

1. TUTORIÁL-doplnění

5 kroků k úspěšnému projektu

Projektová kontrola a monitoring



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.

adamek@opf.slu.cz

Katedra podnikové ekonomiky a managementu



- 1. Představeny základní dokumenty v jednotlivých fázích přípravy a realizace projektu**
 - 2. Projektová kontrola a monitoring**
-

Zásadní otázky při přípravě projektu

Platí pro každý projekt
(existuje různorodost v pojetí dle
odlišných standardů)

1. Čeho chceme vlastně dosáhnout?
2. Co vše bude projekt obnášet?
3. Jak by měl projekt proběhnout? Co se může stát během realizace?
4. Jak projekt uřídit?
5. Jak projekt správně zakončit?

5 hlavních kroků a vhodná projektová dokumentace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- | | |
|--|---|
| 1. Identifikace – Projektový záměr, Logický rámec, Identifikační listina projektu | 1. Čeho chceme vlastně dosáhnout? |
| 2. Zadání/Definice – Registr zainteresovaných stran, Tabulka souvislostí, Work Breakdown Structure (WBS) | 2. Co vše bude projekt obnášet? |
| 3. Plánování – Plán řízení projektu, Matice odpovědnosti, Organizační struktura, role a odpovědnost, Komunikační plán, Rozpočet a finanční plán, Registr rizik, Harmonogram | 3. Jak by měl projekt proběhnout? Co se může stát během realizace? |
| 4. Realizace – Zápis z porady, Report o stavu projektu, Seznam bodů k řešení, Změnový požadavek, Seznam poučení | 4. Jak projekt urdit? |
| 5. Ukončení – Předávací protokol, Akceptační protokol, Vyhodnocení projektu, Poučení z projektu | 5. Jak projekt správně zakončit? |
-

Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Fáze řízení projektu (kroky)	Základní dokumenty (nutné)	Doplňkové dokumenty (u komplexních projektů=musí být)
1. Identifikace	<ul style="list-style-type: none">• Identifikační listina	<ul style="list-style-type: none">• Projektový záměr• Logický rámec
2. Zadání/Definice	<ul style="list-style-type: none">• WBS	<ul style="list-style-type: none">• Registr zainteresovaných stran• Tabulka souvislostí
3. Plánování	<ul style="list-style-type: none">• Matice odpovědnosti• Registr rizik• Rozpočet a finanční plán• Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Plán řízení projektu• Organizační struktura, role a odpovědnosti• Komunikační plán
4. Realizace	<ul style="list-style-type: none">• Zápis z porady• Změnový požadavek	<ul style="list-style-type: none">• Report o stavu projektu• Seznam bodů k řešení• Seznam poučení
5. Ukončení	<ul style="list-style-type: none">• Akceptační protokol• Vyhodnocení projektu	<ul style="list-style-type: none">• Předávací protokol• Poučení z projektu

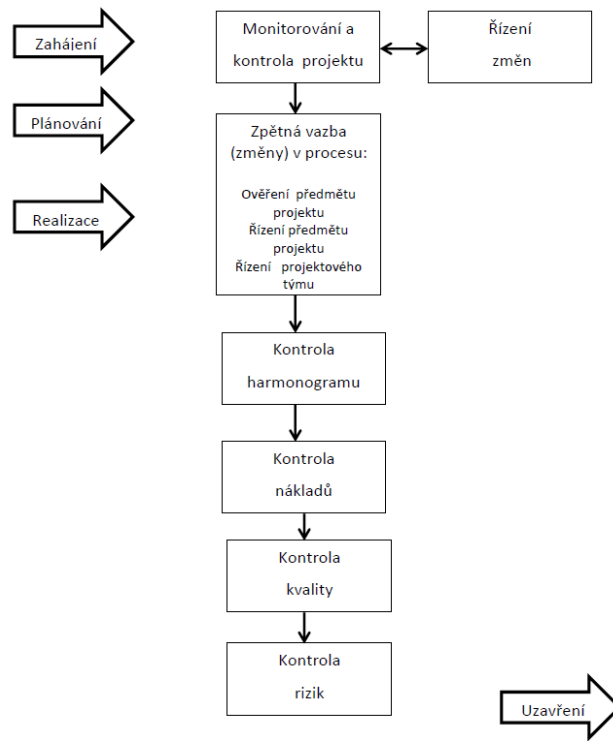
První tři fáze – **Identifikace, Zadání/Definice a Plánování** jsou podrobně představeny ve formě dokumentace a praktických ukázkách v podpůrném souboru na e-learningu.

Kontrola projektu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Proces monitorování a kontroly projektu



Zdroj: vlastní zpracování dle Svovilová (2011)

Projektový manažer by se měl vyhnout chybám, které se často u kontrolního sledování činností vyskytují

- Žádná nebo malá kontrola
 - Přílišná těsnost kontroly (mnoho kontrol, požadování velmi častých zpráv, neustálé zásahy nadřízeného)
 - Nehospodárnost (náklady na kontrolu jsou vyšší než přínos kontroly)
 - Nepřesnost (nereprezentativní údaje, porovnání nesrovnatelného),
 - Subjektivnost (nahlašování toho, co chce nadřízený slyšet, nestejný náhled, popírání negativních odchylek)
 - Samoučelnost (kontrolní procesy nebývají využívány k odstranění odchylky, ale k prokazování moci)
-

V projektu vyhodnocujeme

- Časové skluzu
 - Překračování (nečerpání plánovaných nákladů)
 - Odchylky od předpokládaných návazností v činnostech
 - Odchylky v potřebě zdrojů na jednotlivé činnosti
 - Důvody provádění různých změn
 - Účinnost a vhodnost používaných metod
 - Práci projektového týmu jako celku i jeho jednotlivých členů a vedoucího projektu, ale i spolupráci s liniovými vedoucími firmy, projektové kanceláře.
 - Efektivitu a funkčnost používaných programů pro podporu projektového řízení.
 - Působení směrnic a jiných firemních metodických pokynů
 - Konflikty, krize a mimořádné události, atd.
-

Významné je nastavit podávání zpráv o průběhu projektu (reportingový rámec) - Report o stavu projektu (Project status report)

- Shromažďovány **klíčové informace o stavu projektu** a jeho předpokládaném vývoji. Formulář pro reporting je třeba mít pracován nejpozději v okamžiku spuštění realizační fáze řízení projektu. Slouží jako **informace pro okolí projektového týmu ale i pro projektového manažera. Pravidelný reporting** o stavu projektu přispívá ke kvalitě řízení projektu.
 - Např. obsahuje:
 - **Stav** – souhrn: dle plánu, malé odchylky, výrazné odchylky
 - **Čas**: dle plánu, malé odchylky, výrazné odchylky
 - **Rozpočet**: dle plánu, malé odchylky, výrazné odchylky
 - **Pracovní balíky** – dokončeny, předány, akceptovány
 - **Fáze rozpracovanosti**
 - **Plán** na další období
 - **Spotřebovávané lidské zdroje**, vyčerpáno z rozpočtu – odchylky
 - **Problémy a kritické faktory**
-

Základní potřebné vlastnosti výkazů a zpráv jsou, aby:

- měly požadovanou strukturu, která usnadní a urychlí rozhodování,
- nebyly příliš mnoho nebo příliš málo podrobné, podrobnost se odvíjí od podnikové hierarchie, která tyto výkazy a zprávy bude využívat,
- byly srozumitelné a přehledné, přínosné je použití grafických prostředků pro zvýšení názornosti,
- vyhodnocovaly pouze ovlivnitelné veličiny, kvantifikované v peněžním i naturálním vyjádření.

Nepostradatelnou součástí reportingu jsou i komentáře a zdůvodnění, na jejichž základě je pak hodnocen dosažený vývoj a jsou přijímána účinná opatření.

Klíčové prvky reportingu

- uživatelé reportů,
 - systém zpracování dat,
 - struktura a obsah reportů,
 - forma reportů,
 - termíny reportů,
 - distribuce reportů.
-

Report by měl být – srozumitelný, relevantní, významný a spolehlivý – pokud dojde k porušení těchto charakteristik můžou být důsledky:

- obsahovou přebujelost,
 - špatnou srozumitelnost,
 - numerické chyby,
 - chyby v definování vzorců,
 - ignoraci potřeb příjemce zprávy,
 - absenci prostoru pro komentáře,
 - nedodržování termínů,
 - přehlcnost čísla,
 - absenci významných dat pro účely srovnání,
 - nejednotnost formy jednotlivých částí zprávy,
 - protichůdný charakter potřeb (přesnost čísel versus včasnost jejich poskytnutí),
 - smršnění potenciálu reportu na pouhé slovní opakování toho, co lze vyčíst z grafického materiálu,
 - nepřehlednost, zatajování určitých skutečností, účelovou manipulaci s daty,
 - reporting nevýznamných skutečností na úkor významných.
-

Kontrola projektu – formální náležitosti (dotace)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Kontrola

- důležitá součást řídicí práce,
 - činnost, při které se ověřuje, zda skutečný stav se rovná stavu žádoucímu a zda existují (a jak se naplňují) opatření k dosažení souladu mezi skutečným stavem a stavem žádoucím.
 - Pod pojmem kontrola projektů na místě je chápána kontrola v Metodice finančních toků a kontroly strukturálních fondů a Fondu Soudržnosti nazývaná kontrolou fyzické realizace projektů
-

Účel kontrol

- Cílem kontrol projektů na místě dle článku 13 nařízení Komise (ES) č. 1828/2006 je ověřit, že:
 - uplatňované výdaje byly skutečně vynaloženy,
 - produkty nebo služby byly dodány v souladu s rozhodnutím o poskytnutí dotace,
 - žádosti příjemce o platbu jsou oprávněné,
 - operace a výdaje jsou v souladu s vnitrostátními pravidly a pravidly Společenství,
 - zahrnují postupy pro zamezení dvojímu financování výdajů z jiných režimů podpor Společenství nebo vnitrostátních režimů podpor a za jiná programová období.
-



Účel kontrol

- zjištění odchylek od žádoucího stavu
 - náprava nedostatků
 - odstranění příčin nedostatků
 - prevence před vznikem nedostatků
 - definování možných rizik
-



Druhy kontrol

- **administrativní (dokladová) kontrola** – kontrola předložených dokumentů (Žádost o dotaci vč. příloh, MZ, ŽoP, a další)
 - **fyzická kontrola (kontrola na místě)** – kontrola fyzického stavu projektu a dokumentace s projektem související
-

Druhy kontrol

- **předběžná (ex-ante)** - před uzavřením Smlouvy o poskytnutí dotace
 - **průběžná (interim)** - v období od uzavření Smlouvy o poskytnutí dotace do konečného proplacení způsobilých výdajů
 - **následná (ex-post)** – po dobu udržitelnosti projektu, tj. 3 nebo 5 let od finančního ukončení projektu
 - **kontrola postupu zadávání veřejných zakázek**
-

Druhy kontrol

- **plánované kontroly** – plán kontrol (analýza rizik), harmonogram resp. finanční plán projektu
 - **neplánované (namátkové) kontroly** – na základě analýzy rizik a obdržených hlášení podezření na nesrovnalosti při realizaci konkrétního projektu, na základě aktuální potřeby (změny projektu, realizace VŘ)
 - **místní šetření** - neformální zjištění současného stavu realizace projektu (bez účasti příjemce)
-

Předběžná kontrola (ex-ante)

Administrativní kontrola ex-ante:

- realizace kontroly do 25 pracovních dnů od ukončení Výzvy k předkládání žádosti o dotaci,
 - **kontrola přijatelnosti** - kontrola souladu projektu se zaměřením daného OP, platnou legislativou a zaměřením oblastí podpory (na základě obecných a specifických kritérií přijatelnosti),
 - **kontrola formálních náležitostí** – kontrola úplnosti a správnosti předložené žádosti a povinných příloh.
-

Předběžná kontrola (ex-ante)

Fyzická kontrola ex-ante:

- realizace kontroly zpravidla před schvalováním projektu k podpoře (doporučení / nedoporučení projektu ke schválení)
 - vzorek projektů na základě analýzy rizik
 - cílem ex-ante kontroly na místě je:
 - získat informace o přípravě žadatele na realizaci projektu
 - porovnat skutečný stav se stavem deklarovaným v žádosti
 - ověřit, že žadatel splňuje definici žadatele pro dané opatření
 - ověřit, že veškeré vstupy projektu a přípravné činnosti jsou prokazatelné a naplňují podmínky programu
-

Průběžná kontrola (interim)

Druhy kontroly interim:

- administrativní kontrola / fyzická kontrola na místě
 - se žádostí o platbu / bez žádosti o platbu
 - finanční kontrola / kontrola fyzické realizace
-
- **administrativní kontrola** – na základě předložených MZ, ŽoP, atp.
 - **kontrola na místě** – minimálně 1x za dobu realizace
-

Průběžná kontrola (interim)

- kontrola dodržování stanovených podmínek a postupů kontrola plnění smluvních podmínek příjemcem,
 - ověření, že jsou finanční prostředky použity k záměru specifikovanému projektem a Smlouvou,
 - ověření, že se v průběhu realizace neporušují pravidla pro poskytování finančních prostředků ze strukturálních fondů,
 - kontrola hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynaložených výdajů,
 - ověření, že jsou probíhající operace přizpůsobovány novým rizikům při případných změnách legislativních, provozních, personálních atd.
-

Následná kontrola (ex-post)

- cílem je prověřit, zda příjemce pomoci dodržuje závazky týkající se projektu (zejména zajištění udržitelnosti výstupů a výsledků projektu), vedení účetních dokladů a další závazky vyplývající ze smlouvy o poskytnutí dotace.
 - **administrativní kontrola** – na základě předložených MZ o zajištění udržitelnosti projektu, Oznámení o změně atp. – po dobu udržitelnosti projektu
 - **kontrola na místě** – minimálně 1x za dobu udržitelnosti, další oprávněné subjekty kdykoli
-

Následná kontrola (ex-post)

- ověření, že výsledky a výstupy projektu jsou udržovány v nezměněném stavu a slouží stanoveným cílovým skupinám
 - kontrola plnění smluvních podmínek příjemcem
 - kontrola, že se v průběhu udržitelnosti neporušují pravidla pro poskytování finančních prostředků ze strukturálních fondů kontrola výpočtu příjmů projektu
 - ověření, že jsou probíhající operace přizpůsobovány novým rizikům při případných změnách legislativních, provozních, personálních atd.
-



Místní šetření

- Realizováno v místě realizace projektu bez účasti příjemce
- Cílem je zjištění současného stavu realizace projektu

Dokumentace:

- záznam z místního šetření
 - fotodokumentace pořízená v místě šetření
-

Fyzická kontrola na místě

Účastníci kontroly na místě:

- **Kontrolovaná osoba** – práva / povinnosti (fyzická nebo právnická osoba, která je žadatelem, resp. příjemcem veřejné finanční podpory; dodavatel – osoba která se podílela na dodávkách zboží nebo služeb hrazených z podpory
- **Kontrolor (kontrolní skupina)** – práva / povinnost

Fáze kontroly na místě:

- **Zahájení kontroly**
 - **Průběh kontroly**
 - **Ukončení kontroly**
-

Práva kontrolované osoby

- vyžádat si náhradní termín pro fyzickou kontrolu požadovat od kontrolorů potvrzení o případném převzetí dokladů kontrolované osoby
 - zaměstnanci kontrolované osoby nejsou povinni poskytnout součinnost v případech, kdy by poskytnutí mohlo způsobit trestní stíhání jim nebo osobám jim blízkým
-

Povinnosti kontrolované osoby

- vytvořit podmínky pro provedení kontroly, osobně se zúčastnit a zdržet se jednání a činností, které by mohly ohrozit její řádný průběh
 - navrhnout nejbližší možný termín pro provedení kontroly v případě vyžádání náhradního termínu
 - před začátkem kontroly předložit doklad o identifikaci, že jde o žadatele/příjemce
 - seznámit členy kontrolní skupiny s bezpečnostními předpisy, které se vztahují ke kontrolovaným objektům
 - předložit kontrolní skupině na vyžádání dokumenty o kontrolách jak fyzických, tak finančních
 - umožnit kontrolní skupině vstup na pozemek, do každé provozní budovy, místnosti a místa
-

Povinnosti kontrolované osoby

- předložit ve stanovených lhůtách vyžádané doklady a poskytnout informace k předmětu kontroly
 - uchovávat originály dokumentace po dobu 10 let od finančního ukončení projektu a současně po dobu min. 3 let od ukončení programu
 - poskytnout materiální a technické zabezpečení pro výkon kontroly
 - přijmout ve stanovené lhůtě opatření k nápravě nedostatků zjištěných kontrolou (písemně informovat)
-



Subjekty s právem kontroly projektu

- zaměstnanci nebo zmocněnci poskytovatele dotace
 - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
 - Ministerstvo financí ČR
 - Auditní orgán
 - Evropská komise
 - Evropský účetní dvůr
 - Nejvyšší kontrolní úřad
 - další oprávněné orgány státní správy
-

Práva kontrolorů

- vstupovat na pozemky, do provozních budov, místností a míst
 - mít přístup k účetním písemnostem, záznamům a informacím ve smyslu obecně závazných právních předpisů pro dosažení cíle kontroly
 - požadovat předložení dokladů, vzorků, materiálů technologií atp. ve stanovené lhůtě
 - v odůvodněných případech zajišťovat originální doklady požadovat poskytnutí pravdivých a úplných informací o zjišťovaných a souvisejících skutečnostech včetně vysvětlení příčin zjištěných nedostatků
 - použít telekomunikační nebo jiná zařízení a služby kontrolované osoby v případech, kdy je jejich použití nezbytné pro řádné zabezpečení kontroly
 - požadovat na kontrolované osobě a jejích zaměstnancích, aby se zdrželi činnosti, která by mohla ohrozit průběh kontroly
 - požadovat, aby kontrolovaná osoba přijala opatření k nápravě zjištěných nedostatků a ve stanovené lhůtě podala písemnou zprávu o jejich odstranění
-

Průběh kontroly

- kontrola dokumentace projektu (dokumentace VŘ)
- kontrola fyzického stavu projektu
- kontrola dodržování pravidel pro publicitu
- kontrola dodržování smluvních ujednání

Kontrolní skupina si může vyžádat předložení výsledků předchozích kontrol, pokud se vztahují k předmětu kontroly, a to kdykoliv v průběhu kontroly.

Ukončení kontroly

- zpracování protokolu z fyzické kontroly, nejpozději do 20 pracovních dnů od uskutečnění kontroly, 2 stejnopisy
 - předání protokolu a seznámení kontrolované osoby s jeho obsahem, kontrolovaná osoba stvrzuje podpisem
 - lhůta pro podávání námitek proti závěrům kontroly min. 5 pracovních dnů od převzetí nestanoví-li kontrolní skupina lhůtu delší
 - rozhodnutí o námitkách, proti rozhodnutí se již nelze odvolat
-



Zjištění kontroly

- vyřazení projektu z administrace (pro ex-ante kontroly)
 - nařízení opatření k odstranění nedostatků
 - pozastavení proplácení prostředků dotace
 - finanční korekce dotčených výdajů
 - návrh na zahájení řízení o nesrovnalostech
 - návrh na zahájení řízení o porušení rozpočtové kázně
-

Předpoklad bezproblémového průběhu kontroly

- kvalitní práce projektového týmu – monitoring naplňování závazných podmínek smlouvy o dotaci (platí i pro období udržitelnosti projektu)
 - nastavení základních procesů projektového řízení v organizaci, včetně kompetencí a zodpovědností jednotlivých členů PT, eskalace rozhodovacích procesů atp.
 - kvalitní práce technického dozoru, tj. ověření, že fakturované položky odpovídají svým množstvím a kvalitou uskutečněným dodávkám
-

Předpoklad bezproblémového průběhu kontroly

- pečlivá kontrola plnění smluvních podmínek dodavatelem - při převzetí díla/dodávky
 - důsledné dodržování oznamovací povinnosti vůči poskytovateli dotace
 - pečlivé dodržování všech pravidel upravujících zadávání veřejných zakázek
 - ukotvení povinné součinnosti při kontrolách ve všech smlouvách s dodavateli/partnery
 - důsledné dodržování pravidel pro publicitu projektu
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dotazy a diskuse 😊

.....

.....

.....

Děkuji za pozornost

a přeji Vám úspěšný den 😊



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Pavel Adámek, Ph.D.
adamek@opf.slu.cz