

ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ  
PRO VÝKON STÁTNÍ SPRÁVY  
OCHRANY OVZDUŠÍ V ČESKÉ REPUBLICCE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

# Řízení projektového cyklu

(PCM - project cycle management)

## Fáze projektového cyklu



evropský  
sociální  
fond v ČR

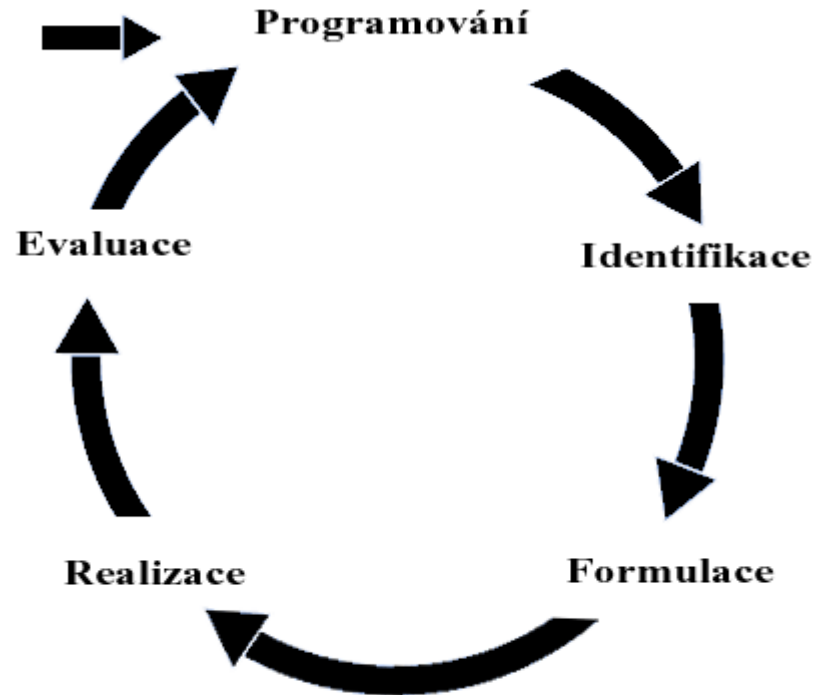


OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

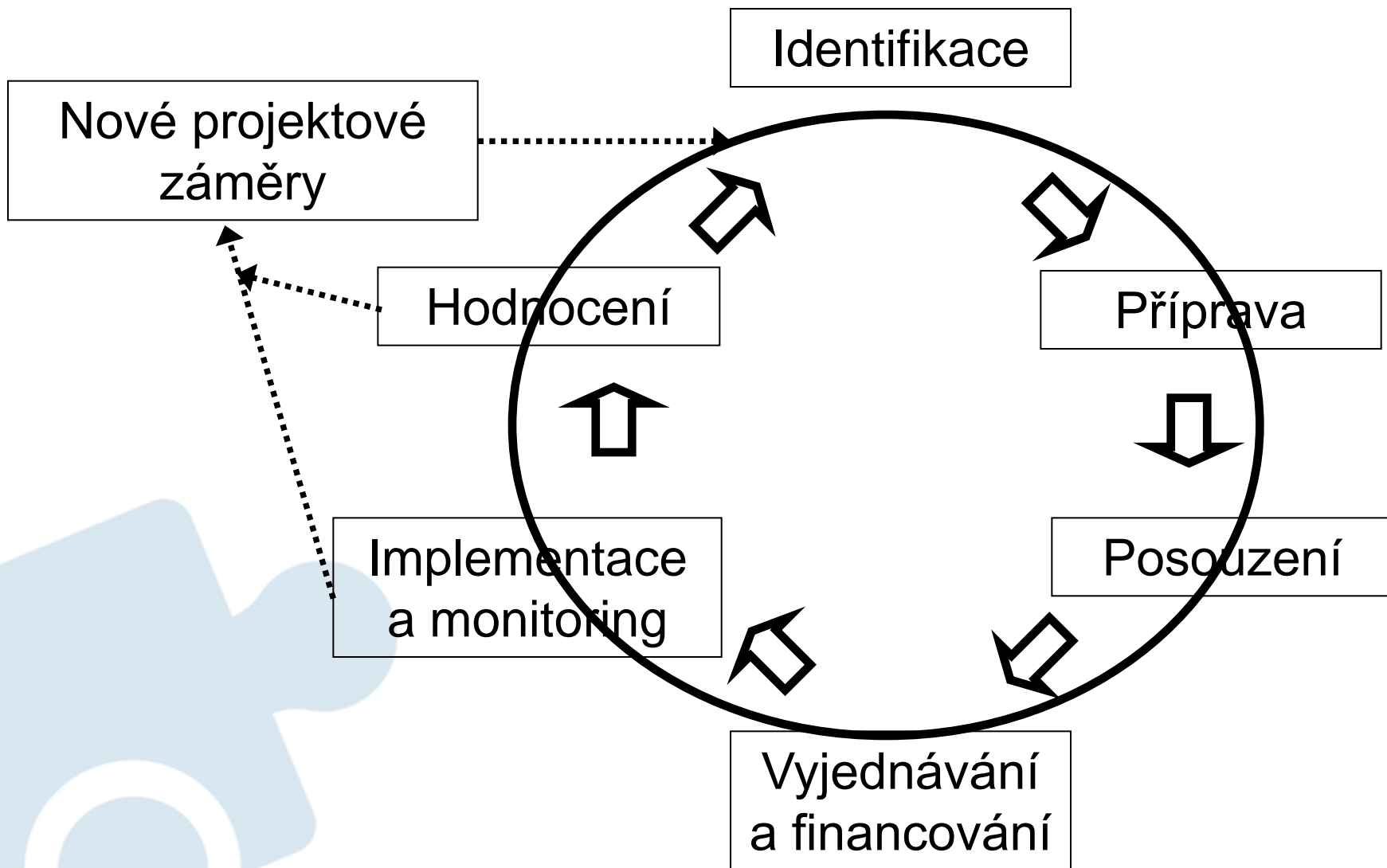
PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Řízení projektového cyklu

- **Projektový cyklus** zahrnuje fáze programování (*programming*), identifikace (*identification*), formulace (*formulation*), realizace a monitoring (*implementation and monitoring*) a evaluace (*evaluation*).



- **Řízení projektového cyklu (projektové řízení) x Projekt x (Logický rámec)**



evropský  
sociální  
fond v ČR



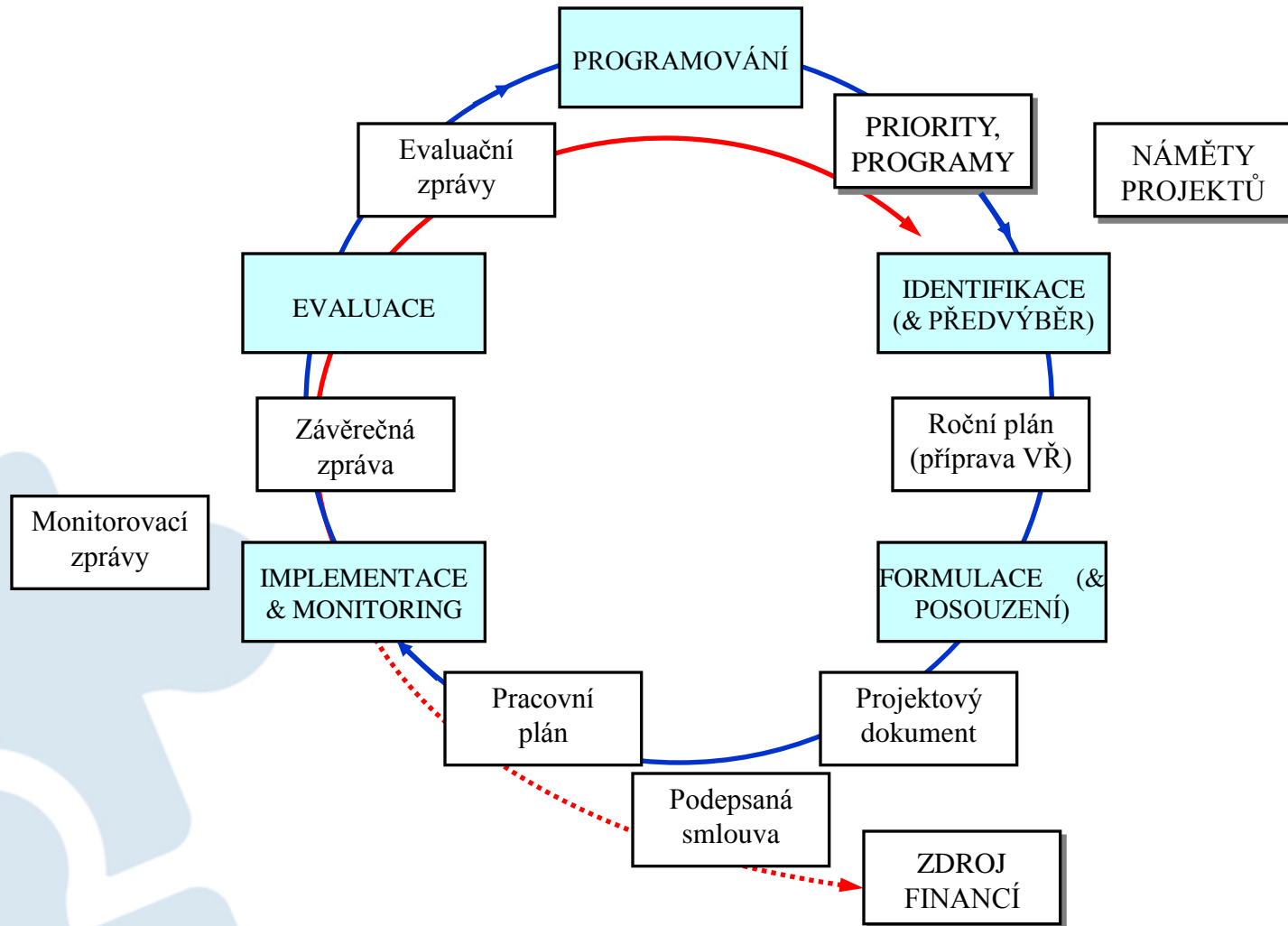
EVROPSKÁ UNIE



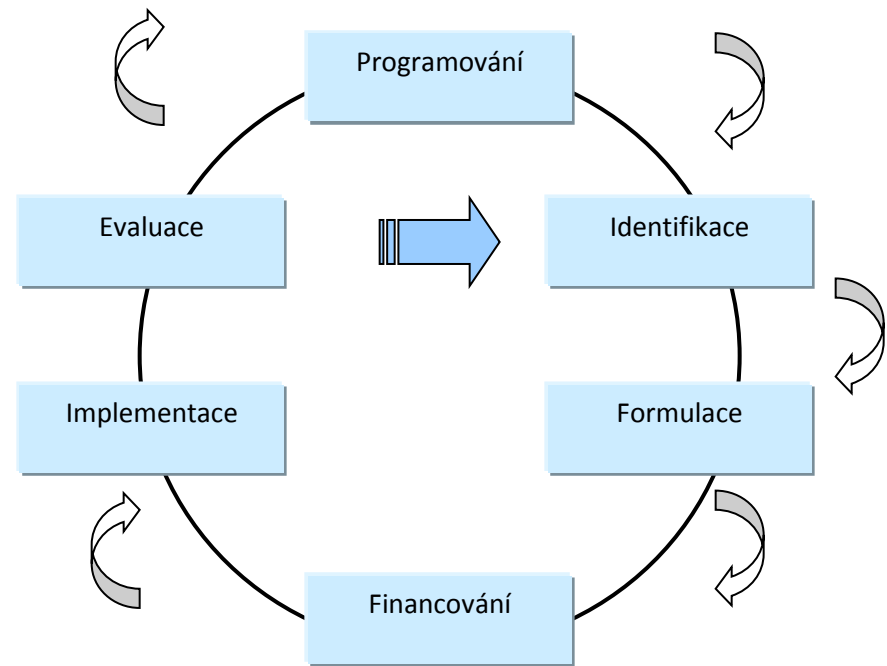
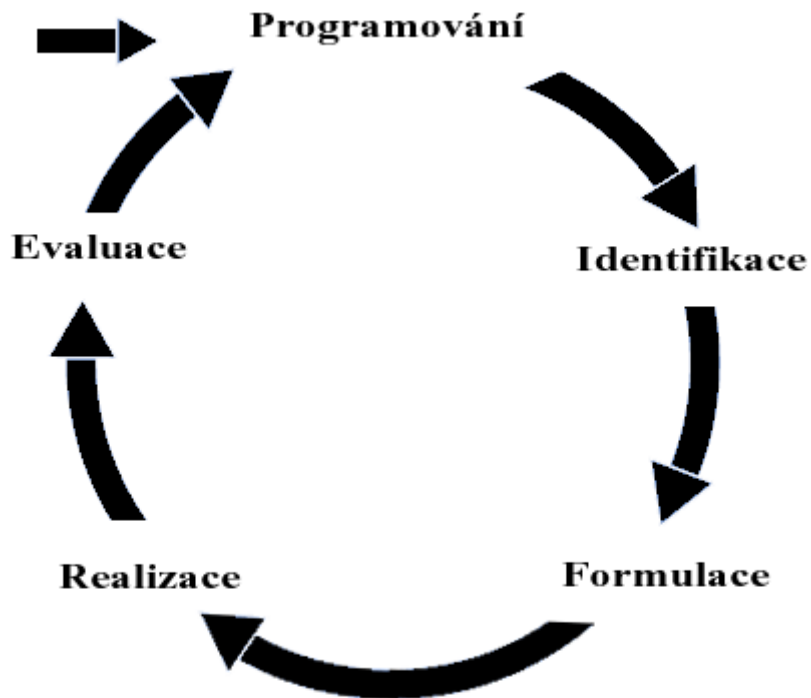
OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

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

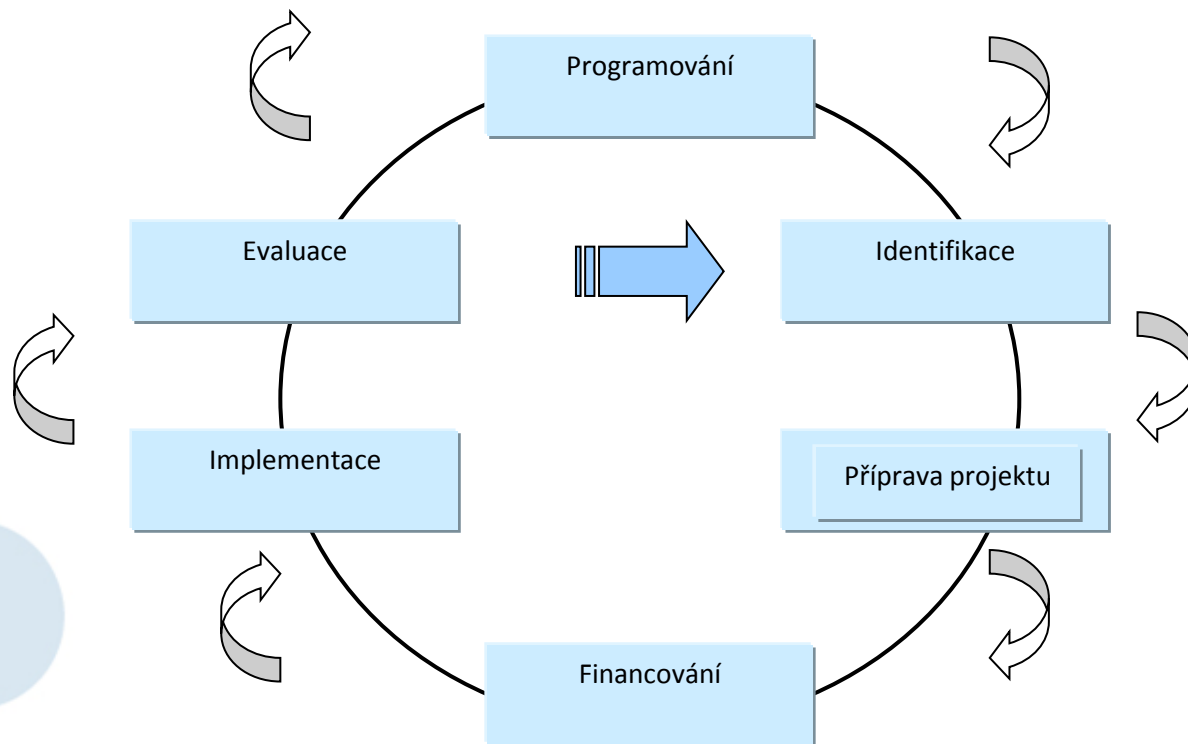
# Základní termíny a pojmy



# Řízení projektového cyklu



# Řízení projektového cyklu



# Základní termíny a pojmy

- Relevance - vliv projektu na řešenou problematiku
- Efektivnost (effectiveness) - nastavení cílů a logiky projektu ("dělat správné věci")
- Efektivita (efficiency) - produktivita realizace výstupů ("dělat věci správně")
- Dopady (impacts) - pozitivní i negativní, plánované i neplánované vlivy (na cílové skupiny)
- Udržitelnost (sustainability) - pokračování přínosů po ukončení projektu (podmínky v místě realizace)
- Proveditelnost (feasibility) - kvalita projektu a garance (čas, lidé, zdroje, předpoklady a rizika)

## 1. Příprava strategie (Programming)

Analýza situace a očekávaného vývoje (kde, čeho)  
Příprava strategických programů (jednotlivé země)

## 2. Identifikace projektových námětů (Identification)

Ověření situace (vč. institucionálního zázemí)  
Identifikace témat projektů (ve spolupráci s partnery)  
Předběžné posouzení („pre-feasibility“) a výběr námětů  
Projednání možností financování



## **Programování:** Obsahem této fáze je **analýza situace**

na národní, regionální nebo sektorové úrovni, zpracování přehledu socioekonomických ukazatelů, formulace priorit a opatření.

Nejedná se o „klasickou“ fázi projektového cyklu (ve smyslu vlastní - přímé - realizace projektu).

Souvztažnost projektového námětu k „situaci“, obsahový rámec projektu(ů), ve kterém se bude(ou) realizovat

Obvykle jsou nositelé této fáze subjekty, které se přímo neúčastní samotné realizace projektů. Tyto subjekty jsou následně odpovědné za programovací úroveň v kontextu projektového a programového cyklu.

## Identifikace projektu

- Vymezení problému
- Návrh projektových záměrů a alternativ pro řešení problému
- *Čeho chci dosáhnout?*
- *Jaké výsledky předpokládám a jak jich dosáhnu?*
- *Jaká jsou alternativní řešení?*
- *Jaké jsou výchozí předpoklady?*

Primárně je tato fáze zaměřena na realizaci analýz a definování klíčových problémů, potřeb a zájmů možných stakeholders, tj. všech jednotlivců, zájmových skupin, institucí nebo firem, které mohou mít vztah k danému projektu či programu. Identifikují se záměry projektů, které jsou následně rozpracovány, konzultovány a vyhodnoceny. Výsledkem tohoto procesu je rozhodnutí o výběru myšlenky (myšlenek), která (é) bude (ou) podrobena (y) dalšímu detailnějšímu rozpracování ve fázi formulační.

V průběhu projektového cyklu je velmi důležité striktně odlišit fázi identifikace a formulace. Příprava projektu probíhá v sociálním, ekonomickém a legislativním kontextu, kde očekávání dotčených subjektů jsou často více či méně nadnesena a při vzájemných jednáních je nutno řešit často protichůdné požadavky a cíle jednotlivých účastníků. Důsledné naplnění identifikační fáze zajistí, že budou rozpracovány a konzultovány všechny důležité myšlenky a že nebude opomenut žádný zajímavý a důležitý nápad, stejně jako žádný důležitý aspekt a faktor, který by mohl být fatální pro úspěšnou realizaci projektu. Během formulační fáze jsou pak projektové myšlenky a náměty již plně rozpracovány na základě reflexe reálných potřeb a možností stakeholders.

### 3. Formulace/příprava projektu (Formulation)

Zhodnocení institucionálních kapacit, finanční únosnosti a udržitelnosti projektu ("management & effectiveness")

Příprava zadání či projektového návrhu a prověření logických vazeb a proveditelnosti projektu („feasibility“)

Zhodnocení "relevance" (je projektový záměr ve shodě s „programováním“?)

Předložení návrhu projektu („tender/grant“)

### 4. Schválení projektu (Financing)

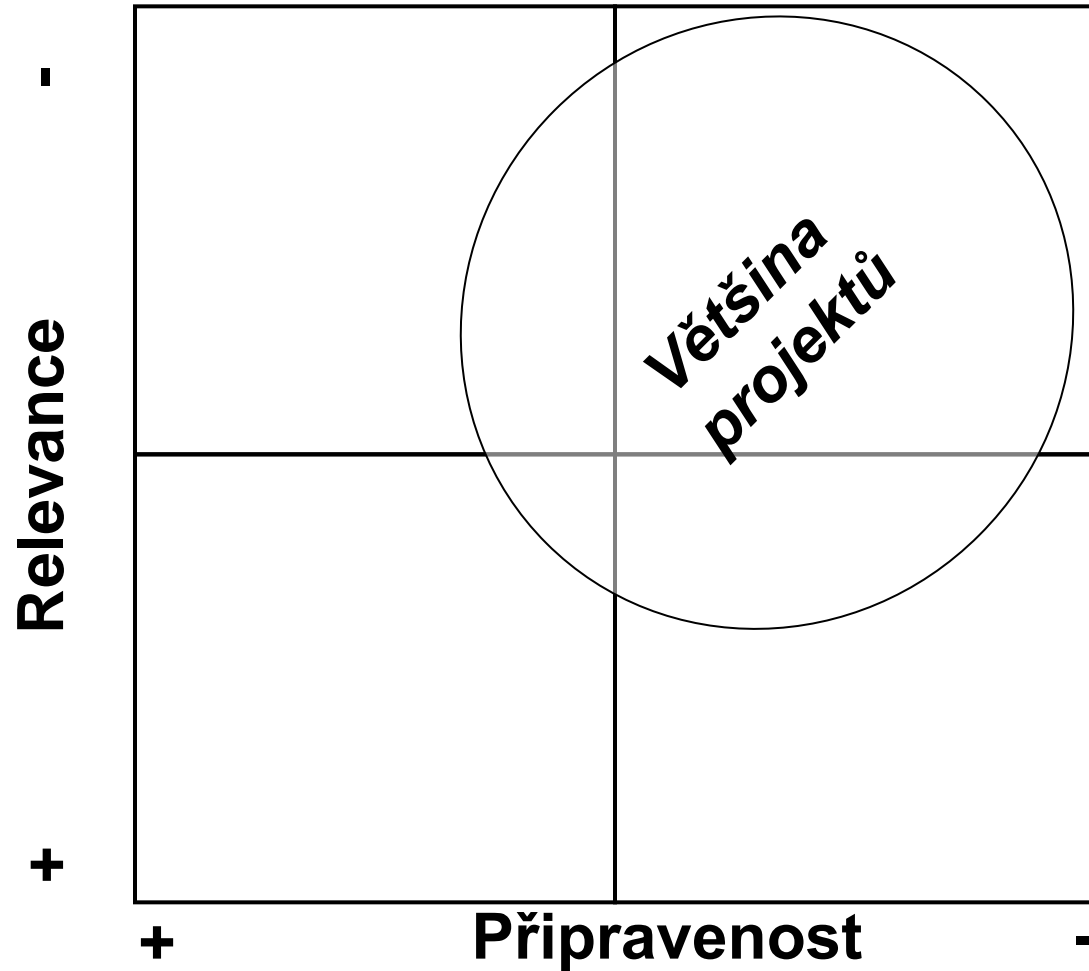
Posouzení a schválení projektu, rozhodnutí o financování

Podepsání smluv, dohod a úvodních kontraktů

Upřesnění pracovního plánu a harmonogramu

Cílem **formulační** fáze je tedy detailní specifikace projektového záměru; je zpracován **logický rámec projektu**, detailní přehled činností a zdrojů, které jsou hodnoceny z pohledu proveditelnosti a udržitelnosti; jsou přijmata rozhodnutí o zpracování návrhu projektu a zároveň by měly být definovány všechna základní relevantní informace k realizaci následné fáze – finanční.

# Připravenost projektu



## FINANCOVÁNÍ

Hlavní náplní této fáze (financování) je zajistit finanční prostředky na realizaci projektu. V praxi tato fáze zahrnuje zajištění finančních prostředků, a to v podobě, která nebude znamenat riziko pro samotnou realizaci projektu. Velmi často - a nesprávně - je tato fáze vnímána jako klíčová a nejdůležitější. Bohužel většinou na úkor fáze identifikační a formulační. Tím není řečeno, že finanční fáze projektového cyklu není důležitá.

## 5. Realizace a monitoring projektu (Implementation)

Průběžné zprávy (věcné, časové a finanční plnění projektu)

Kontrolní dny a zprávy (mj. ověření postupu, projednání potřebných úprav projektu nebo organizačních opatření)

Závěrečná zpráva, případně oponentura (podklad pro rozhodnutí o ukončení či pokračování projektu)

## 6. Hodnocení / evaluace projektu (Evaluation)

Etapové, finální a ex-post hodnocení efektivity, účelnosti, dopadů, udržitelnosti a relevance projektu

Využití zkušeností pro další projekty

Využití zkušeností pro úpravu “programování“

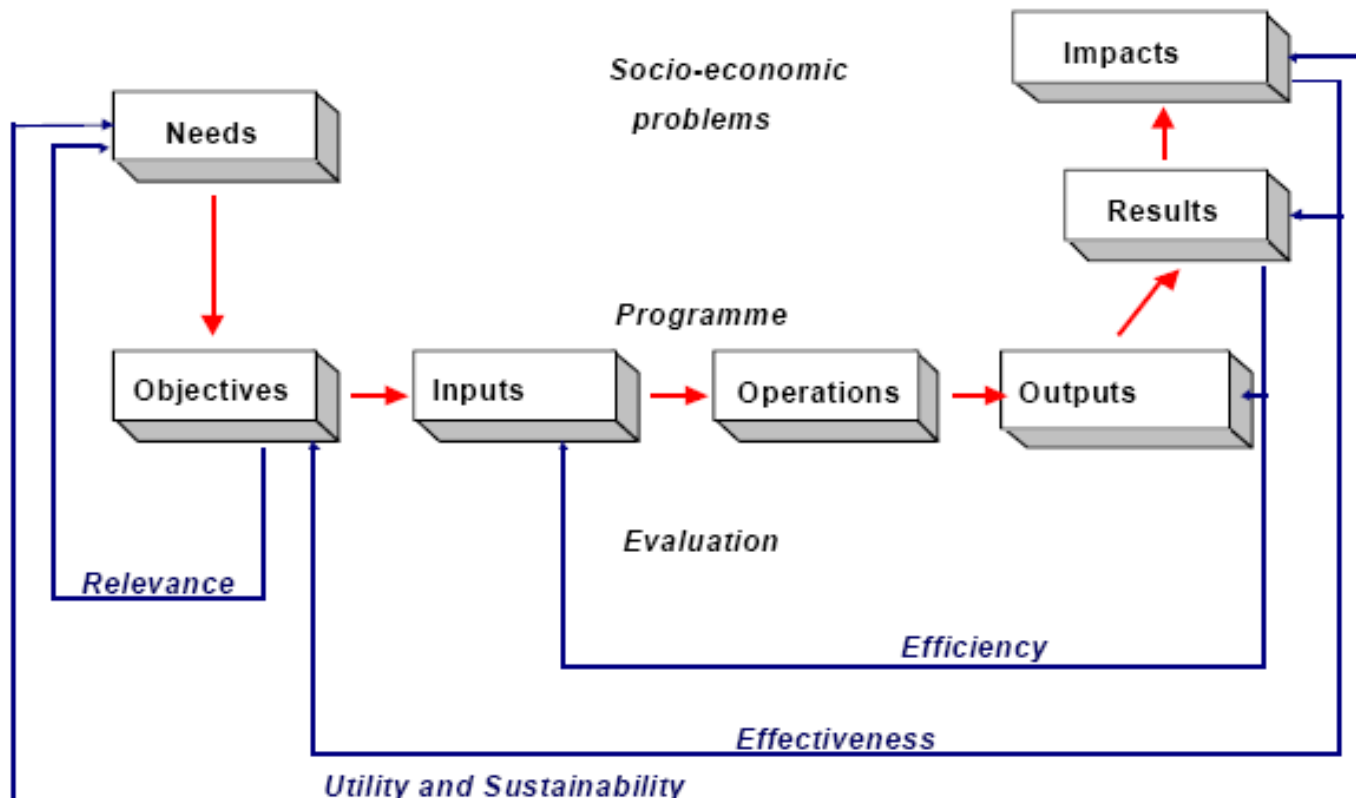


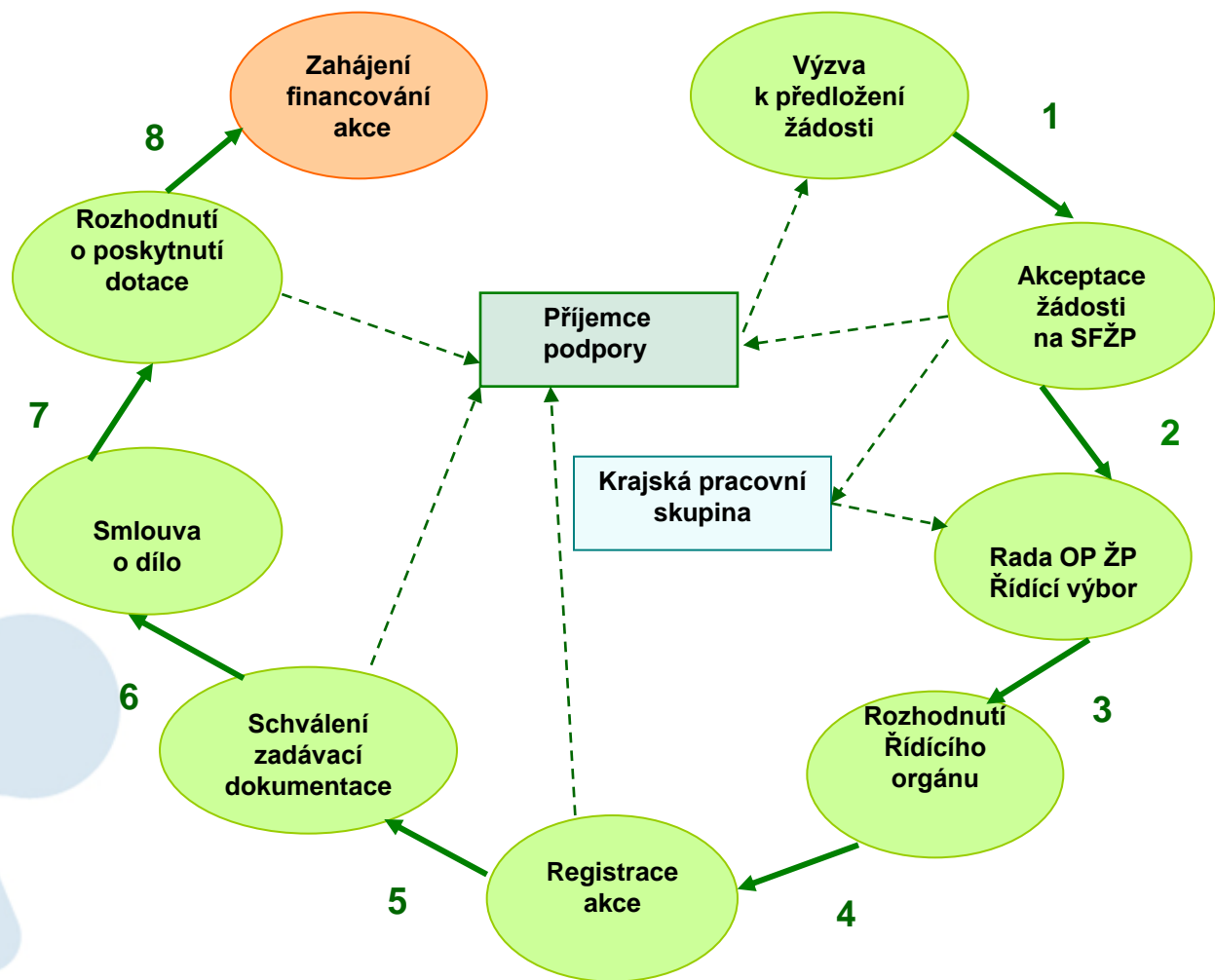
Jedná se o fázi mobilizace a uskutečnění projektu. Dochází k postupnému, v předchozích fázích projektového cyklu projednanému a konzultovanému, zapojení jednotlivých personálních, technických, finančních a dalších potřebných zdrojů pro dosažení realizace projektu.

V této fázi je provedeno hodnocení v kontextu dosažení naplánovaných cílů, a to prostřednictvím měřitelných, předem stanovených indikátorů. Hodnocení však není zaměřeno pouze na konstatování určitého stavu, ale implicitně zahrnuje mechanismy, které umožňují zohlednit pozitivní i negativní zkušenosti z realizace projektu při vazbě na Programovací fázi.

# Řízení projektového cyklu

Figure 3: Key evaluation issues





Každá fáze na samostatnou přednášku či kurs.

## Identifikační a Formulační fáze (příprava projektu)

Hlavní nástroj: logický rámec (logical framework approach)