanovení stavebního zákona;

2.8 zastupování hlavního města Prahy jako účastníka řízení ve smyslu příslušných ustanovení vodního zákona;

2.9 zastupování hlavního města Prahy jako účastníka řízení ve smyslu příslušných ustanovení zákona o integrované prevenci;

2.10 zajišťování portálu územního plánování a geoportálu hlavního města Prahy;

2.11 modelování pro účely plánování a rozvoje města včetně dopravního modelu hlavního města Prahy;

2.12 zajišťování účasti hlavního města Prahy v regionálních, národních a mezinárodních institucích, prezentace a propagace výsledků činností v oblasti strategického plánování a rozvoje, územního plánování a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací, včetně provozování informačního centra plánování hlavního města Prahy;

2.13 výzkumná a vzdělávací činnost v oblastech: strategické plánování a rozvoj územních celků, měst a obcí, ekonomika a management sídel a regionů, architektura, urbanismus, územní plánování, prostorové plánování, veřejný prostor, ochrana kulturního dědictví, dopravní inženýrství a městské inženýrství, životní prostředí a krajina, modelování pro účely plánování a rozvoje, geografie, kartografie, geografická data a geografické informační systémy, informační systémy, sociální a společenské obory, historie Prahy;

2.14 využívání dat, informací a znalostí v rámci aplikovaného výzkumu, získávání, zpracovávání a rozšiřování vědeckých informací, odborných publikací, metodických postupů a standardů, odborná spolupráce s vysokými školami a vědecko-výzkumnými institucemi a pracovišti, neziskovými organizacemi.

Čl. VII

Statutární orgán organizace

1. Statutárním orgánem organizace je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada hlavního města Prahy. Ředitel jedná jménem organizace samostatně a podepisuje za organizaci tak, že k napsanému nebo vytištěnému názvu organizace připojí svůj vlastnoruční podpis.
2. Součástí vnitřního uspořádání je rada organizace a další odborné poradní orgány. Rada organizace je jmenována ředitelem, členy rady jsou kromě zaměstnanců organizace též zástupci dalších institucí a subjektů včetně vědecko-výzkumných institucí a vysokých škol. Rada organizace dbá na uplatňování hlavního účelu organizace a projednává otázky související s uskutečňováním výzkumné činnosti.

Čl. VIII

Vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele předávaného organizaci k hospodaření

Nemovitý majetek ve vlastnictví zřizovatele předávaný organizaci k hospodaření je uveden v příloze č. 1, která je nedílnou součástí této zřizovací listiny. Zřizovatel předává organizaci k hospodaření pro potřeby plnění jejich úkolů rovněž movitý majetek podle stavu inventarizace ke dni 30. 9. 2013, jehož inventární soupis je uložen u organizace, včetně veškerého movitého majetku pořízeného či získaného organizací do vlastnictví zřizovatele po 30. 9. 2013 a veškerého movitého majetku získaného organizací po 30. 9. 2013 od jiné příspěvkové organizace zřizovatele, jestliže se jednalo o majetek přebytečný. Svěřený majetek vede organizace ve svém účetnictví.

Čl. IX

Vymezení majetkových práv organizace

1. Organizace má při hospodaření se svěřeným majetkem zřizovatele tato práva vlastníka:
 - a) majetek držet a užívat k zajištění předmětu činnosti, pro který byla organizace zřízena a dalších úkolů vymezených v této zřizovací listině,
 - b) nakládat s movitým majetkem v rámci předmětu činnosti vymezeného v této zřizovací listině,
 - c) při likvidaci neupotřebitelného majetku a odprodeji přebytečného movitého majetku postupovat podle Zásad pro nakládání s přebytečným a neupotřebitelným movitým majetkem ve vlastnictví hlavního města Prahy, který je svěřen příspěvkovým organizacím zřízeným hlavním městem Prahou, které jsou uvedeny v příloze č. 2 této zřizovací listiny,
 - d) uzavírat nájemní smlouvy a smlouvy o výpůjčce svěřeného majetku, a to na dobu určitou do jednoho roku nebo na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou do jednoho roku, bez omezení výpovědních důvodů.Ostatní práva vlastníka svěřeného majetku výše neuvedená vykonává zřizovatel a organizace je oprávněna je vykonávat jen po předchozím rozhodnutí zřizovatele.
2. Organizace je oprávněna nabývat nemovitý majetek pro svého zřizovatele pouze po předchozím písemném souhlasu zřizovatele, na základě usnesení Zastupitelstva hlavního města Prahy, přičemž se takový nemovitý majetek bude mít za svěřený organizaci po jeho vymezení v příloze č. 1 této zřizovací listiny. Movitý majetek nabývaný organizací pro svého zřizovatele se má za svěřený organizací okamžikem účinnosti právního úkonu, jímž byl

organizací majetek nabyt do vlastnictví zřizovatele. Organizace je povinna vkládat do jí uzavíraných smluv, na jejichž základě bude nabývat majetek pro svého zřizovatele, odkaz na ustanovení § 27 odst. 4 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, v souladu s nímž bude příslušný právní úkon činěn.

3. Organizace má při hospodaření se svěřeným majetkem zřizovatele zejména tyto povinnosti:

- a) využívat svěřený majetek účelně a hospodárně,
- b) svěřený majetek vést v předepsané evidenci a v účetnictví,
- c) svěřený majetek udržovat, pečovat o jeho zachování, provádět jeho opravy a zajišťovat periodické revize v souladu s obecně závaznými právními předpisy,
- d) chránit svěřený majetek před poškozením, ztrátou, zničením či odcizením, jakož i proti neoprávněným zásahům jiných subjektů,
- e) využívat všechny právní prostředky k ochraně svěřeného majetku zřizovatele před neoprávněnými zásahy a při uplatňování a hájení práv vlastníka (zřizovatele) a včas uplatňovat právo na náhradu škody a právo na vydání bezdůvodného obohacení vůči odpovědným subjektům.

4. Organizace je povinna provádět pravidelnou roční inventarizaci majetku a na základě provedených inventur předávat zřizovateli soupis přírůstků a úbytků movitého majetku.

5. Organizace je povinna používat u svého názvu logo hlavního města Prahy na veškerých propagačních materiálech (webové stránky, plakáty, letáky, prezentace, vstupenky, inzeráty apod.) a informačních tabulích.

Čl. X

Doplňková činnost organizace

1. Okruhy doplňkové činnosti organizace se vymezují v souladu s ustanovením § 27 odst. 2 písm. g) zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, následovně:

1.1 projektová činnost ve výstavbě, činnost autorizovaných architektů a autorizovaných inženýrů činných ve výstavbě;

1.2 správa celoměstských strategických, koncepčních dokumentů v oblasti strategického plánování a rozvoje, územního plánování a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací;

1.3 poskytování podpory samosprávným orgánům na území hlavního města Prahy v oblasti strategického plánování a rozvoje, územního plánování a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací, poskytování odborné součinnosti orgánům územního plánování a dalším orgánům státní správy na území hlavního města Prahy;

1.4 příprava programových dokumentů v rámci kohezní politiky EU, hodnocení projektů;

1.5 zajišťování a zpracování specifických projektů a dokumentací, rozborů, analýz a modelování území v oblasti strategického plánování a rozvoje, územního plánování

a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací, zpracování a údržba specifických datových a kartografických výstupů;

1.6 zajišťování a zpracování obecně závazných předpisů v oblasti strategického plánování a rozvoje, územního plánování a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací, metodik a standardů, zejména územních a stavebních standardů;

1.7 poskytování poradenské a konzultační činnosti v oblasti strategického plánování a rozvoje, územního plánování a rozvoje, infrastruktury města, veřejného prostoru a infrastruktury prostorových informací;

1.8 vyjadřování a konzultační činnost k záměrům v oblasti územního plánování a rozvoje, infrastruktury města a veřejného prostoru na území hlavního města Prahy a v okolním území Středočeského kraje;

1.9 zajišťování a zpracování podkladů souvisejících s vyhodnocením vlivu záměrů, koncepcí a územních plánů nebo jejich změn na životní prostředí;

1.10 zajišťování podkladů ke stavebním uzávěrám a zpracování podkladů pro rozhodování o výjimkách ze stavebních uzávěr z hlediska souladu s koncepčními dokumenty;

1.11 zpracování a zajišťování podkladů a podmínek pro urbanistické a architektonické soutěže na území hlavního města Prahy, a to včetně jejich zajišťování, vyhlášení a organizace;

1.12 zajišťování účasti na národních i mezinárodních akcích, pořádání výstav, odborných seminářů a konferencí, vydavatelská a nakladatelská činnost, prodej publikací a propagačních materiálů, zajišťování odborného vzdělávání;

1.13 správa a rekonstrukce budov; pronájem svěřených nemovitostí, nebytových prostor a věcí movitých.

2. Organizace může vykonávat doplňkovou činnost za předpokladu, že nenaruší plnění hlavního účelu organizace.

Čl. XI

Zajištění kontroly organizace

Organizace je povinna umožnit a strpět kontroly hospodaření prováděné orgány zřizovatele a dodržovat pokyny zřizovatele pro organizaci a provádění kontrol hospodaření.

Čl. XII

Vymezení doby, na kterou je organizace zřízena

Organizace je zřízena na dobu neurčitou.

Čl. XIII

Závěrečná ustanovení

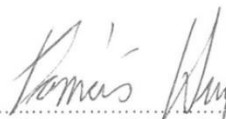
1. Organizace byla zřízena dnem 1. 7. 1994 na základě usnesení rady Zastupitelstva hlavního města Prahy č. 921 ze dne 28. 6. 1994, a to jako rozpočtová organizace. Přeměna

rozpočtové organizace Útvar rozvoje hl. m. Prahy na organizaci příspěvkovou byla schválena usnesením Rady hlavního města Prahy č. 1458 ze dne 28. 11. 2000.

2. Touto zřizovací listinou se zrušuje zřizovací listina organizace schválená usnesením Zastupitelstva hlavního města Prahy č. 15/5 ze dne 29. 3. 2012.

3. Tato zřizovací listina byla schválena usnesením Zastupitelstva hlavního města Prahy č. 32/2 ze dne 7. 11. 2013 a nabývá účinnosti dnem 10. 11. 2013.

V Praze dne 8. 11. 2013



RNDr. Tomáš Hudeček, Ph.D.
primátor hlavního města Prahy



Příloha č. 1 ke zřizovací listině příspěvkové organizace Institut plánování a rozvoje

Vymezení nemovitého majetku zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření

Rozpis nemovitého majetku

a) Budovy:

Katastrální území	Číslo evid.	Číslo popis.	Způsob využití	Číslo parc.	Požizovací cena
Dejvice		2307	ostatní stavba	4794/1	25.525.354,34 Kč

b) Pozemky:

Katastrální území	Číslo parc.	Výměra (m ²)	Druh	Požizovací cena	Poznámka

c) Ostatní stavby:

Katastrální území	Číslo parc.	Specifikace	Požizovací cena	Poznámka

„Zásady pro nakládání s přebytečným a neupotřebitelným movitým majetkem ve vlastnictví hlavního města Prahy, který je svěřen příspěvkovým organizacím zřízeným hlavním městem Prahou“

I.

Neupotřebitelným movitým majetkem se rozumí majetek nefunkční, určený k likvidaci.

II.

Přebytečným movitým majetkem se rozumí majetek funkční, ale pro potřeby příspěvkové organizace zřízené hlavním městem Prahou (dále jen „příspěvková organizace“) již nepotřebný. Takovýto movitý majetek lze na základě stanovené odhadní ceny prodat, pokud nebude účelnější svěřit jej jiné příspěvkové organizaci, což zajišťuje ředitel příspěvkové organizace na základě pokynu ředitele příslušného odboru Magistrátu hlavního města Prahy vydaného se souhlasem příslušného člena Rady hlavního města Prahy.

III.

O likvidaci neupotřebitelného, tzn. nefunkčního movitého majetku, rozhoduje **ředitel příspěvkové organizace** na základě návrhu vyřizovací komise příspěvkové organizace, jestliže se však jedná o movitý majetek, jehož součástí je jakákoli mechanika a jehož pořizovací cena zároveň přesahuje 10.000,- Kč, musí být součástí návrhu na vyřazení majetku vyjádření servisní organizace.

IV.

O prodeji přebytečného movitého majetku, jehož odhadní cena stanovená odborným odhadem **nepřesahuje 150.000,- Kč**, na základě návrhu ředitele příspěvkové organizace **rozhoduje ředitel příslušného odboru Magistrátu hlavního města Prahy** po projednání s příslušným členem Rady hlavního města Prahy. Návrh rozhodnutí pro oba uvedené případy je přílohou č. 2a těchto zásad.

V.

O prodeji přebytečného movitého majetku, jehož odhadní cena stanovená odborným odhadem **přesahuje 150.000,- Kč**, navrhovaného k prodeji ředitelem příspěvkové organizace **rozhoduje Rada hlavního města Prahy** na základě předkladu příslušného člena Rady hlavního města Prahy zpracovaného příslušným odborem Magistrátu hlavního města Prahy.

Příloha k Zásadám pro nakládání s přebytečným a neupotřebitelným movitým majetkem ve vlastnictví hlavního města Prahy, který je svěřen příspěvkovým organizacím zřízeným hlavním městem Prahou

ROZHODNUTÍ O VYŘAZENÍ MOVITÉHO MAJETKU

Navrhovatel (uživatel): ředitel příspěvkové organizace

Umístění: dtto

Předmět:

Inventární číslo	název	typ	pořizovací cena	zůstatková cena	rok pořízení (výroby)
------------------	-------	-----	-----------------	-----------------	--------------------------

Důvod vyřazení:

Neopravitelný – viz odborný posudek/Nepotřebný

Způsob vyřazení:

Likvidací /Odprodejem

Stanovisko vyřazovací komise příspěvkové organizace:

Souhlasíme s likvidací/odprodejem

Schválil: ředitel příspěvkové organizace datum:

podpis

ředitel odboru MHMP

datum:

podpis

radní hl. m. Prahy/
náměstek primátora hl. m. Prahy

datum:

podpis



PROJEKTOVÝ LIST

DATUM ZPRACOVÁNÍ:

NÁZEV PROJEKTU	
Název projektu:	
Zkrácený název projektu:	

ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU	
Předkladatel projektu:	
Gestor projektu:	
Přehled partnerů participujících na projektu:	

POPIS PROJEKTU	
Předmět projektu:	
Stručná charakteristika projektu:	
Cíle projektu:	
Cílové skupiny projektu:	
Přínosy projektu pro cílové skupiny:	
Popis klíčových činností / etap projektu:	
Výstupy projektu:	
Indikátory výstupů projektu:	

HARMONOGRAM PROJEKTU	
Předpokládaný termín zahájení realizace projektu:	
Předpokládaný termín ukončení realizace projektu:	
Rozpad harmonogramu pro jednotlivé činnosti / etapy projektu:	

ROZPOČET PROJEKTU	
Předpokládané náklady na realizaci projektu:	
Zdroje financování projektu:	

POTŘEBNÁ SOUČINNOST / PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU	
Potřebná / předpokládaná součinnost:	
Předpokládané personální nároky na realizaci projektu:	

RIZIKA PROJEKTU	
Potenciální rizika projektu:	

ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI REALIZACE PROJEKTU	
Zdůvodnění potřebnosti realizace projektu:	
Soulad projektu se strategickými cíli IPR Praha a Hl. m. Prahy:	
Vazba projektu na jiné projekty:	

PŘÍLOHY PROJEKTOVÉHO LISTU	
Příloha č. 1:	
Příloha č. 2:	



JMENOVANÍ ČLENŮ PROJEKTOVÉHO TÝMU

Na základě rozhodnutí o realizaci projektového záměru / projektu
ustanovují níže uvedený Projektový tým.

Název projektu:

Ev. číslo projektu:

Termín realizace projektu:

Projektová role	Jméno a příjmení	Organizace – organizační útvar

V Praze dne

.....
Jméno a příjmení



JMENOVANÍ ČLENŮ PROJEKTOVÉHO VÝBORU

Na základě rozhodnutí o realizaci projektového záměru / projektu
ustanovují níže uvedený Projektový výbor.

Název projektu:

Ev. číslo projektu:

Termín realizace projektu:

Projektová role	Jméno a příjmení	Organizace – organizační útvar

V Praze dne

.....
Jméno a příjmení

Příloha 5: Jmenování členů Řešitelského týmu



JMENOVANÍ ČLENŮ ŘEŠITELSKÉHO TÝMU

Na základě rozhodnutí o realizaci projektového záměru / projektu
ustanovuji níže uvedený Řešitelský tým.

Název projektu:

Ev. číslo projektu:

Termín realizace projektu:

Projektová role	Jméno a příjmení	Organizace – organizační útvar

V Praze dne

.....
Jméno a příjmení

REGISTR RIZIK PROJEKTU

DATUM ZPRACOVÁNÍ:

ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU	
Název projektu:	
Zkrácený název projektu:	
Ev. číslo projektu:	
Gestor projektu:	
Koordinátor projektu:	
Partneři participující na projektu:	

Potenciální rizika projektu jsou členěna do šesti oblastí:

- Rizika obecného charakteru
- Rizika organizační
- Rizika finanční
- Rizika informační
- Rizika procesní
- Rizika technologická, implementační

Četnost, tedy pravděpodobnost výskytu rizika, je posouzena na této škále:

- 4 – častá (vícekrát za měsíc)
- 3 – pravděpodobná (vícekrát za rok)
- 2 – výjimečná (za několik let)
- 1 – nepravděpodobná

Vliv (škoda), tedy velikost dopadu, je posouzena na této škále:

- 4 – zásadní (ohrožuje funkčnost nebo dokončení projektu nebo jeho udržitelnost)
- 3 – vážná (narušuje kvalitu realizovaných služeb, zvyšuje náklady, narušuje harmonogram)
- 2 – citelná (vyvolává změny v řízení projektu, mění nutnou alokaci zdrojů)
- 1 – okrajová (znehodnocuje projektovou práci)

Rizika	Popis rizika	Četnost rizika	Vliv rizika	Preventivní / eliminační opatření	Nápravné opatření
Rizika obecného charakteru					
Rizika organizační					
Rizika finanční					
Rizika informační					

Stránka | 2

Rizika	Popis rizika	Četnost rizika	Vliv rizika	Preventivní / eliminační opatření	Nápravné opatření
Rizika procesní					
Rizika technologická, implementační					

Stránka | 3



PROJEKTOVÝ PLÁN

DATUM ZPRACOVÁNÍ:

ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU	
Název projektu:	
Zkrácený název projektu:	
Ev. číslo projektu:	
Gestor projektu:	
Koordinátor projektu:	
Partneři participující na projektu:	

POPIS PROJEKTU	
Výchozí podmínky projektu:	
Předmět projektu:	
Cíle projektu:	
Cílové skupiny projektu:	
Přínosy projektu:	
Rizika projektu (viz Registr rizik projektu):	

KLÍČOVÉ ČINNOSTI / ETAPY PROJEKTU		
Činnost / etapa projektu:	Vstupy činnosti / etapy projektu:	Výstupy činnosti / etapy projektu:

HARMONOGRAM PROJEKTU		
Termín zahájení realizace projektu:		
Termín ukončení realizace projektu:		
Činnost / etapa projektu:	Termín zahájení činnosti / etapy projektu:	Termín ukončení činnosti / etapy projektu:

ROZPOČET PROJEKTU					
Celkový rozpočet projektu (v Kč):					
Zdroje financování projektu:					
	Náklady (v Kč):				
Položky projektu:	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021
Náklady za kalendářní rok:					

ZDROJE PROJEKTU
<i>Nadefinovat zdroje projektu a přiřadit jim kompetence pro klíčové činnosti dle RASCI matice:</i>
R - Responsible (zodpovědný): kdo je zodpovědný za vykonávání činnosti, kdo činnost sám vykonává
A - Accountability (vlastník): kdo je zodpovědný za celou činnost, kdo definuje, jak má být činnost vykonávána
S - Support (spolupracuje): kdo zajišťuje podporu v průběhu realizace činnosti (pomáhá vykonávat činnosti)
C - Consultation (konzultuje): kdo poskytuje konzultace před začátkem nebo v průběhu výkonu činnosti
I - Information (je informován): kdo je informován o výsledku činnosti

ZDROJE PROJEKTU						
Činnost projektu:	Projektová role č. 1	Projektová role č. 2	Projektová role č. 3	Projektová role č. 4	Projektová role č. 5	Projektová role č. 6

VÝSTUPY PROJEKTU A JEJICH INDIKÁTORY		
Výstup projektu:	Indikátor výstupu projektu:	Termín naplnění indikátoru výstupu projektu:

Příloha 8: Projektový plán – lidské zdroje

Projekt:

Termín realizace projektu:

Činnost / etapa projektu	PROJEKTOVÝ VÝBOR					PROJEKTOVÝ TÝM							
	Předseda projektového výboru	Gestor projektu	Gestor spolupracující sekce	Metodik projektu	Zástupce zadavatele projektu	Koordinátor projektu	Odborný garant projektu	Finanční manažer projektu	Právník projektu	Manažer kvality projektu	Administrátor projektu	Vedoucí řešitelského týmu	Zástupce dodavatele

Poznámka:

Nadefinovat zdroje projektu a přiřadit jim kompetence pro klíčové činnosti dle RASCI matice:

- R - Responsible** (zodpovědný): kdo je zodpovědný za vykonávání činnosti, kdo činnost sám vykonává
- A - Accountability** (vlastník): kdo je zodpovědný za celou činnost, kdo definuje, jak má být činnost vykonávána
- S - Support** (spolupracuje): kdo zajišťuje podporu v průběhu realizace činnosti (pomáhá vykonávat činnosti)
- C - Consultation** (konzultuje): kdo poskytuje konzultace před začátkem nebo v průběhu výkonu činnosti
- I - Information** (je informován): kdo je informován o výsledku činnosti



STATUS REPORT PROJEKTU

DATUM ZPRACOVÁNÍ:

IDENTIFIKACE PROJEKTU	
Název projektu:	
Zkrácený název projektu:	
Ev. číslo projektu:	
Předmět projektu:	
Stav projektu:	
Gestor projektu:	
Koordinátor projektu:	
Partneři participující na projektu:	

AKTUÁLNÍ INFORMACE O PROJEKTU

CÍLE PROJEKTU	
Cíl projektu:	Aktuální plnění cíle projektu (% / počet):

HARMONOGRAM PROJEKTU	
Termín zahájení realizace projektu:	
Termín ukončení realizace projektu:	

HARMONOGRAM PROJEKTU			
Činnost / etapa projektu:	Termín zahájení činnosti / etapy projektu:	Termín ukončení činnosti / etapy projektu:	Stav plnění definovaných termínů:

VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ PROJEKTU			
Výběrové řízení (VŘ):	Stav VŘ:	Termín vyhlášení VŘ:	Termín ukončení VŘ:

ROZPOČET PROJEKTU					
Celkový rozpočet projektu (v Kč):					
Zdroje financování projektu:					
Stav čerpání finančních prostředků:	Náklady (v Kč):				
	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021
A. Plán					
B. Realita					

RIZIKA PROJEKTU			
Riziko projektu:	Popis rizika:	Stav rizika:	Indikátor rizika:
			●
			●
			●

KONTROLY PROJEKTU	
Kontrola projektu:	
Zjištění / závěry kontroly:	
Způsob vypořádání zjištění kontroly:	



ZÁPIS Z JEDNÁNÍ

Název projektu:	
Zkrácený název projektu:	
Ev. číslo projektu:	
Účel jednání:	
Termín jednání:	
Místo jednání:	
Účastníci jednání:	
Zapsal:	

PROGRAM JEDNÁNÍ:

1. Téma projektu č. 1.....	1
2. Téma projektu č. 2.....	1
3. Téma projektu č.	1
4. Nejbližší další postup	2
5. Úkoly	2
6. Přílohy Zápisu	2

1. TÉMA PROJEKTU Č. 1

-
-
-

2. TÉMA PROJEKTU Č. 2

-
-
-

3. TÉMA PROJEKTU Č. ...

-
-
-



ZMĚNOVÝ LIST PROJEKTU

DATUM ZPRACOVÁNÍ:

ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU	
Název projektu:	
Zkrácený název projektu:	
Ev. číslo projektu:	
Gestor projektu:	
Koordinátor projektu:	
Partneři participující na projektu:	

POPIS POŽADOVANÉ ZMĚNY PROJEKTU	
Popis výchozích podmínek projektu:	
Popis požadované změny projektu:	
Zdůvodnění požadované změny projektu:	
Očekávané dopady na projekt při realizaci požadované změny projektu:	

POPIS REALIZACE POŽADOVANÉ ZMĚNY PROJEKTU	
Popis postupu realizace projektu s požadovanou změnou projektu:	
Hamonogram projektu při realizaci požadované změny projektu:	
Rozpočet projektu při realizaci požadované změny projektu:	

POPIS REALIZACE POŽADOVANÉ ZMĚNY PROJEKTU	
Rizika realizace projektu s požadovanou změnou projektu:	
Dopady realizace projektu s požadovanou změnou do dokumentace projektu:	

PŘÍLOHY PROJEKTOVÉHO LISTU	
Příloha č. 1:	
Příloha č. 2:	



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA PROJEKTU

DATUM ZPRACOVÁNÍ:

ZÁKLADNÍ INFORMACE O PROJEKTU	
Název projektu:	
Zkrácený název projektu:	
Ev. číslo projektu:	
Gestor projektu:	
Koordinátor projektu:	
Partneři participující na projektu:	

REALIZACE PROJEKTU – VYHODNOCENÍ	
Výchozí podmínky realizace projektu:	
Popis průběhu realizace projektu:	
Změny nastalé oproti Projektovému plánu:	

REALIZACE KLÍČOVÝCH ČINNOSTÍ / ETAP PROJEKTU – VYHODNOCENÍ			
Činnost / etapa projektu:	Vstupy činnosti / etapy projektu:	Výstupy činnosti / etapy projektu:	Zhodnocení realizace činnosti / etapy projektu:

HARMONOGRAM PROJEKTU – VYHODNOCENÍ		
	Plánovaný termín:	Skutečný termín:
Termín zahájení realizace projektu:		
Termín ukončení realizace projektu:		
Činnost / etapa projektu:	Plánovaný termín realizace činnosti / etapy projektu (zahájení – ukončení)	Skutečný termín realizace činnosti / etapy projektu (zahájení – ukončení)

ROZPOČET PROJEKTU – VYHODNOCENÍ		
	Plánovaný rozpočet:	Skutečný rozpočet:
Celkový rozpočet projektu (v Kč):		
Zdroje financování projektu:		

ZDROJE PROJEKTU – VYHODNOCENÍ

RIZIKA PROJEKTU – VYHODNOCENÍ

VÝSTUPY PROJEKTU A JEJICH INDIKÁTORY - VYHODNOCENÍ			
Výstup projektu:	Indikátor výstupu projektu:	Plánovaný termín dosažení indikátoru výstupu projektu:	Skutečný termín dosažení indikátoru výstupu projektu:

PŘÍNOSY PROJEKTU

ZTRÁTY PROJEKTU

