



Analýza potřeb systému projektového řízení na VŠE a návrhy pro implementaci

**Projekt: Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE
v Praze, CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002342.**

Klíčová aktivita: Efektivní a projektové řízení (KA11)



Obsah

Plán postupu	3
Analýza potřeb projektového řízení na VŠE	4
Úvodní informace	4
Potřeby v oblasti monitoringu a distribuce informací	4
Monitoring	4
Informování řešitelů.....	5
Shrnutí hlavních závěrů	9
Potřeby v oblasti přípravy projektů	10
Postup přípravy projektu.....	10
Shrnutí hlavních závěrů	13
Potřeby v oblasti realizace projektů, vyhodnocení a udržitelnosti	16
Implementace zjištěných poznatků.....	18
Návrhy pro implementaci	18
Projektový manuál	18
Směrnice projektového řízení.....	20
Závěr.....	23



Plán postupu

Analýza stavu přípravy a realizace projektů na VŠE

- Úvodní sběr informací
- Úvodní dotazníkové šetření
- Dotazníkové šetření mezi řešiteli po roce fungování Projektové kanceláře
- Polostrukturované rozhovory s klíčovými stakeholdery



Další know-how projektového řízení

- Databáze projektů a Lessons learned - zpětná vazba z přípravy celoškolních projektů
- Rešerše směrnic projektového řízení veřejných vysokých škol v České republice



Analýza potřeb

- Analýza potřeb projektového řízení na VŠE



Manuál projektového řízení – implementace zjištěných poznatků

- Rozdělení pravomocí
- Manuál pro jednotlivé agendy související s projektovým řízením
- Šablony dokumentů
- Standardizované vstupy pro přípravu projektů
- Webové stránky Projektové kanceláře



Směrnice projektového řízení

- Shrnutí všech nových postupů do podoby směrnice
- Karta projektu zohledňující všechny nové postupy



Analýza potřeb projektového řízení na VŠE

Úvodní informace

Tato analýza navazuje na Analýzu současného stavu projektového řízení na VŠE a vychází z informací získaných z dotazníkových šetření mezi zaměstnanci VŠE a členy přípravných a realizačních týmu celoškolských projektů, řešitelů individuálních projektů, polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými stakeholdery projektového řízení a vlastních zkušeností pracovníků Projektové kanceláře získaných při přípravě a realizaci projektů na VŠE.

Potřeby v oblasti monitoringu a distribuce informací

Monitoring

Potřeba nastavení průběžného monitoringu výzev (*Jak často, jaké zaměření? O jakých výzvách informovat? Koho informovat – navázání na Matici osob. Jakým způsobem informovat? Jaké povolení je potřeba získat? Za kým jako prvním půjde navrhopatel projektu? Projekty do některých výzev není účelné zpracovávat (malé projekty), ale pokud by jich bylo více najednou, ta ano – potřeba jasného nastavení*)

Hlavní kontaktní osobou pro přípravnou fázi a podání projektu by měl být Project Developer – pracovník Projektové kanceláře (PK). Monitoring výzev by měl mít na starosti Project Developer.

→ Potřeba ověřit, jaké mají řešitelé se stávajícím způsobem zjišťování informací zkušenost a jaký způsob informování by ocenili

→ Potřeba zjistit, z jakých zdrojů řešitelé získávají informace o nových výzvách → metodicky podchytit to, aby bylo u připravovaných projektů zřejmé, jak se o výzvě řešitel dozvěděl pro optimalizaci způsobu podávání informací o nových výzvách

→ Potřeba identifikace klíče, podle kterého byly osloveny osoby v minulých projektech a vytvoření registru stakeholderů/matice kontaktních osob

Přes OSTR budou administrovány jen nevědecké projekty → **potřeba identifikovat programy, které bude PK administrovat** (např. i TAČR, Horizont 2020 a další? Investiční



projekty přes PK či kvestorát?) → **potřeba rozdělení pravomocí mezi OSTR (PK), OVV, OZS a kvestorát.**

Informování řešitelů

Pro ověření toho, jaké mají řešitelé se stávajícím způsobem zjišťování informací zkušenost a jaký způsob informování by ocenili, byl do úvodního dotazníkového šetření vložen blok otázek týkající se distribuce informací. Cílem bylo navržení případných změn v dosavadním procesu distribuce informací. Zaměstnanci byli požádáni o to vyjádřit, jaké informace by se jim hodilo dostávat. Při zjišťování požadovaných informací se respondenti vyjadřovali nejen k samotnému obsahu informací, ale i ke způsobu jejich distribuce. Objevily se požadavky na velmi konkrétní informace (co se od daného pracovníka čeká, jaká bude jeho náplň práce, jaký je výstup, kolik lidí na projektu působí, kdo je za něj zodpovědný a jaká je finanční stránka věci), i k informacím obecného charakteru: vysvětlení základních pojmů, specifikaci projektů, přehled možností obecně.

Informace o výzvách

Mezi nejčastěji požadované informace patří dle očekávání informace o výzvách (domácích i zahraničních), podporovaných oblastech (témata, termíny, podmínky podání, požadované výstupy, spoluúčast, subkontraktoři pro jednotlivé výzvy) a možnostech financování, ale **již včetně konkrétní informace o nabízené/dostupné administrativní podpoře** (požadavek na min. administrativní podporu) a **s exekutivním shrnutím nároků na podání** (zejména u evropských projektů), širší vyhledávání i mezinárodních příležitostí, např. projekty Interreg. Byl projeven zájem o poskytování informací týkajících se konkrétního profesního zaměření daného pracovníka v kontextu VŠE („*pouze informace o projektech týkajících se mého profesního zapojení*“, „*úplně ideální by byla podpora při vytipování projektů, o které se ucházet*“), který podporuje možnost cíleného zaslání informací konkrétním pracovníkům dle jejich zaměření. Z důvodu ušetření času, který je vnímán jako jedna z hlavních bariér pro realizaci projektů, je nutné podávat jasné informace o tom, kam se lze zapojit a za jakých podmínek, protože „*nemusí být vždy možné procházet celou zadávací dokumentací.*“

Informace o pravidlech podpory

Zájem byl i o zestručněný rozsáhlých informací v pravidlech podpory, např. s upozorněním na nestandardní záludnosti (např. na požadavky nad ZVZ).

Dostupná podpora při přípravě žádosti



Objevily se i požadavky na konkrétní informace o dostupné administrativní podpoře k nabízeným výzvám a na podpůrný tým, který by znal podmínky projektů a řešil případné dotazy "hromadně".

Informace o vnitřních pravidlech a postupech

Dále se objevovaly požadavky na informace o vnitřních pravidlech – informace o pravidlech podpory „*v souvislosti s pravidly školy/naopak*“, „*orientace v institucionální a předpisové změti VŠE*.“ Dále byl projevěn zájem o vzory přihlášek úspěšných již realizovaných projektů.

Možnosti spolupráce uvnitř školy

Dále se objevovaly požadavky na informace o možnostech spolupráce uvnitř školy: „*informace o možnostech spolupráce s ostatními katedrami, fakultami nebo školami*“, „*možnosti spolupráce pracovišť v rámci VŠE*“. V doplňujících postřezích v závěrečné části dotazníku se např. objevil návrh na vytvoření centrálního místa poptávky a nabídky pro možnost doplnit projektový tým dalšími členy – propojit ty, kdo by se rádi zapojili a těmi, co potřebují do týmu další pracovníky.

Veřejné zakázky

Zájem byl ale projevěn i o veřejné zakázky: „*Považuji za klíčové, aby projektový tým VŠE/oddělení vědy a výzkumu mělo minimálně základní přehled o projektových výzvách, dostupných zdrojích financování a způsobu, jakým veřejná zpráva zveřejňuje výzvy k podání nabídek do veřejných zakázek. Je tristní, že pokud chceme přístup do některého z takových portálů (např. DNS, Tender Arena), tak si ho musíme v zásadě zařídit sami.*“

Distribuce informací

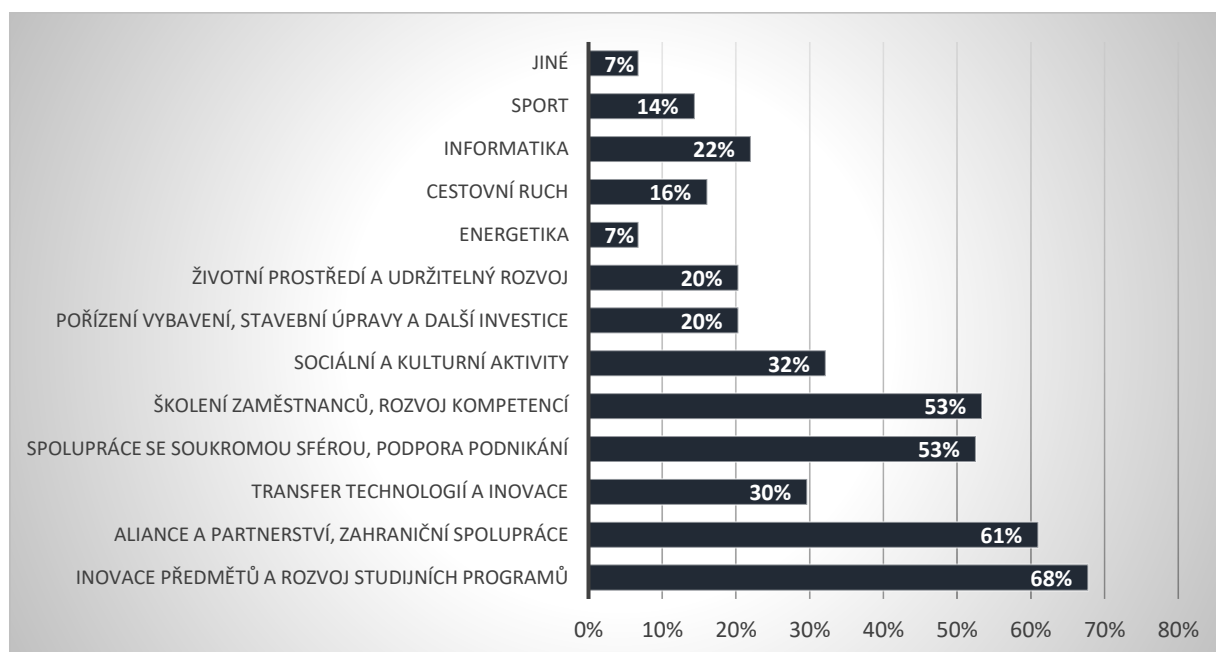
Respondenti by obecně ocenili větší propagaci konkrétních nabídek projektů a podmínek pro účast, a to i ve formě pravidelného newsletteru („*měsíčně aktualizovaný bulletin o termínech výzev*“, „*web s aktuálními výzvami, které se týkají našeho oboru činností s periodickým newsletterem*“, „*pravidelně posílané emaily o možnostech různorodých projektů na VŠE*“, „*periodická informace o webových stránkách, kde jsou informace k dispozici*“, „*velmi krátké a strukturované avízo jednou za cca 2-4 týdny o výzvách*“, „*uživatelsky příjemný přehled možností podat grant v ČR by mohl pomoci některým lidem pochopit smysl, zjistit, jaké jsou možnosti, a posoudit, zda se v některé možnosti může realizovat.*“) Co se týče distribuce informací, byly dále navrhovány workshopy se sdílením know-how a best practice, speciální



přednášky k tomuto tématu a zajištění lepší komunikace mezi orgány školy: proděkani > kolegia děkanů > schůze kateder a webové stránky s možností filtrovat dle deadlinu a tematického zaměření výzvy. Dále se objevil požadavek na možnost zadat profil (obor, zaměření projektů - vzdělávání studentů, mezinárodní spolupráce, atd.), na základě kterého by chodily konkrétně využitelné informace.

Pravidelné podávání informací o příležitostech pro realizaci projektů mimo vědu a výzkum by uvítalo 87,4 %, zájem nemá 12,6 % respondentů. Přes 16 % respondentů, kteří nemají zájem o realizaci projektů, by tyto informace přesto uvítalo. Pouze tři respondenti, kteří naopak mají zájem o realizaci projektů, nemají zájem o žádné informace.

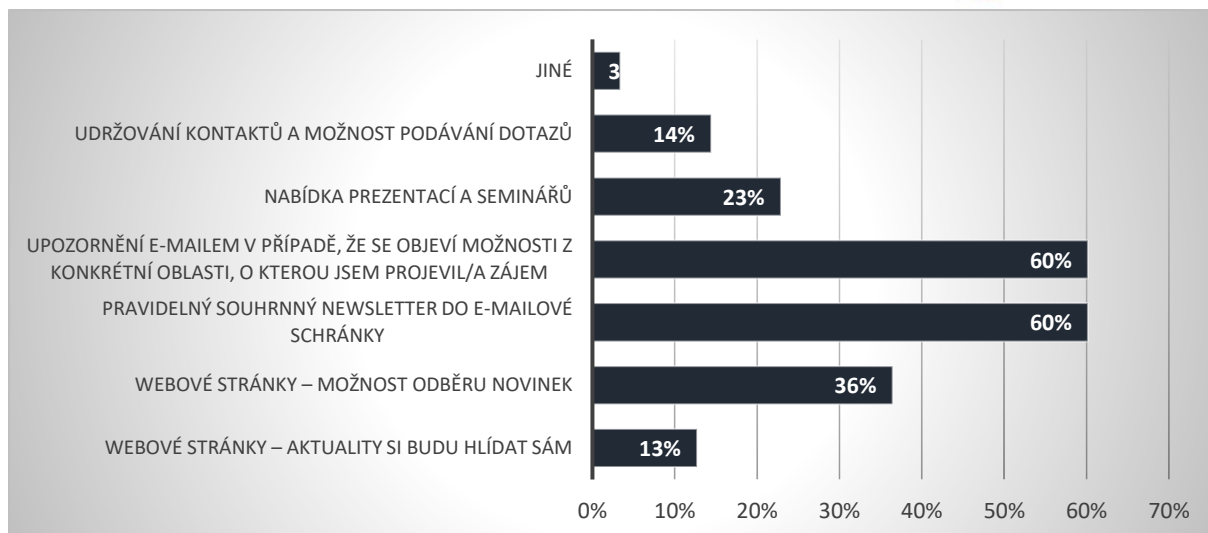
Graf 1/1 – Oblasti zájmu



Zdroj: Projektová kancelář

Nejpreferovanější způsob podávání informací je newsletter a cílené zasilání e-mailů dle projevených oblastí zájmu.

Graf 1/2 – Způsoby podávání informací



Zdroj: Projektová kancelář

Zaměstnanci VŠE by pro zlepšení dostupnosti těchto informací konkrétně navrhovali:

Cílené upozorňování e-mailem

23 % respondentů navrhlo přímé upozornění e-mailem konkrétního zájemce o danou oblast, direct mailing, využívání e-mailů "Víte, že" či ustanovení odpovědného pracovníka z řad zaměstnanců VŠE, který bude pravidelně kontrolovat projekty a jejich seznamy bude rozesílat všem potenciálním účastníkům, či pracovníka, který bude celoškolsky hlídat všechny výzvy, zároveň rozlišovat, co je a není smysluplné a tyto informace dále distribuovat. Je však nutné informovat vždy s dostatečným předstihem.

Newsletter

17 % respondentů zmínilo newsletter: může obsahovat odkazy, nesmí být dlouhý, zapotřebí je lepší vizualizace informací (e-mail s textem pro některé zaměstnance evidentně není vhodný). Forma jednoduché infografiky s nějakými barvami, které by pomohly orientaci (modrá - rozvoj předmětů, žlutá - mobilita...). Vytvořenou infografiku je pak možné šířit jak prostřednictvím e-mailu, tak přes webové stránky či např. i sociální sítě (FB skupina/stránka projektové kanceláře).

Jednotná platforma – centralizovaný intranet

Téměř 15 % respondentů uvádělo formu jednotné, strukturované platformy pro vnitřní komunikaci, centralizovaného intranetu či centrální pravidelně aktualizovanou databázi s maximálním tematickým rozsahem.



Webové stránky

Přes 11 % respondentů zmínilo přímo webové stránky, kde budou odkazy a stručné informace včetně odběrů informací podle různých kritérií.

Projektová kancelář, specializovaný pracovník

Objevil se požadavek na zajištění komplexního servisu pro projekty či vyčlenění specializovaného pracovníka, který bude mít na starosti pouze tuto agendu.

Nastavení systému uvnitř organizační struktury školy

Dále se objevil blok komentářů upozorňující na nedostatečnou komunikaci mezi pracovišti školy. Jedna věc je informovanost, druhá pak ale administrativní agenda a komunikace mezi rektorátem a fakultami, která by měla být koordinována jedním rektorátním pracovištěm pro realizaci projektů i mimo VaV, aby finanční a administrativní záležitosti neležely na řešitelích, kteří tyto úkony vykonávají na úkor odborné práce. Vyvstal požadavek obecně výrazně zlepšit fungování rektorátních útvarů jako servisních pracovišť, zavedení explicitní a transparentní odpovědnosti jednotlivých pracovišť na úrovni vedení školy a vedení fakult. Dále se objevil požadavek na jasně definované cíle, vize a strategie v oblasti grantových, vědeckých i nevědeckých projektů. Systematické dodávání informací, pravidelné informační schůzky a školení. Cílené informování určeného pracovníka na každém pracovišti/fakultě, který by informace distribuoval dále relevantním osobám, informovat prostřednictvím porad katedry a pověřeného kolegy, který na škole projekty sleduje. Mezi jinými možnostmi se objevila např. elektronická nástěnka.

Shrnutí hlavních závěrů

- Potřeba na jednotném informačním místě poskytovat informace obecného i konkrétního charakteru:
 - Kompletní informace o výzvách včetně konkrétní informace o nabízené/dostupné administrativní podpoře a shrnutím nároků na podání (zahrnutí i do cílené distribuce informací např. formou e-mailů).
 - Stručně vypsána pravidla podpory s upozorněním na nestandardní záležitosti (např. na požadavky nad ZVZ).
 - Informace o interních požadavcích při přípravě a realizaci projektů



- Možnosti navázání spolupráce pracovišť – ověřit možnost vytvoření centrálního místa poptávky a nabídky pro realizaci projektů
- Informace o vyhlášených veřejných zakázkách → nutnost vyřešit způsob monitoringu veřejných zakázek (dostupné systémy a databáze)
- Nastavit pravidelnou kontrolu vyhledávaných výzev, ale i zakázek základních institucí a organizací – vyčlenění pracovníka na zpracování a distribuci informací
- Zavést pravidelný, jednoduchý newsletter, nejlépe ve formě infografiky → potřeba vytvořit návrh newsletteru a získat povolení pro jeho rozesílání
- Pod nabídku dotačních možností do newsletteru dávat návrh několika bodů dalšího postupu
- Oslovovat cíleně ty pracovníky, kteří projeví zájem o realizaci projektů → potřeba sestavit kontaktní matice osob pro cílené rozesílání informací o konkrétních výzvách a možnostech realizace projektů konkrétním zájemcům.
- Zvýšit povědomí o projektové kanceláři a jejích webových stránkách – používat v e-mailové korespondenci podpis s odkazem na webové stránky projektové kanceláře, newsletter, informovat pracovníky VŠE o možnosti odebírání novin (v souvislosti s redesignem stránek), ověřit možnost podání článku do Zpravodaje VŠE, prodiskutovat možnost založit facebookovou stránku Projektové kanceláře
- Identifikovat programy, které bude administrovat PK, které OVV, OZS a kvestorát
- Rozdělit pravomocí mezi OSTR (PK), OVV, OZS a kvestorát.

Potřeby v oblasti přípravy projektů

Postup přípravy projektu

- Potřeba jasně definovat projekty a názvosloví
- Potřeba shodnout se na tom, jak definovat „projekty“ pro nově vzniklé předpisy - grantové nebo i zakázkově řešené, organizace konferencí atd.?
- Potřeba zpracovat pravidla a postupy zvláště na celoškolské projekty a na projekty individuálních řešitelů



Projekty individuálních řešitelů

- Řešitel by se s návrhem projektu měl vždy obrátit na jednu kontaktní osobu (Project Developera).
- Správce přístupů projektů v jednotném prostředí (ISKP 2014+) musí být vždy někdo z OSTR (PK), zároveň by měl tento pracovník mít přístupy do všech dalších systémů pro kontrolu stavu žádostí → **potřeba sjednotit přístupy do všech systémů na podávání žádostí a zavést pravidlo pro sdílení přístupů v ISKP 2014+**
- Nutnost určit předem, že informační vstupy do žádosti není možné po uplynutí určitého termínu již měnit
- Vždy se snažit přihlásit co nejvíce projektů do jedné výzvy, aby vznikaly „úspory z rozsahu.“
- Project Developer/řešitel založí žádost v ISKP a vytvoří šablonu žádosti – formulář pro vyplnění žádosti by měl být vždy připraven ve wordovské formě. Veškeré texty se budou připravovat ve wordu včetně jazykové korektury, až finální text se bude nahrávat do ISKP, aby nedocházelo k nesrovnalostem a chybám. Veškeré texty je třeba zároveň archivovat na SharePointu. Odborné texty individuálních projektů si řešitel píše sám.
- Rozpočet se bude generovat do excelu rovnou ze žádosti, navzorcovávat a posílat řešitelům. Nezapomínat využívat možnost režii! → **nutnost přeformulovat pravidlo režíí**
- Formální přílohy: Potřeba vytvořit seznam dokumentů, které bývají obecně vyžadovány jako přílohy žádosti o dotaci. Na SharePointu vytvořit složku s těmito dokumenty, kde bude možné je kdykoliv stáhnout (např. smlouva o zřízení účtu a další). Vždy je nutné zkontrolovat stáří přílohy s požadavky poskytovatele dotace (např. výpisy ne starší než tři měsíce). U bezdlužností zkontrolovat, zda neobsahuje dluh a zda obsahují informace za Prahu i Jindřichův Hradec. Nutno důkladně ověřit, které přílohy jsou povinné, respektovat právní statut VŠE. Tyto přílohy budou k dispozici pro všechny projekty a oddělení. Nutné používat jednotné označení příloh a názvů.
- Formální dotazy (chyby a výpadky v ISKP, nejasnosti v příručkách, forma příloh atd.) řeší Project Developer. Veškerá komunikace s poskytovatelem dotace se archivuje na Share point → **přeorganizovat SP PK k archivaci těchto dokumentů**
- Pokud žádost vyplňoval řešitel, kontroluje ji Project Developer. Pokud ji vyplňoval Project developer, kontroluje ji další pracovník OSTR → **vytvořit check-list, že jsou splněny všechny relevantní kroky k podání žádosti a že jsou k dispozici k projektům všechny relevantní dokumenty.**



- Podání projektů si řešitelé zařizují sami. Často chybí zpětná vazba (zda byl/nebyl projekt podpořen, jaké byly nedostatky atd.) → **nutnost zavést databázi projektů**
- Rektoři si zřizují poradní orgány: návrh organizace velkých projektů (<50 mil? < 100 mil?) v sobě (v nové podobě směrnice) může obsahovat i projednání a schválení těmito orgány, nikoliv jen děkanem/kvestorem/rektorkou

Celoškolní projekty

- U celoškolních projektů je nutné především zabezpečit:
 - o 1) aby nebyly projekty a záměry napříč fakultami nesmyslné, aby byla jasná vůle kooperovat
 - o 2) aby byly řešeny správně vymezené problémy, řešit skutečně evidence based problémy
- Před zahajovací kick-off poradou k přípravě celoškolního projektu interně předjednat záměr s 1-2 klíčovými hráči a připravit základní strukturu záměru. Na první poradě přijít už s návrhem na projektového manažera + harmonogram vstupů a jejich přiřazení.
- Každá porada přípravného týmu by měla mít vedoucího, který poradou řídí, a to včetně časového průběhu.
- Je otázkou, zda by měl každý celoškolní projekt mít již ve fázi přípravy určeného projektového manažera. Návrh EO: *Přípravu projektu zajišťuje PK, projektového manažera určí po schválení projektu prorektor pro strategii.*
- Každá fakulta/útvár si hájí vlastní zájmy na úkor společného cíle – Zvážit, zda by při přípravě celoškolních projektů neměl být nastaven omezený počet aktivit a pro každou fakultu stejné zapojení

Karta projektu

- Potřeba ověřit možnost elektronické Karty projektu pro zjednodušení administrativy
- Přidat do Karty projektu podpis tajemnice (je zodpovědná za finanční řízení fakulty)
→ **potřeba aktualizace Karty projektu**
- Na rektorátu se nesmí podepisovat nic, co nevidělo OSTR/PK → **nastavit připodepisování dokumentů PK**
- V případě celoškolních projektů/projektů více součástí potřeba mít jasně stanovený písemný závazek dané součásti VŠ za plnění v rámci určitého projektu (výstupy, indikátory, atd.) → **zavést projektové rámce pro celoškolní projekty**



Centrální evidence projektů

- Nutnost zavést databázi projektů, která bude obsahovat kompletní informace o projektech
- V databázi mít k dispozici veškeré podklady včetně hesel apod. jako pojistku pro případný odchod odpovědných pracovníků
- Mít založenou složku pro každý projekt s naskenovanými veškerými podklady – práva bude mít vždy OSTR a řešitel
- Zapisovat, jaké se sledují výstupy (co se slíbilo a do kdy) – bude se aktualizovat ve spolupráci s řešitelem. Rovněž mít uvedené termíny žádostí o platbu a zpráv o realizaci (*Je možné, aby systém rovnou hlásil upozornění na termín podání zprávy/žádosti o platbu?*)
- Originál žádosti bude u řešitele, sken na SP (řešitel musí poskytnout žádost ke kopii)
- Uvádět důvody zamítnutí projektu jako know how pro další projekty
- Všechny účetní doklady budou na daných pracovištích (upozornit EO na archivační lhůty)
- Ověřit možnost propojení s Athenou
- Rozesílat formulář na zjištění zpětné vazby – Lessons learned a zavést její evidenci

Shrnutí hlavních závěrů

- Potřeba úprava stávajícího systému Karet projektu
 - Kontrola karty projektu při jejím předání projektové kanceláři, protože na kartách projektu jsou často uvedeni zástupci daných pracovišť, bez reálné vazby na realizaci projektu,
 - Potřeba aktualizace Karty projektu
 - Provéřit možnost elektronické karty projektu
 - Vyřešit zapojení tajemnic
 - Upravit rozpočet na Kartě projektu
 - Zvážit vytvoření návodu na to, jak z typických položek rozpočtu projektu správně napočítat položky rozpočtu na Kartě projektu (např. pro management cost)
 - Uveřejnit předvyplněnou kartu projektu na web
 - Přeložit kartu projektu do AJ
- Potřeba vyvinout aktivní informační činnost i vůči pracovníkům, kteří v současnosti zájem o projekty neprojevují.
 - Nastavit pravidelnou kontrolu vyhlašovaných výzev, ale i zakázek základních institucí a organizací



- Zavést pravidelný, jednoduchý newsletter, nejlépe ve formě infografiky – vytvoření návrhu newsletteru a získání povolení pro jeho rozesílání (řešitelům i ostatním)
 - Nutnost vytvoření kontaktní databáze pro řešitele a zájemce o projekty
 - Oslovovat cíleně ty pracovníky, kteří projevíli zájem o realizaci projektů – sestavení kontaktní matice osob pro cílené rozesílání informací o konkrétních výzvách a možnostech realizace projektů konkrétním zájemcům.
 - Zajistit lepší informovanost o realizovaných projektech a možnost spolupráce pracovišť prostřednictvím projektové kanceláře
 - Možnosti navázání spolupráce pracovišť – ověřit možnost vytvoření centrálního místa poptávky a nabídky pro realizaci projektů (každý projekt by obsahoval především popis jeho přidané hodnoty)
 - Potřeba ještě jednou souhrnně informovat o zřízení projektové kanceláře
 - Soustředit se na vysvětlení přidané hodnoty projektu (např. už v newsletteru a informačním e-mailu, v místě střetávání nabídky a poptávky pro projektové týmy apod.)
 - Provéřit, zda je možné oslovit ještě jednou pracovníky VŠE s otázkou, zda by nechtěli odebírat newsletter (nejen řešitele projektů, ale i ostatní pracovníky VŠE, především akademické a všechny nové Ph.D. studenty).
- Potřeba zavést jednotnou centrální evidenci projektů
- Kompletní databáze všech projektů připravovaných a realizovaných na VŠE
 - Zpřístupněná pracovníkům VŠE pro jejich použití
 - Po ukončení projektu bude automaticky odesláno oznámení z databáze projektů o termínu ukončení projektu, k tomu bude automaticky zaslán řešiteli dotazník lessons learned z projektu, stav projektu v databázi bude aktualizován. Na základě vyplněného dotazníku zpracovat krátkou zprávu a zveřejnit ji mezi aktualitami na webu projektové kanceláře (dotazník lessons learned by měl obsahovat povolení s uveřejněním informace o ukončení projektu na stránkách projektové kanceláře)
 - Potřeba rozhodnout, zda založit vlastní databázi nevědeckých projektů nebo se jí přidružit k databázi OVV (jedna databáze a zavést další třídění, stejný formát), možnost navázat na účetní systém IFIS (EO)
 - Možnost nahrávat do databáze konkrétní dokumenty



- Intranetově nebo veřejně dostupná? (rozdělit na ty, kde je VŠE hlavní řešitel a kde partner), CRP a EU a další

- Potřeba podpořit kapacity projektové kanceláře pro pomoc s přípravou projektů, zajistit kvalitně proškolené projektové oddělení s dostatečnou personální kapacitou (vazba na další útvary, příprava VŘ – konzultace).
 - Zvýšit povědomí o projektové kanceláři a jejích webových stránkách – používat v e-mailové korespondenci podpis s odkazem na webové stránky projektové kanceláře, newsletter, informovat pracovníky VŠE o možnosti odebírání novinek (v souvislosti s redesignem stránek), ověřit možnost podání článku do Zpravodaje VŠE, prodiskutovat možnost založit facebookovou stránku Projektové kanceláře, ještě jednou souhrnně informovat o zřízení projektové kanceláře
 - Podpořit kapacity projektové kanceláře pro pomoc s přípravou projektů včetně pracovníka project developmentu

- Potřeba nastavit postupy v projektové kanceláři
 - Více zapojit PK při samotné tvorbě záměru – definování výstupů projektu, odhadování času potřebného na realizaci výstupů, odhalování rizik podávaných žádostí (např. formou workshopu), kontrolu věcné správnosti žádosti, poskytnutí vzorových podkladů ve formě šablon pro části žádosti, které jsou stejné a často se opakují (již naplánováno), pomoc při hledání perspektivních partnerů (např. prostřednictvím databáze potenciálních partnerů k jednotlivým tématům)
 - Zaměřit se na snížení administrativy alespoň na straně VŠE a pomoc s administrativou na straně poskytovatele, zajistit pomoc PK se sháněním podpisů prorektorky a kvestora zakotvená v nové směrnici
 - Více se zaměřit na kontrolu věcné správnosti žádosti (i když pro další závěry by byl zapotřebí větší vzorek), případně řešitele více informovat o tom, že kontrola proběhla, a rovněž na monitoring projektů (mít k dispozici všechny zprávy o realizaci a udržitelnosti).
 - Potřeba zavést pomoc při hledání perspektivních partnerů, databáze potenciálních partnerů k jednotlivým tématům
 - Je potřeba co možná nejvíce zjednodušit orientaci na SP (např. vhodným pojmenováním složek), a to již na začátku přípravy projektu.



- Vypracovat vzorové podklady za VŠE ve formě šablon pro různé varianty projektů u položek, které jsou stejné a často se opakují
 - Zjistit, kde všude jsou projekty (typově spadající pod PK) zmíněné a jak jsou hodnocené, bonifikované atd. (ve strategických/akreditačních materiálech, např. EQUIS, AACSB, NAÚ), případně vyjít ze strategie školy → vytvořit evidence based bázi pro "business case" projektové kanceláře.
 - Informovat více o stránkách projektové kanceláře, a to především s ohledem na to, že veškeré nové metodiky budou dostupné právě na webových stránkách Projektové kanceláře – např. více odkazy na webové stránky PK do newsletter → realizovat brainstormingovou schůzi zaměřenou na to, jak zvýšit návštěvnost stránek, případně jaké zvolit další informační a komunikační kanály
- Potřeba aktualizovat webové stránky projektové kanceláře o:
- Kompletní informace o výzvách včetně konkrétní informace o nabízené/dostupné administrativní podpoře a shrnutím nároků na podání (zahrnutí i do cílené distribuce informací např. formou e-mailů).
 - Stručně vypsána pravidla podpory s upozorněním na nestandardní záležitosti (např. na požadavky nad ZVZ).
 - Informace o interních požadavcích při přípravě a realizaci projektů
 - Informace o vyhlášených veřejných zakázkách → nutnost vyřešit způsob monitoringu veřejných zakázek (dostupné systémy a databáze)
 - Detailní informace o tom, co zařizují jednotlivá oddělení a kdo konkrétně, např. ve vazbě na právní oddělení atd.
 - Doporučené termíny (např. pro poslední změny před podáním projektu – doporučení, atd.)
 - Příklady povedených projektů, přehled úspěšných projektů i z jiných institucí v jednotlivých výzvách
 - Manuál, jak postupovat, při řešení konkrétních projektů

Potřeby v oblasti realizace projektů, vyhodnocení a udržitelnosti

- Potřeba, aby na každém projektu pracovali/věděli o něm alespoň dva lidi, o kterých je stoprocentně jisté, že si přečetli obecná a specifická pravidla programu
- Všechny členy realizačního týmu seznamovat s PpPŽ



- Zvlášť upozorňovat na informace o pravidlech pro veřejné zakázky
- Limitovat čas na porady na max. 60 minut. Porady svolávat primárně jen k rozhodování nejasných záležitostí
- Vyřešit lepší zapojení funkčních útvarů
- Zajistit projektovou podporu realizačním týmům
- Připravit manuál, jak postupovat, při řešení konkrétních projektů - Ucelená pravidla projektů, poslat je zástupcům fakult, ať je distribuují dále.
- Bude potřeba udělat školení pro Právní oddělení a tajemnice fakult ohledně projektové agendy
- Potřeba s kvestorem a EO probrat vyšší pravomoci projektového manažera.
- Možnost zavést systém odměn za podání projektu (z projektů vracet režie na odměny).
- PM by měl připodepisovat faktury, aby zkontroloval, že ty práce a výstupy proběhly
- Případně vysvětlit tajemnicím a dalším, kteří na fakultách uzavírají smlouvy apod., že na projektu už není nadřízený děkan/vedoucí katedry apod., ale projektový manažer
- Popis práce by měl obsahovat excelenci pro obhajobu mzdy, podklady k zaměstnancům projektu by měly být ve formulářích a připraveny min. týden před nástupem
- Pro investiční projekty:
 - Požadavek na označování faktur číslem projektu zahrnovat do smluv a objednávek, ať se faktury zbytečně nevrací/nerazítkují
 - dát do manuálu, že je nutné kontrolovat smlouvu s dodacím listem a skutečnou dodávkou. Může se stát, že odpovědná osoba se domluví s dodavatelem, že některé položky nepotřebuje dodat, může se lišit dodací list od seznamu položek ve smlouvě, může se lišit skutečná dodávka od dodacího listu – vše pečlivě zkontrolovat. Kontrolovat data na fakturách, dodacích listech apod. Kontrolovat, zda v dokumentaci k VŘ vše odpovídá (např. seznam členů komise s předloženým prohlášením o střetu zájmů apod.) Rozeslat útvarům zodpovědným za nákupy po uzavření VŘ podobnou tabulku:

Smlouva	Položka rozpočtu	Částka ze smlouvy – nutno dodržet	Datum dodání dle smlouvy – nutno dodržet	Počet kusů – nutno dodržet



Implementace zjištěných poznatků

Návrhy pro implementaci

1. Co nejdříve zpracovat kompletní interní projektovou dokumentaci – Projektový manuál v rozdělení dle klíčových procesů (potřeba definovat klíčové procesy + vnitřní pravidla a postupy projektové kanceláře) → nastavení odpovědností a kompetencí pracovníků daného procesu při práci na projektu
2. Pro maximum procesů a postupů vytvořit šablony, které by práci na dané věci standardizovaly, a jasně pracovníkům VŠE řekly, co se po nich vyžaduje
3. Pro většinu činností používat vizualizaci – v dokumentech i v projektové kanceláři, např. i na stěnu při přípravě projektů – lepítka atd.
4. Udělat maximum pro zvýšení motivace relevantních osob – užší komunikace s vedením, zavést kulaté stoly apod.
5. Zajistit, aby se projektová kancelář více seznámila s prostředím školy – fungování MPO, oběh dokladů apod.
6. Protlačit zástupce VŠE do České komory rektorů (ČKR)
7. Zvážit možnost zapojení se do organizace školení a seminářů zaměřených na tematiku projektového a finančního managementu projektů
8. Zvážit možnost většího propojení PK na strategii – podpořit vznik podpůrných strategických a koncepčních materiálů, na základě kterých by bylo možné činit erudovanější rozhodnutí o rozvoji školy a navázat na to realizaci projektů - snažit se v budoucnu posunout projektovou kancelář od servisního pracoviště k pracovišti, které se zapojuje i do tvorby strategie.

Projektový manuál

Projektový manuál bude obsahovat komplexní strategii projektového rozvoje:

- Rozdělení pravomocí a kompetencí
- Manuál pro klíčové procesy a agendy související s projektovým řízením
- Šablony dokumentů



- Standardizované vstupy pro přípravu projektů
- Webové stránky Projektové kanceláře

Rozdělení pravomocí a kompetencí – mezi PK, OVV, OZS a kvestorát včetně programů a oblastí podpory, za které je jaké oddělení zodpovědné, nastavené vzájemné spolupráce

Agendy související s projektovým řízením

1. Projektový záměr a příprava projektu

- Záměr + souhlas rektora/prorektora pro strategii (Jak dlouho před podáním?)
- Karta projektu - anotace, rozpočet (Jak dlouho před podáním?)

2. Procesy pracovně právních vztahů

- Metodika typových pozic (obhajoba výše mezd)
- Pracovní výkazy, kontroly a odměňování

3. Procesy ekonomických agend

- Objednávání, dodávání, oběh dokladů, cestovní příkazy, evidence majetku
- Návod pro případ 100 % financování a pro případ spolufinancování fakultou
- Problematika režii

4. Procesy uvnitř Projektové kanceláře

5. Proces VŘ

6. Výstupy projektu, reporting, auditní stopa a archivace

- Druhy výstupů/produktů (i bez indikátorů)
- V jaké formě se mají výstupy dokládat a komu
- Kontrola dosažení výstupů
- Jak má vypadat auditní stopa

7. Proces povinné publicity

Šablony dokumentů

- Potřeba identifikovat šablony pro projektové řízení vhodné pro VŠE
- Soustředit se na šablony, které jednoznačně definují přínos projektu a vymezují role a odpovědnosti
- Mezi šablony projektu pro projektové řízení je potřeba zařadit RACI matici, která by byla vytvořena na začátku každého celoškolského projektu.



Jméno	Útvar	Role v projektu	Zodpovědnost	Výstup, činnost, za kterou je daná osoba zodpovědná	Kontakt
		Projektový manažer Administrátor Specialista	schvaluje, realizuje, podporuje, konzultuje, je informován		

- Mezi šablony projektu pro projektové řízení je potřeba zařadit dále min. harmonogram vstupů a jejich přiřazení členům přípravného týmu.

Standardizované vstupy pro přípravu projektů

- Vzorové obecné popisy
- Registr rizik
- Registr typových pozic
- Připravené vzorové smlouvy, vzorové mandátní dopisy atd.

Webové stránky Projektové kanceláře – Všechny materiály by měly být zpracovány i ve verzi pro zveřejnění na webové stránce Projektové kanceláře.

Směrnice projektového řízení

- Možnost zrušení aktuálně platné směrnice nebo pouze její aktualizace. PRAV navrhuje udělat novou směrnicí.
- Karta projektu
 - Úprava Karty projektu (přílohou nové směrnice bude aktualizovaná karta projektu, forma přepisovatelného pdf pro snazší vyplňování)
 - Zajišťování podpisů Karty projektu – podpisy kvestora a prorektorky pro strategii zajistí pracovník OSTR/PK pro usnadnění procedury pro navrhovatele projektu
 - Termíny pro kartu projektu (její odevzdání) a pro informování o projektu (kontaktování PK dle dotačního programu XY dnů předem)
 - V návaznosti na to vyřešení zodpovědnosti – termín podání žádosti o dotaci x termín předání karty projektu – převzetí zodpovědnosti za to, že se karta projektu



předkládá pozdě a že o projektu nebyla projektová kancelář informována s dostatečným předstihem

➤ Přihlašování do ISKP

- Zastupitelnost a přihlašování do ISKP (zprávy se berou za přečtené, když se někdo z instituce s přístupem k projektu přihlásí do ISKP – pravidelné kontroly nebo naopak omezené přístupy jen pro několik osob? Nebo vyřešení tím, že na každém projektu budou pracovat dvě osoby, takže v případě nepřítomnosti projektového manažera požadavky z depeše vyřeší jeho zástupce?)
- Projektová kancelář musí mít vždy přístup k projektu
- Kdo bude kontaktní osobou? (V případě možnosti vyplnit jednu kontaktní osobu řešitel, jinak řešitel a pracovník PK)

➤ Nastavení podepisování projektové dokumentace

- Připodepsání prorektorkou pro strategii
- Nejdříve ale předat dokument PK a ta připodepsání zařídí

➤ Zanesení zásadních bodů v oblasti mzdové agendy do směrnice projektového řízení – kontrola, jak je mzdová agenda ve směrnici již upravená a případná aktualizace.

- Sjednocení názvů pozic (řešitel x projektový manažer X navrhovatel)
- Kdo bude co číst a kontrolovat (vše půjde přes OSTR – než rektorka/prorektorka pro strategii něco podepíše, musí to vidět OSTR)
- Povinnost dát do náplně práce určité body včetně odpovědnosti za dosažení výstupů, dodržení pravidel poskytovatele atd. (u řešitelů/projektových manažerů)
- Ošetřit, že při práci na projektu jsou lidé podřízeni PM
- Zanesení do směrnice, že za projekt odpovídá projektový manažer včetně konkrétních úkonů, za které nese odpovědnost – prokonzultovat to s MPO a ostatními ať to odpovídá všem předpisům VŠE (např. na přijímání nových pracovníků).
- Větší pravomoci PM zejména u celoškolských projektů. PK řídí přípravu celoškolského projektu a prorektorka pro strategii určuje pravomoci jednotlivých členů týmu. PM by mohl být příkazce operace, ale u fakult je to nastavené tak, že příkazcem je děkan a PM mu může připodepisovat faktury, pokud si to vyžádá (je to nově upravené ve směrnici Systém řízení dokumentace)



➤ Metodické postupy

- Uvést termíny do kdy mají individuální řešitelé, kteří chtějí využít podporu při přípravě žádosti, dodat jednotlivé podklady
- Uvést do směrnice i povinnost vyplnit lessons learned
- Každý projekt musí být uveden v databázi projektů
- Proces přípravy celoškolních projektů – uvést složení přípravné skupiny nebo ponechat větší flexibilitu?
- Nastavit povinnost projektových rámců pro celoškolní projekty
- Probrat možnost zanést do směrnice povinnost spolupráce s PK, dále např. u projektu nad 5 mil. Kč (celoškolních) mít v projektu povinně zaměstnaného někoho z PK – přítomnost projektového manažera v týmu však už vychází z povahy věci.

➤ Zanesení zásadních bodů v oblasti VŘ do směrnice projektového řízení – kontrola, jak je oblast VŘ ve směrnici již upravená a případná aktualizace

➤ Zanesení zásadních bodů v oblasti archivace a uchování auditní stopy do směrnice projektového řízení

➤ Zanesení zásadních bodů v oblasti povinné publicity do směrnice projektového řízení – kontrola, jak je povinná publicita ve směrnici již upravená a případná aktualizace

➤ Zanesení zásadních bodů v oblasti režii do směrnice projektového řízení – kontrola, jak jsou režie ve směrnici již upravené a případná aktualizace

➤ Další potřeby

- Zajistit schválení směrnice – Vytipování útvarů pro rozeslání návrhu směrnice - registr stakeholderů, fakulty včetně FMJH, EO, MPO, PRAV, OVV, OZS, stanovení časového harmonogramu připomínkového řízení a její oficiální schválení
- Zajištění a kontrola zveřejnění směrnice na stránkách VŠE mezi aktuálními předpisy a na stránkách PK
- Zakomponování informace o nové směrnici do aktualit v rámci prvního newsletteru po schválení
- Uvedení odkazu na novou směrnici na webu PK, i v postupu pro podání žádosti na webu PK včetně informace o termínech a pravidlech nové směrnice pro předkládání Karty projektu



- Zakomponování informace o nové směrnici do obsahu workshopu PK.
- Potřeba projít související směrnice a předpisy k případným úpravám, aby nedošlo k rozporům mezi jednotlivými předpisy

Závěr

Jednotlivé úkoly pro implementaci zjištěných potřeb jsou v rámci zavádění agilního řízení v Projektové kanceláři rozpracovány v Product backlogu, který shrnuje všechny kroky nutné k adresování těchto potřeb.