

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Řízení rizik projektu Zvýšení kvality řízení na
Krajském úřadě Plzeňského kraje**

**Risk management in a project “Increasing the quality
of management at the Regional Authority of the Pilsen
Region”**

Veronika Hášová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika HÁSOVÁ**
Osobní číslo: **K09B0503P**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Název tématu: **Řízení rizik projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě
Plzeňského kraje**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte cíl práce.
2. V hrubých rysech popište organizaci a analyzujte prostředí řízení projektů.
3. Stručně charakterizujte teoretický základ managementu rizik projektu.
4. Pro konkrétní projekt vypracujte plán rozsahu projektu, časový plán a rozpočet, plán komunikace a kvality.
5. Identifikujte, vyhodnoťte rizika a navrhňte reakce na ně.
6. Proveďte hodnocení práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **SKALICKÝ J., JERMÁŘ M., SVOBODA J.** *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň : ZČU, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- **SVOZILOVÁ, A.** *Projektový management*. 2. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- **MERNA, T., AL-THANI, F. F.** *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vydání. Brno : Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.

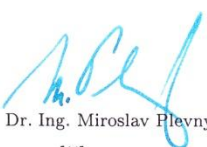
Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Jiří Skalický, CSc.

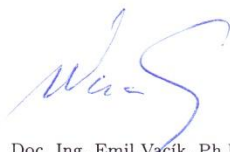
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Václík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Řízení rizik projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc. za metodické vedení práce.

Dále děkuji Ing. Tomáši Markovi ze společnosti Cortis Consulting s.r.o., za pomoc při získávání informací potřebných k vypracování této bakalářské práce a jeho odborný dohled.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretický základ řízení rizik projektu.....	9
1.1 Projektový management a význam řízení rizik.....	9
1.2 Definice základních pojmů	9
1.2.1 Riziko.....	9
1.2.2 Management rizik	10
1.3 Přístupy k rizikům v projektu.....	10
1.4 Metodiky a normy pro management rizik.....	11
1.5 Dělení rizik.....	12
1.6 Kroky procesu řízení rizik.....	14
1.6.1 Identifikace rizika	15
1.6.2 Hodnocení rizika.....	16
1.6.3 Odezva na rizika	18
1.6.4 Monitoring a kontrola rizik.....	20
1.7 Softwarová podpora	20
2 Popis projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje.....	21
2.1 Cíle projektu a základní popis veřejné zakázky.....	21
2.2 Popis a cíle zvolené části projektu	22
2.3 Personální zajištění projektu	23
3 Krajský úřad Plzeňského Kraje.....	24
3.1 Funkce a organizační struktura Krajského úřadu Plzeňského Kraje.....	24
3.2 Realizované projekty na odborech KÚ PK	25
3.3 Prostředí řízení projektů na Krajském úřadě.....	25
4 CORTIS Consulting.....	28
5 Plán projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje	29
5.1 Plán rozsahu projektu	29
5.2 Časový plán projektu.....	29
5.3 Rozpočet.....	31
5.4 Plán komunikace	32
5.5 Plán kvality.....	33

6	Řízení rizik projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje	34
6.1	Identifikace rizikových faktorů	34
6.2	Analýza rizik	39
6.2.1	Kvalitativní hodnocení	39
6.3	Reakce na rizika	43
6.4	Reálná situace v projektu a zhodnocení rizikovosti	45
7	Závěr	48
8	Seznam tabulek a obrázků	49
9	Seznam použitých zkratk	50
10	Seznam použité literatury	51
11	Seznam příloh	53

Úvod

Řízení pomocí projektů se v současné době používá v čím dál větší míře, jak v soukromých podnicích, tak i ve státní sféře. Tento trend neustále roste a rozšiřuje se do všech odvětví hospodářství. Avšak aby byly projekty úspěšné, je nutné dodržovat daná specifika projektového řízení. A právě jednou z velmi důležitých oblastí, která má vliv na celkový úspěch projektu, je řízení rizik. Rizika jsou přítomná, ve větší či menší míře, v každém projektu a není obvykle možné je ignorovat, jelikož ovlivňují jeho výstupy. Bezrizikové projekty jednoduše neexistují, je tedy více než vhodné umět s riziky pracovat a dokázat se na (obvykle negativní) změny jimi vyvolanými připravit a snažit se zmírnit jejich důsledky. Proto se do projektového řízení postupně v průběhu vývoje zařadila i oblast řízení rizik. Úspěšné zvládnutí rizik je tak jedním z důležitých předpokladů úspěšnosti projektu.

Tato bakalářská práce je zpracována právě na téma řízení rizik projektu. Tato oblast projektového managementu mě zaujala, jelikož je dle mého názoru velmi důležitá při řízení projektu, avšak v praxi mnohdy opomíjená. Pro svoji práci jsem zvolila rozsáhlý projekt Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje realizovaný ve veřejné sféře, financovaný z veřejných zdrojů, u něhož chybí systém řízení rizik. Cílem práce tedy bude včlenit do řízení vybrané části tohoto projektu také řízení rizik a vyhodnotit rizikovost projektu.

Obsahem teoretické části této práce bude charakteristika managementu rizik projektu. Na začátku práce objasním základní pojmy riziko a management rizik. Nastíním možné přístupy k rizikům a zhodnotím význam řízení rizik v projektu. Dále struktura práce kopíruje jednotlivé fáze procesu řízení rizik a popisuje neuplatňovanější metody používanými pro analýzu rizik v tomto procesu. Stručně popíši i některé nejdůležitější standardy a metodiky řešící management rizik.

Teoretický základ poslouží jako východisko pro praktickou část práce. V ní se budu věnovat aplikaci procesu řízení rizik na konkrétní projekt, a to projekt Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje. Nejprve se zaměřím na obecný popis projektu, jeho jednotlivých částí a jeho cílů a dále na popis prostředí řízení projektů na Krajském úřadě, kde bude projekt realizován. Pro snažší identifikaci rizik popíši nejdůležitější plány tohoto projektu (časový harmonogram, plán rozsahu, plán komunikace a plán kvality). Stěžejními úkoly poslední kapitoly praktické části práce

bude identifikovat relevantní rizika, ohodnotit je, stanovit jejich významnost pro projekt a reakce na ně pro případ ohrožení danými riziky. Cílem tedy bude vytvoření jednoduchého přehledu rizik a grafické znázornění mapy rizik. Nakonec porovnáím mnou zjištěná potenciální rizika v projektu s riziky, která za dobu, kdy projekt běží, již nastala, a zda jejich ošetření bylo účinné pro jejich odstranění.

1 Teoretický základ řízení rizik projektu

Pro úspěšné zpracování praktické části práce je zapotřebí objasnit nejprve základní pojmy a popsat blíže jednotlivé principy a postupy procesu řízení rizik. Nejprve však pár slov o významu a cílech řízení rizik v projektovém managementu.

1.1 Projektový management a význam řízení rizik

Projektový management se v praxi začal využívat zhruba ve 20. st., avšak s riziky se v projektech začalo systematicky pracovat vesměs až v 90. letech tohoto století. Řízení rizik však nenabírá na důležitosti jen v oblasti projektového managementu, ale i v běžném řízení organizací. A pokud zvládneme integrovat management rizik do organizace a používat ho ve všech uskutečňovaných projektech i ostatních činnostech, získáme tím konkurenční výhodu. Rozhodnutí činěná za nejistoty budou podporována analýzami a dovolí nám tak soustředit se na nejvýznamnější rizika a z nich plynoucí problémy. Tím se může zvýšit i pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu podle tří základních dimenzí – nákladů, času a kvality.

1.2 Definice základních pojmů

1.2.1 Riziko

Výraz riziko pochází z italského *risico* a prvotně se užívalo v 17. století v souvislosti s lodní plavbou, kde vyjadřovalo hrozící nebezpečí pro loď, kterému bylo nutné se vyhnout. (Smejkal, Rais, 2010, s. 90).

Od té doby se hledisko nazírání na tento pojem značně rozšířilo. V současnosti můžeme tento pojem definovat několika různými způsoby. Obecně jako „nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení“ či jako „nejistotu dosažení výsledků nebo odchýlení skutečných od očekávaných výsledků“ či „nebezpečí chybného rozhodnutí“ (Smejkal, Rais, 2010, s. 90). Podobně definuje riziko následující odborná literatura zabývající se touto tematikou - norma ČSN ISO 31000 popisuje riziko jednoduše jako „účinek nejistoty na dosažení cílů“ (2010), stejně tak i metodika PRINCE2 (2009) či IPMA. Merna a Al-Thani riziko popisují jako „neočekávaný výsledek“ (2007). Svozilová charakterizuje riziko pomocí nejistoty a negativního či pozitivního důsledku na cíle projektu (Svozilová, 2011, s. 279).

Právě ona nejistota způsobuje, že vliv rizika na projekt může být jak negativní, ve smyslu vzniku nepříznivých událostí, tak i naopak, v případě příznivé události,

pozitivní. Ty nejistoty, které mohou mít kladné důsledky, jsou popisovány jako *příležitosti*. Takto rizika rozdělují nejznámější standardy PMI, IPMA i PRINCE2. Avšak následující části práce se budou věnovat pouze rizikům ve smyslu negativního vlivu na projekt. Pro tuto práci je tedy vhodné uvést chápání rizika podle Schwalbe, která ho charakterizuje dvěma vlastnostmi – jako negativní a nejistou událost (Schwalbe, 2011, s. 433). Riziko je tedy chápáno ve smyslu „možnosti utrpět škodu nebo ztrátu“ (Skalický, Vostracký, 2000, s. 140).

Důležité je zabývat se riziky dříve, než se z nich vyklube *problém*. Problém je událost, která již nastala a má na projekt negativní vliv a je potřebné ji řešit, tedy zabránit nepříznivým důsledkům. (Korecký, Trkovský, 2011, s. 31) U rizika existuje nejistota, nevíme tedy, zda a v jakém rozsahu nastane. Příčinami vzniku projektového rizika jsou rizikové faktory neboli faktory rizika. Celkové riziko je pak určeno **pravděpodobností** svého **vzniku** a **vlivem na projekt** (velikostí škody, kterou způsobí).

1.2.2 Management rizik

Nejkomplexnější definicí pro management rizik (z anglického *Risk Management*) je „systematické používání politik, postupů a pracovních technik řízení úkolů, zabývajících se určováním souvislostí, zjišťováním, analýzou, vyhodnocováním, posuzováním, ošetřováním, monitorováním rizik a komunikací o nich takovým způsobem, který umožňuje organizaci minimalizovat ztráty a maximalizovat vhodné příležitosti“ (ČSN IEC 62198 Management rizika projektu – Směrnice pro použití). Cílem managementu rizik je tedy „využití příležitosti vyplývající z působení pozitivního vlivu a eliminovat účinek nežádoucích vlivů“ (Smejkal, Rais, 2010). Svozilová definuje proces řízení rizik následovně: „sled aktivit, kterými jsou použitím preventivních nebo korektivních zásahů odvráceny události a odstraňovány vlivy, jež by mohly ohrozit říditelnost plánovaných procesů nebo by mohly vést k jiným nechtěným následkům“ (Svozilová, 2011, s. 165).

1.3 Přístupy k rizikům v projektu

Existuje několik možných přístupů k riziku, které jsou určeny stupněm ochoty přijmout riziko. Jsou jimi averze k riziku, vyhledávání rizika a neutrální postoj k němu. Averze k riziku spočívá v odmítání rizika, je zde znatelné úsilí předcházet preventivními opatřeními jak rizikům, tak příležitostem. Tento přístup se uplatňuje u projektů, které musí co nejpřesněji splnit svoje definované cíle. Druhá skupina riziko vyhledává,

toleruje ho, negativní vlivy rizikových událostí podceňuje a obvykle se předem neplánují žádná opatření. Tento přístup přináší největší zisky, avšak také největší ztráty v případě neúspěchu. Neutrální vztah k riziku se snaží dosáhnout rovnováhy mezi těmito dvěma extrémy a pro řízení projektů je obvykle nejvhodnější (snaží se maximalizovat přínosy, avšak registruje rizika a snaží se jim ve většině případů zabránit). Toto pojetí se dá aplikovat obecně, nejen pro projekty. (Korecký, Trkovský, 2011)

Riziku není možné se nikdy zcela vyhnout a pokud se projektový tým riziky vůbec nezabývá a ignoruje je, může tak celý projekt potopit. Řízením rizik lze se tak vyhnout nepředvídatelným katastrofám, na něž by musely být vynaloženy další, nejen finanční zdroje. Avšak i rizika se musí umět řídit **efektivně**. Mnohdy by totiž odstranění všech rizik bylo neúměrně nákladné, což není žádoucí. Platí, že náklady na řízení rizika by neměly překročit ztráty způsobené opomenutím některého rizika (Schwalbe, 2011, s. 435). Dále je potřebné zahrnout tyto náklady na řízení rizik do všech plánů (především rozpočtu).

1.4 Metodiky a normy pro management rizik

V současnosti existuje mnoho různých metodik a norem, s pomocí kterých se dají projektová rizika řídit. Liší se podle oblasti svého vzniku a potřeb oboru, pro který byly primárně vytvořeny, avšak jsou postaveny na stejných základech a využívají podobné pojmosloví. Proces managementu rizik je v nich rozfázován na různý počet kroků, které se ovšem obsahově dost přibližují.

V českém prostředí se uplatňuje Národní standard kompetencí projektového řízení, vytvořený Společností pro projektové řízení na základě světového standardu ICB (**IPMA** Competence Baseline). Tento standard je zaměřen především na hlavní kompetence projektových manažerů. Ty se dělí do tří skupin - technické, behaviorální a kontextové.

Další známá je britská metodika **PRINCE2** (Projects in Controlled Environment), vlastněná Office of Government Commerce (OGC)¹, která primárně vznikla pro řízení projektů v IT prostředí a taktéž v sobě obsahuje i řízení rizik. Poslední aktualizace této metodiky proběhla v roce 2009. Od OGC pochází mimo jiné i M_o_R (Management of Risks) pro řízení rizik projektu a několik dalších standardů v oblasti managementu.

¹ OGC je nezisková organizace britského úřadu vlády (informace z www.managementmania.com)

Nejstarší, velmi uznávaná a používaná je také metodika Institutu projektového managementu (**PMI**) nazvaná A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), která byla vydána už roku 1992. Stejně jako předchozí vyjmenované pojímá celou oblast řízení projektů.

Mimo těchto standardů existuje ještě několik norem řešících tuto problematiku. ČSN ISO 10006:2003 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektů obsahuje obecné postupy a je možné ji uplatnit pro všechny typy projektů. Soustředí se na zvyšování kvality procesů při řízení projektů (jednou z popisovaných oblastí jsou procesy vztahující se k riziku). ISO 31000:2009 Management rizik – Principy a směrnice je obecná norma pro řízení rizik (netýká se tedy jen projektů), shrnuje odbornou terminologii a základní principy a postupy managementu rizik. Od roku 2010 existuje i v české verzi ČSN ISO 31000. Další (tentokrát technická) norma ČSN IEC 62198 (010694) Management rizika projektu - Směrnice pro použití se zaměřuje na projekty s technologickým obsahem.

Společností si jednotlivé metodiky mohou uzpůsobit svým specifickým potřebám tak, aby plně vyhovovaly požadavkům prostředí projektu. Při včlenění systému řízení rizik do projektu je vhodné držet se stejné metodiky, kterou je řízen celý projekt.

1.5 Dělení rizik

Základním je rozdělení na rizika s negativním a pozitivním vlivem (příležitosti), jak již bylo zmíněno výše v kapitole 1.2.1 Riziko. S tímto částečně souvisí dělení na rizika čistá, která mají výhradně negativní dopady na projekt, a rizika spekulativní neboli podnikatelská, jež jsou podstupována s cílem získat prospěch, avšak jejich výsledkem může být jak zisk, tak ztráta. (Smejkal, Rais, 2010), (Korecký, Trkovský, 2011). Dále rozlišujeme rizika ovlivnitelná (obvykle také označována jako interní) a neovlivnitelná (externí). Ovlivnitelná se dají určitým způsobem snížit nebo odstranit, zatímco neovlivnitelná jsou mimo kontrolu projektového týmu a jedná se o zdroje rizika pocházející především z makro prostředí – jsou to např. politická opatření, obchodní podmínky a další záležitosti globálního charakteru.

Mimo primárních rizik literatura vyděluje i zbytková a sekundární rizika. Zbytková jsou ta, která v projektu zůstanou i po přijetí všech opatření vůči rizikům. Sekundárními označujeme ta rizika, jež jsou přímým důsledkem realizace opatření proti určitému riziku. (Schwalbe, 2011, s. 459), (OGC, 2009, s. 84)

Rizika můžeme také dělit podle různých kritérií do různého počtu skupin, neexistuje žádná univerzální klasifikace. Každý autor zabývající se řízením rizik uvádí podobné, avšak ne zcela identické třídění rizik. V praxi závisí druhy rizik na charakteristice sektoru (soukromý nebo veřejný), odvětví národního hospodářství i na konkrétních specifikách daného projektu. Norma IEC 62198 Management rizika projektu - Směrnice pro použití člení rizika obecně dle jejich věcné náplně na (u některých bodů uvedeny typické příklady):

- environmentální – např. přírodní katastrofy, havárie, znečištění životního prostředí,
- politická - lobby,
- ekonomická – inflace, rozpočet,
- lidská, někdy též označovaná jako rizika managementu – komunikace, harmonogram, složení projektového týmu a kvalifikace jednotlivých členů, motivace,
- technicko-technologická – technické normy, vývoj,
- legislativní/právní – průmyslová práva, patenty, licence, práva k SW, uzavřené smlouvy,
- spolehlivostní,
- finanční – dotace, zálohové platby za etapy, bankovní úvěry,
- tržní – poptávka nebo konkurence,
- a sociální.

Souček a Fotr k rizikům ovlivňujícím projekt přidává ještě informační, dodavatelská či výrobní rizika (2005). Korecký a Trkovský připojuje k ostatním garanční rizika týkající se servisu (2011).

Pro každý projekt by měla být rizika strukturována zvlášť podle stanovených kritérií. Svozilová tak uvádí skupiny kategorie rizik dělené na interní a externí, předvídatelná a nepředvídatelná rizika. Interní rizika jsou obvykle kontrolovatelnější. U nepředvídatelných rizik nejsme schopni s dostatečnou přesností určit pravděpodobnost vzniku ani velikost dopadu a narozíl od předvídatelných rizik nejsou tak obvyklá či odhadnutelná (2011, s. 281).

Rizika a jejich závažnost se odlišují i podle fáze, ve které se projekt nachází. Na začátku projektu nacházíme mnoho nových rizik, na konci projektu je hrozba rizik již menší. Pro každou fázi jsou typická obvykle jiná rizika. Při plánování je vhodné všimnout si

především nedostatečně formulovaných cílů projektu, uzavřených smluv, nekompletních plánů a nastavení komunikace v projektovém týmu a se zájmovými skupinami. Při realizaci předmětu nastávají problémy spíše v personálním zabezpečení, s dodavateli a problémy s cash-flow. V poslední fázi projektu se pak objevují rizika spojená s akceptací výstupů projektu a jejich nedostatečnou kvalitou.

1.6 Kroky procesu řízení rizik

Proces řízení rizik se obecně sestává z dvou hlavních etap, a těmi jsou analýza rizik a jejich monitorování (Doležal a kol., 2009). Skalický popisuje hlavní procesy takto (2010, s. 163):

1. Identifikace rizik (*Risk Identification*)
2. Hodnocení rizik (*Risk Quantification*) - do něhož spadá kvantitativní a kvalitativní analýza,
3. Plánování odezvy na rizika (*Risk Response Development*)
4. Monitorování a kontrola (*Risk Response Control*).

Téměř totožné rozdělení obecného postupu řízení rizik uvádí i Smejkal, Rais (2010). Další autoři (viz seznam použité literatury na konci práce) se tohoto rozdělení přidrží, avšak mnohdy se liší přesné pojmenování etap.

Schwalbe přidává k uvedeným ještě jednu etapu na počátek procesu a tou je **plánování řízení rizik**, jejímž výstupem je plán řízení rizik, který by měl být součástí plánu projektu (2011, s. 438). Nejprve by mělo být rozhodnuto, jakým způsobem bude k rizikům přistupováno, jaká bude míra tolerance rizika, jaká metodologie a postupy budou využity, kolik prostoru bude řízení rizik věnováno, jak budou rizika hodnocena (v oblasti kvalitativní a kvantitativní analýzy) a jak bude celý proces dokumentován. Svozilová taktéž zmiňuje fázi plánování řízení rizik, pojímá ji však jinak - shrnuje do ní identifikaci, analýzu i plánování obrany proti rizikům. (2011, s. 285)

Hmotným výstupem procesu řízení rizik je **registr rizik**, dokument zpracovaný projektovým manažerem za přispění celého projektového týmu, často v podobě tabulky. Obsahuje soupis potenciálních rizik, jejich charakteristiku, ohodnocení a další důležité informace včetně plánů odezvy. V jednotlivých fázích procesu řízení rizik je aktualizován a doplňován. Registr rizik by měl obsahovat většinu následujících důležitých informací:

- identifikační číslo,
- datum, kdy bylo riziko identifikováno,
- kategorie,
- název rizikové události,
- popis rizikové události,
- spouštěče (*Triggers*) - jimi rozumíme symptomy vzniku rizikové události, nepřímé prvotní varovné projevy (Skalický, Vostracký, 2000, s. 142),
- pravděpodobnost výskytu rizikové události,
- dopad na projekt,
- protirizikové opatření,
- vlastník rizika,
- stav rizika – popsáno, zda bylo učiněno konkrétní protirizikové opatření a zda riziko nastalo či doposud nenastalo. (Schwalbe, 2011, s. 446)

Pro každé riziko je nutné určit vlastníka. Ten bude odpovědný za jeho sledování a řízení určeného protirizikového opatření.

1.6.1 Identifikace rizika

Prvním krokem tohoto procesu je identifikace rizik. Bez identifikace nelze rizika řídit, jelikož zůstanou neznámá. Cílem je nalezení relevantních rizikových faktorů, přičemž bereme v úvahu ta rizika, jež mají nenulový význam pro projekt – předpokládáme nenulovou pravděpodobnost vzniku a zároveň ohrožení alespoň jednoho ze tří parametrů (plánovaných termínů, nákladů a kvality či rozsahu výstupů). Rizikové faktory je potřeba hledat jak uvnitř projektu, tak vně. Do identifikace rizik je také potřeba zapojit všechny členy projektového týmu a jinak zainteresované strany. Nejčastěji vycházíme ze zkušeností z minulých projektů, kontroly plánů a projektové dokumentace, popřípadě využíváme strukturované rozhovory. Prvotní očividná rizika bývají identifikována již ve Studii proveditelnosti projektu, kde jsou odhadovány dopady na projekt. Základnu pro seznam rizik je příhodné utvořit z předpokladů, na něž jsou některé výstupy citlivé a u kterých je pravděpodobné, že se ukáží jako předpoklady nesprávné (Merna, 2007, s. 43). Nicméně k dispozici je mnoho dalších metod a technik, z nichž nejběžněji používané dle Svozilové a Koreckého jsou popsány níže (Svozilová, 2011), (Korecký, 2011):

- brainstorming – jedná se o jednoduchou techniku, mimo jiné využívanou i pro následné ohodnocení rizik a při tvorbě reakcí na rizika; princip metody je založen na vyjadřování nápadů k danému tématu dle určitého schématu diskuze - skupina zainteresovaných lidí se tak pokouší najít řešení problému prostřednictvím spontánního generování velkého množství nápadů a je využíváno týmové spolupráce; využívá se i funkce moderátora, který rizika kategorizuje. (Schwalbe, 2011, s. 467)
- kontrolní seznamy (tzv. *checklisty*) – představují vyčerpávající seznamy potenciálních rizikových faktorů rozdělených do jednotlivých kategorií, převzaté z již uskutečněných minulých projektů určitého oborového zaměření – např. stavebnictví nebo IT projektů,
- Delphi „metoda účelových interview“ – vhodná pro řešení specifických oblastí, avšak je časově náročnější; její podstatou je postupné dosažení shody v individuálních předpovědích skupiny odborníků na danou oblast,
- Crawfordovy lístky – jedná se o opakované individuální výpovědi odborníků na položené otázky, přičemž odpovědi jsou zapisovány a žádná z nich se nesmí opakovat.

Dalšími pomocnými technikami, sloužícími především pro rozpoznání vzájemných závislostí jednotlivých rizik, jsou různé grafy a diagramy (vývojové, síťové, případně Ishikawovy diagramy „rybí kosti“) či SWOT analýza tvořená maticí slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb. (Svozilová, 2011)

1.6.2 Hodnocení rizika

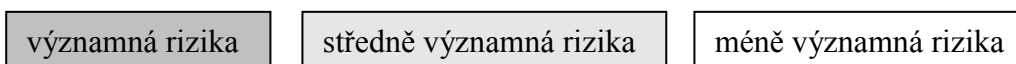
Cílem tohoto kroku je určení pravděpodobnosti výstkytu rizika a velikosti škody (tedy negativního dopadu), kterou může způsobit. Vynásobením těchto dvou veličin dostaneme **závažnost** neboli významnost rizika. Existují dva způsoby kvantifikace – kvalitativní a kvantitativní hodnocení.

Při odhadování hodnot se využívá tzv. *principu postupnosti*, jehož cílem je snížení nejistoty odhadu rozdělením rizika na několik částí tak, aby součet odchylek odhadů jednotlivých částí byl menší než odchylka odhadu u celé položky (Doležal a kol., 2009).

Jednoduchou a přehlednou metodou v případě kvalitativního hodnocení je dvojrozměrná matice hodnocení rizikových faktorů (viz tabulka č. 1), která podává základní přehled o relativní důležitosti rizik (Merna, 2007, s. 46). Vystačíme si zde

s odhady pravděpodobností vzniku a dopadu rizika (velikostí škody). Tyto pravděpodobnosti se pohybují v rozmezí 0-100%. Oběma veličinám je však místo tohoto přesného číselného ohodnocení přiřazeno slovní ohodnocení na zvolené stupnici.

V tabulce č. 1 je zvolena pětibodová stupnice. Matice je poté graficky rozdělena do tří částí dle významnosti rizika (vynásobením pravděpodobnosti výskytu a dopadu na projekt) následovně:



Hodnocení může být však subjektivní, stejně jako zvolená hranice významnosti rizik (*Risk tolerance line*, v tabulce č. 1 zvýrazněna černou čarou). Rizikový faktor je tím významnější, čím vyšší je možný negativní dopad a pravděpodobnější výskyt.

Tab. 1: *Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů*

Pravděpodobnost vzniku	Velmi vysoká					
	Vysoká					
	Střední					
	Nízká					
	Velmi nízká					
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Vliv na projekt						

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pokud projekt obsahuje rizika ohrožující zdraví nebo životy lidí, jsou vždy posuzována jako významná a musíme se jimi zabývat, i když je pravděpodobnost vzniku malá.

Co se týče metod kvantitativního hodnocení, jsou poněkud složitější a časově i finančně náročnější. Řadíme mezi ně mimo jiné různé statistické metody pro analýzy rozložení pravděpodobností, modelování dopadů rizik a tvorbu scénářů. Mezi jednodušší z nich a častěji používané dle Svozilové patří zde vyjmenované (Svozilová, 2011):

- statistická peněžní hodnota rizika – je výsledkem prostého vynásobení hodnoty pravděpodobnosti vzniku a dopadu rizika, tyto hodnoty je však nutné umět přesně číselně určit,
- citlivostní analýzy – používají se při určování dopadů, pokud dojde k procentní změně některého z předpokladů (často se využívá grafické zobrazení),
- simulace Monte Carlo – je založená na principu *what-if* analýz, znázorňuje složité vazby mezi velkým počtem rizik a prostřednictvím opakovaných simulací vytváří předpovědi,
- rozhodovací stromy – podporují rozhodování v nejistých situacích.

Metodika IPMA popisuje českou metodu RIPRAN (*Risk Project Analysis*) (Doležal a kol., 2009), jež rizika kvantifikuje jak slovně, tak číselně (určuje hodnotu rizika verbálně či v peněžních jednotkách (Kč)).

1.6.3 Odezva na rizika

Po vyhodnocení rizik následuje další fáze procesu řízení rizik, a to plánování reakcí na rizika. Zde je zapotřebí, především pro všechna rizika vyhodnocená jako významná, popsat aktivity, které se vykonávají předem, než riziková událost nastane, a jejichž cílí je minimalizovat nebezpečí z nich plynoucí. Pro každé riziko je tak vybrána efektivní strategie a následně je vypracován akční plán (Skalický, 2010, s. 170). Obecně rozlišujeme dva přístupy pro snížení rizika – ofenzivní, který se zaměřuje na oslabení příčin vzniku rizika, a defenzivní, jenž se soustřeďuje na snížení nepříznivých důsledků. (Šulák, Vacík, Ircingová, 2007, s. 157), (Doležal a kol., 2009, s. 148)

Reakce na riziko může mít několik podob (Schwalbe, 2011, s. 462):

1. **Vyhnutí se riziku** (anglicky *Risk Avoidance*) - tato reakce spočívá v eliminaci příčiny vzniku rizika tak, aby riziko nenastalo, využívá se především u nejvýznamnějších rizik. Vyhnout se riziku můžeme mimo jiné nalezením jiného řešení, změnou technologie, změnou dodavatele, definovaných cílů nebo detailním definováním rozsahu, aby nedošlo k úpravám a pozdějšímu navyšování nákladů.
2. **Přenesení rizika** (*Transference*) – znamená přenést odpovědnost a důsledky hrozby na třetí stranu. Riziko tak není eliminováno, ale jeho řešení je převedeno na jiný subjekt, v tom případě je pak však nutné počítat s náklady (třetí strana na sebe nepřevzme riziko bez úplaty). Toto řešení se uplatňuje převážně u finančních rizik s velkým dopadem a menší pravděpodobností vzniku rizika. Nejčastěji bývá

ve formě pojištění a následky rizika tak pokrývá pojišťovna. Zde platí, že čím větší je možná velikost ztráty, tím nákladnější toto řešení je.

3. **Zmírnění rizika** (*Risk Minimisation*) – tato strategie může mít za cíl buď snížení dopadu rizika na projekt nebo pravděpodobnosti jeho vzniku (avšak riziko zcela neeliminuje), případně oboje současně. Příkladem může být zvýšení kvality, zapojení zkušenějších pracovníků, průběžné kontroly nebo zálohování.
4. **Akceptování rizika** (*Risk Acceptance*) – strategie přijetí je využívána u nezávažných rizik, u rizik, u nichž je velmi vysoká nákladovost k jejich ošetření, popřípadě u rizik, která nejsme schopni žádnými zásahy ovlivnit. Akceptování rizika může mít dvě podoby – pasivní a aktivní (Skalický, 2010, s. 171). Pasivní akceptace znamená pouze pasivní přijetí důsledků rizika, zatímco aktivní vyžaduje přípravu plánů, které se však použijí až v případě, kdy riziko nastane. Takovým případem je vytvoření rezervního fondu. Aktivní akceptování rizika se též nazývá plánování eventualit (*Contingency Planning*) (Skalický, 2010, s. 172).

Skalický zmiňuje navíc ještě tyto možnosti (2010, s. 170):

5. **Ignorance rizika** (*Risk Ignoring*) – tohoto přístupu je využíváno pouze u nejméně významných rizik. Je však vyloučeno v případech, kdy by vedlo k porušení právních předpisů (týká se životního prostředí a bezpečnosti práce).
6. **Monitorování rizika** (*Risk Monitoring*) – využívá se pro rizika s malou pravděpodobností vzniku a středním vlivem. Rizikové faktory jsou sledovány a dojde-li k nárůstu významu, je nutné naplánovat odezvu na potenciální riziko. Úspěšnost reakce na riziko ale může být snížena právě jeho přípravou.

Při volbě správné strategie hrají svoji roli různé faktory – nejvíce určujícími jsou velikost projektu, časová a také finanční náročnost řešení. Zároveň bychom měli vycházet z mapy rizik a umístění jednotlivých rizik dle jejich vlivu na projekt a pravděpodobnosti vzniku. Je výhodnější předcházet riziku *preventivními opatřeními*, než z rizika nastane problém a poté je nutné eliminovat jeho důsledky. Korekční opatření používáme bezprostředně v případě výskytu rizikové situace. (Doležal a kol., 2009)

V případě příležitostí volíme odlišné strategie, jelikož cílem je jejich využití či posílení a maximalizace z nich plynoucích výhod.

1.6.4 Monitoring a kontrola rizik

Pokud se v čase objeví nové riziko, které nebylo již dříve zachyceno v předchozí analýze, opakuje se základní proces identifikace, kvantifikace a plán opatření. Je tedy potřebné průběžně a důsledně sledovat měnící se prostředí (předpoklady projektu) a jevy, jež by mohly mít na projekt negativní vliv, a odchylky mezi stanovenými plány a skutečností. V případě potřeby přehodnocujeme také parametry (pravděpodobnost vzniku nebo velikost dopadu) již identifikovaných rizik či již neaktuální riziko, v případě pomnutí hrozby, ze sledování vyjmeme. Odpovědnost za upozornění na změnu by měl nést vlastník rizika, teda osoba odpovědná za jeho řízení.

Tato fáze zahrnuje také vyhodocování efektivity řízení rizik, například zda došlo k výběru vhodné strategie odezvy na riziko a tato strategie byla účinná a jakému problému se tak povedlo zabránit. Pro příští projekty bychom měli uchovat poučení z předchozích projektů, kde byla rizika identifikována a jejich řízení úspěšné. Tento přístup může výrazně usnadnit práci s nimi do budoucna.

1.7 Softwarová podpora

Tak jako se uplatňují softwarové nástroje při plánování a řízení celého projektu projektu, i při řízení rizik může být některý z nich nápomocný. Pro vytvoření registru rizik, který slouží jako základní přehled potenciálních rizik, postačí textový nebo tabulkový procesor, např. Microsoft Office Word, Excel nebo MS Project. Tabulkové procesory se dají využít i při tvorbě grafů a diagramů (kupříkladu rozhodovacích stromů).

Pro složitější kvantitativní analýzy rizik, které je potřebné doplnit o modelování nebo další simulace, existují speciální SW nástroje, kterých je na trhu poměrně velká nabídka. Mezi známé používané patří PMF, Pert Master nebo @RISK fungující jako nadstavba MS Excelu a využívající metodu simulace Monte Carlo (pracují s generátorem náhodných čísel).

2 Popis projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje

2.1 Cíle projektu a základní popis veřejné zakázky

Projekt Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje (KÚ PK) byl zadán vyšším územním samosprávním celkem České republiky (ČR), Krajským úřadem Plzeňského kraje se sídlem v Plzni, a to jako nadlimitní veřejná zakázka na dodání služeb.

Realizací tohoto projektu dojde k zefektivnění řízení a zvýšení transparentnosti a flexibility na KÚ PK a krajem zřizovaných organizacích. Bude vytvořena souhrnná interní strategie, která v současné době chybí, a implementovány jednotlivé kroky pro to, aby mohla být tato strategie naplněna. Každá z uvedených aktivit bude doprovázena školeními, která si kladou za cíl zlepšit schopnosti zaměstnanců v oblasti řízení. Dalším cílem projektu bude mimo jiné i vytvoření systému poskytování a sledování dotací, systému řízení projektů a řízení kvality.

Tento projekt je spolufinancován ze zdrojů Evropského sociálního fondu (ESF) Evropské Unie (EU) a zčásti ze státního rozpočtu ČR.

Nadlimitní veřejná zakázka byla zadána v otevřeném výběrovém řízení. Ta je rozdělena do čtyř částí, tyto části se ještě nadále člení do šesti aktivit takto:

Část 1

Aktivita 1 Strategie řízení lidských zdrojů na KÚ

Část 2

Aktivita 2 Strategie řízení zřizovaných organizací

Aktivita 3 Informační strategie

Část 3

Aktivita 4 Návrh a zavedení systému poskytování a sledování dotací

Aktivita 5 Návrh a zavedení systému centrální administrace a řízení projektů

Část 4

Aktivita 6 Návrh a zavedení systému řízení kvality

Dodavatelé služeb byli vybíráni pro jednotlivé části zakázky, přičemž bylo možné, aby více částí, popřípadě všechny čtyři, realizoval jediný dodavatel. Pro realizaci projektu byly vybrány tyto firmy: AQE advisors a.s., se sídlem v Brně, HEXPERT a.s.,

sídlem v Praze 9 a CORTIS Consulting, s.r.o., sídlem v Plzni. Společnost CORTIS Consulting, s.r.o., byla zároveň určena koordinátorem projektu, odpovědným za koordinaci realizace všech částí projektu.

Dosud proběhla první fáze realizace projektu – analýza současného stavu řízení na KÚ, která byla ukončena v březnu 2011. Ve druhé etapě, ukončené v srpnu 2011, jsou navržena řešení a v etapě třetí, dosud probíhající, jsou implementována do praxe. V poslední fázi probíhají kontroly skutečnosti se stanovenými plány a monitoring dosaženého stavu. Tato poslední etapa by měla skončit v květnu roku 2013.

2.2 Popis a cíle zvolené části projektu

Pro potřeby této bakalářské práce budu dále popisovat pouze **část 3**, která zahrnuje aktivity 4 Návrh a zavedení systému poskytování a sledování dotací a 5 Návrh a zavedení systému centrální administrace a řízení projektů.

Popis aktivity 4

Tato aktivita si za svůj cíl dává vytvoření strategie poskytování a sledování dotací, grantů a darů pro města a obce na území kraje a další subjekty veřejné správy, pro Integrovaný záchranný systém (IZS), neziskové organizace, podnikatelské subjekty a občany. Bude zvýšena dostupnost informací o možnostech dotací pro jednotlivé žadatele (příjemce). Na základě vypracované strategie bude zajištěno organizační i personální stránka. Ztransparentní a zjednoduší se rozdělování finančních prostředků žadatelům. Současně bude vypracována metodika pro vyhodnocování žadatelů a vytvoří se možnost monitorovat výsledky a naplňování cílů projektů prostřednictvím webového rozhraní, jehož návrh je také součástí této aktivity. To umožní on-line sledování podaných žádostí o dotace, postupu jejich vyhodnocování a výsledku přidělení dotací.

Popis aktivity 5

Předmětem této aktivity je vytvoření (sestavující z návrhu a realizace) systému centrální administrace a řízení projektů v Plzeňském kraji, a to nejen projektů, které jsou financovány ze strukturálních fondů EU. V současné době tyto aktivity neprobíhají zcela koordinovaně v rámci jednotlivých odborů, Plzeňský kraj nemá jednoduchý přehled o všech podaných žádostech v PK ani ZZO. Tato aktivita probíhá současně s ostatními aktivitami projektu a vzájemně se doplňují.

Cílem je tedy vytvoření projektové kanceláře (jako samostatného odboru), do které se budou soustředit veškeré aktivity projektového řízení na KÚ i ZZO. Tím by mělo dojít k převedení roztržštěných pracovních kapacit napříč jednotlivými odbory a soustředění znalostí a zkušeností na jednom místě. Zde by měla probíhat příprava žádostí o dotace, zajištění financování, realizace i zajištění udržitelnosti všech projektů a jejich důkladná evidence.

2.3 Personální zajištění projektu

Pro realizaci projektových aktivit byly sestaveny realizační týmy, sestávající se napůl z konzultantů dodavatelů a napůl ze zaměstnanců Krajského úřadu. Každý projektový tým je tak složen přibližně z deseti až dvaceti členů. Vybraní členové KÚ disponují znalostí vnitřního prostředí KÚ, zatímco pracovníci z řad externích dodavatelů ovládají metody projektového řízení. Na realizaci částí 4 a 5 řešeného projektu se podílí celkově osm zaměstnanců (odborných konzultantů) dodavatelské společnosti.

Ve vedení projektu stojí garanti jednotlivých aktivit, vedoucí projektu, koordinátor a odborní konzultanti z řad zaměstnanců KÚ. Projekt podléhá kontrole řídicího výboru složeného převážně ze zástupců jednotlivých odborů na KÚ a ředitele KÚ, dalšími členy jsou například vedoucí a koordinátor projektu.

3 Krajský úřad Plzeňského Kraje

3.1 Funkce a organizační struktura Krajského úřadu Plzeňského Kraje

Každý projekt se realizuje v rámci určité organizace. Popisovaný projekt Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje, jak je již patrné z názvu, je realizován na KÚ PK, sídlem Škroupova 18, Plzeň.

Krajský úřad je jedním z mnoha orgánů Plzeňského kraje, je důležitým článkem veřejné správy. Je bez vlastní právní subjektivity. KÚ plní úkoly v samostatné působnosti a zároveň vykonává i přenesenou působnost (výkon státní správy), jednotlivé funkce jsou vymezeny v § 67 zákona o krajích (Zákon č. 129/2000 Sb. ze dne 12. dubna 2000 o krajích (krajské zřízení)). Kontrolu obou povinností provádí věcně příslušná ministerstva dle § 86 téhož zákona.

Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje pracující pro jednotlivé odbory. KÚ PK je rozdělen do sedmnácti odborů:

- odbor kancelář hejtmana,
- odbor kancelář ředitele KÚ,
- útvar interního auditu,
- odbor krizového řízení,
- odbor ekonomický,
- odbor investic a majetku,
- odbor regionálního rozvoje,
- odbor fondů a programů EU,
- odbor vnitřních věcí a Krajský živnostenský úřad,
- odbor informatiky,
- odbor kontroly, dozoru a stížností,
- odbor dopravy a silničního hospodářství,
- odbor životního prostředí,
- odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu,
- odbor školství, mládeže a sportu,
- odbor sociálních věcí,
- a odbor zdravotnictví.

Odbory se dále ze zákona dělí na oddělení z nichž každý vykonává jak samostatnou, tak

přenesenou působnost. Rozpis na odborům podřazená oddělení je uveden v příloze A¹.

Realizovaný projekt se týká však nejen řízení na KÚ, ale i na Plzeňském kraji zakládaných a zřizovaných organizacích (ZZO), jelikož i tyto organizace řeší vlastní projekty a spolupodílejí se na řešení některých projektů společně s KÚ. ZZO jsou různé podnikatelské subjekty nebo příspěvkové organizace působící v oblastech školství (dětské domovy, domy dětí a mládeže, základní a střední odborné školy, gymnázia), dopravy (zde konkrétně Správa a údržba silnic Plzeňského kraje), kultury (galerie, muzea, knihovny), zdravotnictví (nemocnice) a poskytování sociálních služeb (domovy pro seniory, domovy pro osoby se zdravotním postižením, centra sociální péče) a další.

3.2 Realizované projekty na odborech KÚ PK

Plzeňský kraj v porovnání s ostatními kraji ČR obdržel prozatím nejméně finančních prostředků z ESF EU (avšak podal také nejméne žádosti) během současného programového období 2007-2013². K finančně nejnáročnějším patří aktivity zvyšování kvality řízení na KÚ a poskytování sociálních služeb. Mnoho projektů je zaměřených na rozvoj dopravní infrastruktury a integrované dopravy, regeneraci (zateplení) budov.

Projekt Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje je pouze jeden z mnoha realizovaných v této veřejné instituci. Jsou zde realizovány i projekty, které tak ovšem nejsou definovány a tudíž k nim není vytvořena potřebná dokumentace. Výjimku tvoří projekty financované ze zdrojů EU, u kterých je k dispozici požadovaná dokumentace a existuje tak jejich evidence. V příloze B uvádím přehled projektů připravovaných či v posledních letech realizovaných na jednotlivých odborech KÚ a spolufinancovaných EU a úsilí, které je projektům na odborech věnováno.

3.3 Prostředí řízení projektů na Krajském úřadě

Krajskému úřadu chybí vypracovaná strategie pro řízení projektů. Bez strategie nemohou být vypracovány ucelené střednědobé programy a z nich vyplývající konkrétní realizační záměry. Kraj poté v případě nutnosti rychlého čerpání většího objemu peněz v omezeném čase nereaguje dostatečně rychle. To proto, že nemá k dispozici žádný přehled projektů usnadňující mu rozhodování, tudíž ani výhled předpokládaných investic v daném časovém období. Zdroje jsou mnohdy čerpány na projekty, které

¹ Organizační struktura v příloze A je uvažována k roku 2011, jelikož analýza prostředí řízení projektů na KÚ vychází z této struktury. V roce 2012 došlo k určitým změnám na některých odborech důsledkem implementace popisovaného projektu.

² Údaj k 07.09.2011 dle Ministerstva pro místní rozvoj.

nemají nejvyšší priority, čímž se snižuje efektivnost vynakládání finančních prostředků, jež by mohly být přínosnější v jiné oblasti. Ucelená strategie by tak usnadnila určování priorit u jednotlivých projektů, které by byly jednotlivými odbory připravovány dopředu, a byly by realizovány převážně ty, jež budou v souladu s dlouhodobými záměry.

Úřadu chybí důsledná evidence uskutečněných i aktuálně realizovaných projektů a jejich vyhodnocování – především vzhledem k jejich účelnosti, dlouhodobým přínosům a udržitelnosti. Mimo toho nejsou mnohdy vyjasněné zdroje financování, není předem zajištěno finanční krytí a ani není k dispozici aktuální výše schváleného předfinancování. Rozpočet kraje je omezený a ne vždy tak pokryje kvůli nevhodnému rozhodování například projekty, které je nutné předem předfinancovat, než úřad obdrží zpětně dotaci. Úřad sice využívá některých SW aplikací pro projektové řízení, které jsou však nedostatečné k rozhodování o prioritách projektů. První ze SW aplikací je KEVIS umožňující uchovávat veškeré údaje o projektech, avšak tato databáze není úplná, aktuální, neplní tak plně svůj účel. Další komplexnější aplikací je Helpdesk, jenž ale nepracuje s finanční stránkou projektů. Tyto oba programy vůbec nevyužívají funkcionalit řízení rizik projektů, evidence skutečných nákladů, postupu projektových prací ani řízení změn.

Na KÚ není samostatné oddělení, které by se zabývalo řízením veškerých projektů realizovaných v rámci této instituce. Každý odbor realizuje projekty vlastními silami, popřípadě využívá metodické pomoci oddělení technické podpory a publicity¹ spadajícího pod odbor fondů a programů EU při přípravě žádostí o dotace z fondů EU. Toto oddělení však neposkytuje podporu ve všech oblastech projektového řízení, takže pro některé projekty jsou nájímány externí firmy. Mezi odbory v této oblasti nefunguje komunikace, proto se stává, že na jednu výzvu z operačního programu je vypsáno několik projektů z různých odborů, namísto spojení sil a vytvoření jednoho jediného. Dále odbory nemají dostatečné informace o operačních programech, čemuž by pomohla centralizace projektových činností a vytvoření jediného projektové kanceláře (což je cílem projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje), kde by se koncentrovaly znalosti spojené s řešením projektů.

¹ K 1.1.2012 došlo ke změně organizační struktury a oddělení technické podpory a publicity bylo nahrazeno oddělením přípravy a realizace projektů.

Na KÚ je vypracováno několik směrnic týkajících se projektového řízení. Popisují vytváření projektových týmů, řízení projektů financovaných a spolufinancovaných EU nebo řízení rizik. Poslední zmíněná směrnice je z roku 2010 a popisuje základní pravidla zacházení s riziky v rámci úřadu - definuje pojmy procesu řízení rizika, poskytuje přehled nástrojů pro práci s nimi a stanovuje odpovědnosti za řízení rizik.

Někteří zaměstnanci neovládají dostatečně postupy projektového řízení, nerozlišují běžnou pracovní činnost od mimořádné práce na projektech. Výjimku tvoří odbor informatiky, kde je realizace projektů součástí standardní pracovní náplně. Tímto vzniká problém, kdy není možné přesně určit náklady projektu na lidské zdroje. To vše proto, že zde neexistuje základní definice projektu. Není tedy objektivně určitelné, ve kterých případech použít postupy projektového řízení a ve kterých se lze obejít bez nich. Jedním z důsledků jsou dosavadní chybějící pravidla pro tvorbu projektové dokumentace, což se ovšem netýká projektů financovaných EU, k nimž je vypracována alespoň povinná formální dokumentace. Ta není zpracovávána podle žádných šablon, což by zaměstnancům výrazně zjednodušovalo práci a současně s tím se dosáhne lepší strukturovanosti a snadnější kontroly dat. Další významnou součástí projektového řízení, která není systematicky řešena, je vyhodnocování projektů a využití poznatků pro další projekty.

Roku 2010, již jako součást řešeného projektu, bylo zřízeno nové oddělení ekonomických analýz, které se zabývá finančním plánováním a vytváří tak podklady pro finanční rozhodování kraje. Při startu projektu byla spuštěna i další SW aplikace Sharepoint, která slouží jako centrální úložiště dokumentů k projektům.

Pro dva stávající projekty Bezpečný kraj a projekt výstavby Klatovské nemocnice byly zřízeny funkce koordinátorů, tedy projektových manažerů začleněných dočasně do organizační struktury úřadu.

Realizovaný projekt řeší nejen situaci na KÚ, ale i v jím zřizovaných organizacích. Tyto ZZO se mimo řešení vlastních projektů podílejí také na řízení některých projektů řešených v rámci KÚ. Zde jsou však uplatňovány principy projektového řízení pouze minimálně, ZZO chybí informace o možnostech financování projektů a z oblasti personální i kvalifikovaní manažeři. V případě potřeby ZZO využívají konzultace s jednotlivými odbory KÚ. K dispozici jim je však i pomoc oddělení technické podpory a publicity (OTTP).

4 CORTIS Consulting

Vzhledem k tomu, že je popisovaný projekt rozdělen do několika dílčích částí, bylo zvoleno výběrovým řízením více dodavatelů. Pro koordinaci projektu a realizaci vybraných aktivit byla vybrána společnost CORTIS Consulting s.r.o. Zde je vhodné zmínit několik informací o ní.

CORTIS Consulting, s.r.o., se sídlem v Plzni, ulice Teslova 3, byla založena roku 2005 panem Ing. Davidem Melicharem, Ph.D. Její druhá kancelář je v Praze. Jedná se o analytickou a poradenskou společnost poskytující konzultantské služby pro veřejnou správu i ostatní podniky v mnoha oblastech jejich působení. Společnost nabízí klientům široké spektrum služeb – pomoc v oblastech řízení změn, procesů, řízení a administrace projektů, získávání dotací z evropských fondů (příprava žádosti do operačních programů), strategického poradenství, hodnocení kvality procesů, zpracování analýz, provedení auditů (procesní, personální nebo organizační) a v mnoha dalších. Mimo jiné společnost organizuje školicí a vzdělávací programy.

Odborní konzultanti mají různorodé zkušenosti, z oblasti managementu, práva i informačních technologií. Jsou kvalifikováni ve standardech IPMA, PMI, PRINCE2, ITIL a několika dalších. Společnost je dále certifikovaná podle norem:

- ISO 9001:2001 – systém řízení jakosti
- ISO 27000 – řízení bezpečnosti informací
- ISO 10006 – řízení projektů
- ISO 20000 – řízení IT služeb.

Mimo jiné je CORTIS Consulting národním partnerem CorSet Framework. CorSet je metodický referenční rámec upravující metodiky řízení pro veřejnou správu. Dále je členem asociace ASOCPOR, asociace pro poradenství, jež se zaslouhuje o rozvoj kvalifikovaného poradenství.

5 Plán projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje

Kompletní analýza rizik je prováděna vždy na začátku projektu v plánovací fázi. Při analýze rizik v projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje jsem tedy vycházela z níže uvedených plánů – plánu rozsahu projektu, časového harmonogramu, rozpočtu projektu, plánu komunikace a plánu kvality. Časový plán a plán rozsahu projektu jsou zpracovány pro části 4 a 5, poněvadž bakalářská práce řeší řízení rizik právě u těchto částí projektu.

5.1 Plán rozsahu projektu

Rozsah projektu určuje hranice projektu, tedy veškeré výstupy (analýzy, plány, dokumenty, tématické workshopy), které byly specifikovány již v zadávací dokumentaci. Plán je přehledně rozpracován do jednotlivých etap, které na sebe postupně navazují, následující fáze začíná vždy po ukončení předchozí. Činnosti týmů dodavatelů pro všechny části projektu jsou koordinovány tak, aby se vzájemně doplňovaly. Na konci každé etapy je uskutečněn společný workshop, kde jsou seznámeni členové projektových týmů, řídicího výboru a klíčoví zaměstnanci KÚ nebo ZZO s výsledky ukončené etapy.

Pro první popisovanou část projektu Návrh a zavedení systému poskytování a sledování dotací Plzeňského kraje je rozsah jednotlivých etap popsán v tabulce č. 1 a rozsah druhé části pod názvem Návrh a zavedení systému centrální administrace a řízení projektů je uveden v tabulce č. 2.

5.2 Časový plán projektu

Projekt byl zahájen v roce 2010 a termín ukončení je naplánován na polovinu roku 2013. Uvedený časový harmonogram určuje pouze konečné termíny etap, které jsou závazné. Termíny předání výstupů projektu jsou pro všechny části projektu shodné, jsou uvedeny v tabulkách č. 1 a 2 společně s rozsahem projektu.

Tab. 2: *Plán rozsahu projektu a časový harmonogram pro část zakázky 4 Návrh a zavedení systému poskytování a sledování dotací*

Analýza	
4/2011	1. Analýza stávajícího rozsahu a způsobu poskytování a sledování dotací, grantů a darů Plzeňským krajem

	2. Workshop na téma: Výsledky analytického šetření
Návrh	
6/2011	3. Studie proveditelnosti zajištění poskytování a sledování dotací, grantů a darů – návrh opatření 4. Jednotný systém poskytování a sledování dotací, grantů a darů – vize a cíle 5. Plán implementace navrhovaných změn a opatření 6. Zadávací dokumentace pro výběr SW na elektronizaci dat 7. Návrh unifikovaného formuláře pro vypisování výzev na všechny krajské dotační tituly vč. příloh 8. Workshop na téma: Výstupy návrhové části
8/2011	9. Vytvoření školicích materiálů a „Plánu vzdělávání a školení“ 10. Návrh změn interních dokumentů
Implementace	
12/2011	11. Implementace navrhovaných změn a opatření dle „Plánu implementace navrhovaných změn a opatření“ 12. Realizace školení dle „Plánu vzdělávání a školení“ 13. Účast na zkušebním provozu IS na elektronizaci dotací 14. Workshop na téma: Implementace
Monitoring, ověření shody	
6/2012	15. 1. revize shody skutečnosti se stanoveným plánem a návrh opatření k dosažení stanoveného cílového stavu 16. Workshop
5/2013	17. 2. revize shody skutečnosti se stanoveným plánem a návrh opatření k dosažení stanoveného cílového stavu 18. Shrnutí zjištěných poznatků – závěrečná zpráva 19. Workshop

Zdroj: vlastní zpracování (dle zadávací dokumentace), 2012

Část druhá Návrh a zavedení systému centrální administrace a řízení projektů je strukturována takto:

Tab. 3: Plán rozsahu projektu a časový harmonogram pro část zakázky 5 Návrh a zavedení systému centrální administrace a řízení projektů

Analýza	
4/2011	1. Analýza stavu projektového řízení kraje a procesů souvisejících s projektových řízením, včetně oblastí zajištění projektů po stránce personální 2. Výsledky statistického průzkumu (první průzkum) 3. Workshop na téma: Výsledky analytického šetření

Návrh	
6/2011	4. Návrh zavedení systému centrální administrace a řízení projektů 5. Metodika pro řízení projektů 6. Návrh parametrů vhodného softwaru 7. Plán implementace navrhovaných změn a opatření 8. Návrh vnitřní a vnější marketingové strategie změny 9. Workshop na téma: Výstupy návrhové části
8/2011	10. Vytvoření školicích materiálů a „Plánu vzdělávání a školení“ 11. Návrh změn interních dokumentů
Implementace	
12/2011	12. Implementace navrhovaných změn a opatření dle „Plánu implementace navrhovaných změn a opatření“ 13. Realizace školení dle „Plánu vzdělávání a školení“ 14. Workshop na téma: Implementace
Monitoring, ověření shody	
6/2012	15. 1. revize shody skutečnosti se stanoveným plánem a návrh opatření k dosažení stanoveného cílového stavu 16. Výsledky statistického průzkumu (druhý výzkum) 17. Workshop
5/2013	18. 2. revize shody skutečnosti se stanoveným plánem a návrh opatření k dosažení stanoveného cílového stavu 19. Výsledky statistického průzkumu (třetí výzkum) 20. Shrnutí zjištěných poznatků – závěrečná zpráva 21. Workshop

Zdroj: vlastní zpracování (dle zadávací dokumentace), 2012

Zároveň je v zadávací dokumentaci výslovně uvedeno, že součástí projektu není dodání hardwaru ani licencí k softwaru pro řízení projektů.

5.3 Rozpočet

Náklady celého projektu byly v zadávací dokumentaci vyčísleny na 16.555.750 Kč, přičemž veškeré výdaje jsou brány jako určeny jako neinvestiční. Projekt je financován pouze z veřejných zdrojů, bez použití soukromých prostředků – a to z rozpočtu Plzeňského kraje (tedy žadatele o dotaci) ve výši 2.483.362,5 Kč (což činí 15% celkových nákladů) a evropského strukturálního fondu ESF (85% celkových nákladů) ve výši 14.072.387,5 Kč.

5.4 Plán komunikace

Plán projektové komunikace vychází ze zpracované Projektové směrnice. Jsou zde definována pravidla pro sdílení a předávání informací o projektu a jeho postupu a pro tvorbu projektových dokumentů.

Během realizace projektu je nutné sladit výstupy jednotlivých aktivit tak, aby tvořily ucelenou strategii. Pro tyto účely byla ustanovena role koordinátora, který monitoruje stav realizace všech aktivit jednotlivých částí projektu, vyhodnocuje každou dokončenou etapu, odpovídá za komunikaci mezi zadavatelem a dodavatelem a podílí se na řízení změn projektu.

Pro usnadnění komunikace mezi jednotlivými realizačními týmy a vedením projektu bylo vytvořeno sdílené datové úložiště. Každému členovi realizačního týmu je umožněn přístup na základě přihlášení. Na tomto místě jsou vytvořeny adresáře pro jednotlivé aktivity a jeden společný pro vedení projektu, do nichž se vkládají soubory dané označením ve formátu *Aktivita č. – typ dokumentu – datum/číslo dokumentu.formát dokumentu*. Pro většinu dokumentů je zároveň Krajským úřadem navržena šablona, podle níž se dokumenty zpracovávají tak, aby byla dodržena publicita projektu, jelikož je financovaný z fondu EU. Tímto způsobem jsou navrženy veškeré výstupní dokumenty, zápisy, prezentace, akceptační protokol nebo požadavky na změnu.

Sdílené datové úložiště zpřístupňuje kalendář projektu, do kterého jsou zaznamenávány naplánované termíny jednání. Pracovní schůzky jsou pořádány na úrovni realizačního týmu, vedení projektu nebo řídicího výboru. Na jednáních realizačních týmů se kontroluje postup aktivity a zpracování výstupních dokumentů. Schůze vedení projektu a koordinátora mají za úkol monitorování postupu projektu. Na jednáních řídicího výboru dochází k předávání informací o postupu projektu a jsou zde řešeny případné rozpory. Plán jednání je vyhotoven před zahájením každé z etap projektu. Z každé uskutečněné schůze je zpracován zápis, dle určené šablony, který je pak účastníkům rozeslán e-mailem.

Po ukončení každé z etap projektu je uskutečněn workshop, který má za cíl seznámit cílové skupiny s dosavadními výstupy projektu. Harmonogram a rozsah workshopů jsou určeny v zadávací dokumentaci.

5.5 Plán kvality

Plán kvality určuje, co je obsaženo v zadání projektu a je nutno dodržet (určeno smlouvou mezi zadavatelem – Krajským úřadem Plzeňského kraje a jednotlivými dodavateli), aby byl projekt úspěšný. Popisuje tak kritéria úplnosti a správnosti výstupů a ovlivňuje způsob realizace projektu.

Plán kvality není pro tento projekt vytvořen. Zadání projektu, tedy zadávací dokumentace ani smlouva, neobsahuje konkrétní informace o kvalitě výstupů. Kvalita tedy není komplexně řešena. Jsou definovány pouze pokuty v případě nedodání díla dle specifikace, což znamená nedodržení podmínek uvedených v zadávací dokumentaci, nebo pozdní dodání díla.

Každá etapa aktivity a její výstupy budou akceptovány vedoucím projektového týmu příslušné aktivity a řídicím výborem projektu. Poté budou výstupy předloženy ke schválení Radě Plzeňského kraje. Na závěr celého projektu bude podepsán Akceptační protokol, čímž bude uznáno, že kvalita díla byla naplněna a byly splněny věcné požadavky (především vytvoření požadovaných dokumentů). Při jeho podpisu však může nastat situace, že KÚ nebude spokojen s výsledky a bude požadovat mnohem podrobnější výstupy. K dosažení výstupů projektu ve stanoveném čase a rozsahu přispívá zpracovaná Projektová směrnice, vytvořená na začátku projektu. Ta definuje prvky komunikace a spolupráce v projektovém týmu (způsob předávání informací), společný sdílený kalendář a nebo šablony pro jednotlivé výstupní dokumenty. K tomuto účelu byla navíc zřízena pozice koordinátora projektu – ten monitoruje výstupy jednotlivých aktivit a kordinuje jednotlivé činnosti tak, aby byly v souladu s celkovým cílem projektu a byl dodržen harmonogram.

Kvalita řízení projektu není také nijak formálně zajištěna, částečně je to dáno i tím, že na úřadě neexistuje jednotný přístup k řízení projektů a směrodatné postupy nejsou nikde souborně sepsány a zaměstnanci KÚ s nimi nepracují. Avšak jelikož je projekt zpracováván externími dodavateli, postupuje se dle principů projektového řízení. Výjimkou je oblast řízení rizik, ta v projektu nejsou řešena.

6 Řízení rizik projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje

Pro tento projekt není vytvořen žádný formální plán řízení rizik. Absence takového plánu je u tak rozsáhlého a finančně náročného projektu, zároveň s přihlédnutím k místu realizace ve veřejné sféře, závažným nedostatkem. I přesto, že na KÚ existuje směrnice upravující řízení rizik, do řízení projektu se nepromítla. Jsou monitorována pouze některá důležitá a očividná rizika, avšak bez formálních postupů řízení rizik.

Poněvadž je projekt Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje řízen bez uplatnění nějakého konkrétního standardu, vychází se zde spíše ze zkušeností jednotlivých dodavatelů, tak byly pro praktickou část práce použity metody vycházející převážně z metodiky IPMA.

6.1 Identifikace rizikových faktorů

S pomocí koordinátora a vedoucího projektových týmů pro dané aktivity projektu byla identifikována potenciální rizika a rozdělena do jednotlivých kategorií. Většina rizik je propojená s celým projektem, netýká se tedy pouze vybraných aktivit. Některá z nich spolu vzájemně souvisí a doplňují se. Rizika jsou zde brána pouze ve smyslu ztrát, nikoli příležitostí. U každého rizikového faktoru jsou stručně popsány příčiny jeho vzniku (některé jeho spouštěče), projevy či důsledky rizika.

Politická rizika, ze strany Krajského úřadu

RF1 rozdílné zájmy řídicího výboru, chybějící podpora krajských politiků - mohou vznikat spory mezi řídicím výborem a projektovými týmy, jelikož obsazení řídicího výboru je převážně z politiků Plzeňského kraje, kteří nemusí být seznámeni s potřebami a fungováním Krajského úřadu a nemusí spatřovat pozitivní změny, které projekt přináší (pro řízení KÚ i pro občany PK v oblasti žádání o dotace).

RF2 nedostatek ochoty k akceptaci výsledku zákazníkem (Krajským úřadem) - riziko znamenající časové průtahy a spory mezi dodavatelem a KÚ, pokud nebude ošetřeno ve smlouvě. Toto riziko je spíše teoretické, jelikož se na realizaci projektu podílí přímo zaměstnanci KÚ i jeho vedení, tudíž se podílejí na výsledku.

RF3 měnící se požadavky zadavatele – obsahové změny v projektu - na začátku projektu KÚ definoval cíle a požadavky, avšak v průběhu realizace projektu může dojít k jejich přehodnocení dle aktuálních potřeb KÚ. Znamená průběžné změny v realizaci

projektu, jejichž následkem se přepracovávají plány a již hotové návrhy. Pro dodavatele znamená vícepráce.

Legislativní rizika

R4 zvýšení DPH o 1% - v roce 2011 byla přijata sazbová novela zákona o DPH č. 370/2011 Sb., podle které se s účinností od 1. 1. 2012 zvýšila základní sazba daně z přidané hodnoty z 19% na 20%. Tato změna způsobí zvýšení rozpočtu – ceny projektu.

Finanční rizika

RF5 potíže s cash-flow - toto riziko znamená potíže především s úhradou konzultačních služeb. Je nutné počítat s inflací.

RF6 vrácení dotace – změna financování - riziko může mít významný vliv na změnu zdroje financování projektu. Dotace na projekt Zvýšení kvality na Krajském úřadě Plzeňského kraje již byla obdržena společně s financemi na ostatní projekty realizované v programovém období v letech 2007-2013 na KÚ. Pokud by byla dotace vzata zpět, kraj by musel projekt profinancovat sám vlastními zdroji. Existuje zde i menší riziko krácení dotace z důvodu chyb při realizaci. Zaměstnanci KÚ jsou nyní zainteresováni na více projektech najednou, což snižuje jejich výkonnost a soustředěnost na tento projekt. Díky tomuto roztříštění také dochází k pomalejším, méně efektivnějším kontrolám.

RF7 přečerpání nákladů, nedodržení rozpočtu - riziko vyčerpání finančních zdrojů určených na projekt ovlivní rozpočet Plzeňského kraje, z něhož bude muset být část nákladů uhrazena. V projektu není vytvořena finanční rezerva.

Lidská rizika

RF8 nespolupráce zaměstnanců Krajského úřadu v týmu - riziko znamenající absenci motivace, nezájem zaměstnanců KÚ na podílení se na realizaci projektu, je nutné, aby byly důkladně seznámeni s cíly a postupem projektu. Může přinést komplikace při spolupráci, komunikaci, zvyšuje se potřeba důkladnější kontroly provedené práce.

RF9 konflikty mezi členy projektového týmu (konflikt odpovědností a pravomocí) - musí být nastavena pravidla, kdo má oprávnění přijímat jaká rozhodnutí a kdo disponuje jakými pravomocemi. Problém nastane v případě, kdy nejsou jasně definovány

kompetence k učinění rozhodnutí anebo plnění některých úkolů a odpovědnosti za ně, což může zbrzdít postup projektu a stížit jeho řízení.

RF10 nedostatečná kvalifikace pracovníků, nedostatek specialistů - v projektu se může objevit situace, se kterou nebudou mít členové projektového týmu zkušenosti, čímž bude ohrožena kvalita, náklady nebo časový průběh (zpoždění) projektu.

RF11 personální změny v projektových týmech (nemoci, výpovědi) - časté personální změny nejsou dobrým řešením, pokud není nový zaměstnanec dostatečně kvalifikovaný nebo se neorientuje v prostředí KÚ, zároveň je těžké převzít rozpracovanou práci. Namísto odvedené práce také zabírá své místo seznamování členů projektového týmu, kteří si na sebe nově zvykají.

Rizika managementu – řízení projektu

RF12 zásadní změny v předpokladech projektu - tímto vznikne potřeba přepracovat plány, aby odpovídaly novým skutečnostem, podmínkám a omezením. To přinese vícepráce a mohou se objevit nová rizika související s novými předpoklady. Riziko se týká především organizační stránky projektu (spolupráce odborů KÚ, role koordinátora, časové zajištění, předávání výstupů), zajištění lidských zdrojů (dostatečné kapacity a stálé obsazení týmů po celou dobu projektu), finanční zajištění a předpokladů v politické oblasti (plná podpora politiků KÚ a jejich informovanost).

RF13 obsahové chyby v plánech - riziko může mít závažné důsledky pro všechny parametry projektu, znamená vícepráce kvůli přepracování plánů. Plány by měly být co nejdříve opraveny, chyby bude nutné probrat se zadavatelem.

RF14 nedodržení plného rozsahu projektu - nesplnění některého z bodů specifikovaného rozsahu může mít vliv na další pokračování projektu (pokud budou například vynechány některé analýzy, mohou se návrhy řešení míjet s reálnými potřebami KÚ). Ze smlouvy pro dodavatele vyplývají náhrady škod a sankce za nedodržení rozsahu.

RF15 překročení rozsahu projektu - zmíněné riziko znamená detailnější rozpracování dokumentů, rozsáhlejší analýzy nebo workshopy, což ujímá čas zaměstnancům, kteří by se mohli věnovat další (potřebnější) práci, a zároveň mohou být navýšeny náklady.

RF16 nerealistické termíny v plánech – nedodržení termínů - skluz v termínech může mít za důsledek prodražení projektu, práce přesčas. Je nutné věnovat větší

pozornost řízení, jelikož jednotlivé části projektu jsou obsahově provázané a na sobě závislé.

RF17 nevhodná velikost projektového týmu (příliš velké nebo příliš malé) - signálem, že velikost projektových týmů není ideální, může být zhoršená komunikace v týmu nebo naopak nedostatečná výkonnost týmu – kdy pozorujeme velký objem včas nezvládané práce.

RF18 vystřídání manažerských funkcí - toto riziko ohrožuje plynulý postup projektu, převážně pokud na místo bude dosazen manažer, jenž nezná prostředí KÚ nebo projektový tým.

RF19 nedostatky v kontrolních systémech - riziko nedostačující, nedůsledné kontroly může mít za následky nekvalitně odvedenou práci, na níž však poté navazují další etapy aktivit projektu. U podobně rozsáhlého projektu je důkladná kontrola nezbytná.

RF20 zkrácená doba na přípravu návrhů - pokud bude vyvíjen tlak na urychlenou přípravu dokumentů z důvodu úspory času, mohou se vyskytnout chyby či nekvalitně zpracované, nedotažené návrhy.

RF21 problémy zajištění personálních zdrojů vlivem omezených lidských kapacit na KÚ - souvisí s potřebou posílení lidských zdrojů na KÚ z důvodu realizace mnoha projektů v současné době, aby byla vyčerpána dotace z EU. Zaměstnanci musí mít odpovídající kvalifikaci pro práci na určitých projektech. Pokud dochází k přesunu zaměstnanců sem a tam z jednoho projektu na druhý, vzniká chaos a znesnadňuje se řízení projektů (není vždy k dispozici vhodně kvalifikovaná pracovní síla a je nutné zaměstnat nové zdroje).

RF22 prodlevy ve výkonu rozhodnutí - riziko má za důsledek časová zpoždění, kdy se čeká na rozhodnutí vedení v dalším postupu či schválení dosavadních výstupů, případně při obsahových změnách v projektu.

Informační, komunikační rizika

RF23 neefektivní porady a jednání na všech úrovních - jestliže porady projektového týmu a jednání na vyšších úrovních s řídicím výborem nebudou přinášet požadovaný efekt, nemusí být sděleny důležité informace, týkající se například dalšího postupu či změn v realizaci aktivity. Zároveň je zde riziko snížení motivace zaměstnanců.

RF24 **problém s komunikací mezi zájmovými skupinami („stakeholders“¹)** - vzhledem k tomu, že je projekt spolufinancovaný z fondu EU, je nutné dodržovat určitou publicitu projektu – informovat o něm veřejnost (prostřednictvím internetu a médií). Současně je nutné používat kanály zajišťující efektivní komunikaci mezi zadavatelem (KÚ) a dodavateli. Pokud toto nebude splněno, otevírá se cesta k problémům naplnění cílů, stížnostem ze strany veřejnosti nebo například rozdílným představám o realizaci řešení mezi dodavateli a KÚ.

RF25 **nedostatečné seznámení pracovníků KÚ s projektem** - týká se workshopů pořádaných na konci každé etapy projektu. Existuje riziko, že zaměstnanci KÚ nebudou v dostatečné míře nebo srozumitelně seznámeni s cíli a výsledky (postupem) projektu, co nového přinese, k jakým změnám na úřadu dojde a jaký vliv budou mít změny na jejich práci.

RF26 **nedostatek podkladů a informací pro analýzy a návrh řešení** - v případě, kdy by projektové týmy neobdržely od KÚ kompletní informace o situaci řízení projektů nebo dosavadním systému poskytování dotací, bez detailní znalosti tohoto prostředí by nemohly být včas a v potřebném rozsahu vypracovány analýzy předcházející návrhům řešení.

Dodavatelská rizika (týkající se celého projektu)

RF27 **nedefinovaná kvalita ve smlouvě** - kvalita návrhů a řešení není ve smlouvě určena, což může přinést spory o případné sankce, případně dokonce ovlivnit akceptaci výsledku projektu zadavatelem. Souvisí zároveň s rozsahem vypracovávaných dokumentů – pokud nebude rozsah dostatečný, výsledky nebudou akceptovány, ale jestliže bude více detailní, než bylo potřebné, budou na práci využity zdroje, které by jinak byly volné a využitelné pro jinou činnost.

RF28 **nejasné zadání a cíle projektu - nedostatečná nebo nepřesná zadávací dokumentace** - strategické cíle projektu jsou definovány. Zadávací dokumentace je základním prvkem celého projektu, jsou popsány cíle všech aktivit, jednotlivé výstupní dokumenty, je v ní určen časový harmonogram i rozsah projektu. Riziko vyjadřuje možný konflikt při schvalování výstupů, zároveň může dojít k rozporům v termínech nebo nákladech, může být znesnadněná koordinace projektu.

¹ Stakeholders jsou zájmové skupiny projektu, tedy subjekty, jež jsou nějakým způsobem projektem ovlivněny a nebo jsou na něm zainteresovány. Mezi ně řadíme veřejnost, zadavatele – v tomto konkrétním případě zaměstnance KÚ, dodavatele, politické okruhy a podobně.

RF29 závislosti částí projektu – nezvládnutá koordinace - jednotlivé aktivity projektu jsou mezi sebou provázané, výstupy se vzájemně ovlivňují. Je nutné držet se společného strategického cíle, koordinovat jednotlivé aktivity, aby na sebe navazovaly a neprováděly se duplicitně.

Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o projekt dodání služeb konzultačního charakteru, nejsou v tomto projektu řešeny některé druhy rizik – environmentální, která se týkají převážně nákladů na zamezení ohrožení životního prostředí, dále ani technická/technologická a spolehlivostní rizika, která předpokládají dodávku nějakého produktu nebo technologie. Opomenuta byla i rizika tržní, ta nejsou pro projekt příliš relevantní, nemají na něj zásadní vliv, jelikož se jedná o projekt realizovaný ve státní sféře. Ze strany zadavatele bylo pouze nutné vybrat vhodného a spolehlivého dodavatele služeb.

Pokud uvažujeme dělení na **interní** (ovlivnitelná) a **externí** (těžce ovlivnitelná) rizika, jsou zde v převaze interní – převážně rizika týkající se řízení projektu, komunikace a přístupu k informacím a zpracování projektové dokumentace. Identifikována byla i rizika lidská, jež se obvykle vyskytují v každém projektu, kde je vícečlenný projektový tým. Podstatnými externími riziky jsou dvě – zvýšení DPH a možné vrácení evropské dotace.

6.2 Analýza rizik

6.2.1 Kvalitativní hodnocení

Pro kvantifikaci rizik projektu bylo zvoleno kvalitativní (slovní) hodnocení, jelikož pro kvantitativní neexistuje dostatek informací a určení pravděpodobností by nebylo přesné.

Pro stanovení pravděpodobnosti vzniku rizika (pravděpodobnost v rozmezí 0-100%) byla použita pětibodová stupnice Velmi nízká pravděpodobnost (tzn. riziková situace je velmi nepravděpodobná) - Nízká (riziková situace je přípustitelná) - Střední (reálná riziková situace) - Vysoká (situace očekávatelná) - Velmi vysoká (tzn. předpoklad, že riziková situace nastane).

Vliv na projekt byl posuzován taktéž na pětibodové stupnici Velmi nízký vliv (tzn. dopad je zanedbatelný) - Nízký (malý dopad) - Střední - Vysoký (vážný dopad) - Velmi vysoký (katastrofální důsledky). Dopad na projekt je posuzován dle vlivu na kvalitu a rozsah, náklady a časový harmonogram dle popisu v tabulce č. 4 níže.

Tab. 4: *Stupnice velikosti dopadu rizika*

	Dopad na čas	Dopad na náklady	Dopad na kvalitu
Velmi nízký	neznatelný, zanedbatelný	neznatelný, zanedbatelný	neznatelný, zanedbatelný
Nízký	zpoždění ve dnech (přibližně do měsíce)	malé navýšení	malý vliv, zákazníkem akceptovatelný
Střední	zpoždění v týdnech	několikaprocentní navýšení, narušení rozpočtu	znatelný, nekvalitní dílčí výsledky, vyžaduje akceptaci zákazníkem
Vysoký	zpoždění využití výsledků (v měsících)	mnohoprocentní navýšení nákladů, snížení efektivity	závažný
Velmi vysoký	ohrožení úspěšného konce projektu	těžce financovatelné	ohrožení výsledné kvality, neakceptovatelné

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Hodnoty pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho vlivu na projekt tak byly určeny odhadem a zapsány do tabulky č. 5. Pro projekt velmi významná rizika jsou v tabulce znázorněna červeně, pro ně budou v další části práce navrženy strategie odezvy.

Tab. 5: *Kvalitativní hodnocení rizik projektu*

Číslo rizika	Název rizika	Pravděpodobnost vzniku	Dopad na projekt
Politická rizika			
RF1	rozdílné zájmy řídicího výboru, chybějící podpora krajských politiků	Nízká	Střední
RF2	nedostatek ochoty k akceptaci výsledku zákazníkem (Krajským úřadem)	Velmi nízká	Velmi vysoký
RF3	mění se požadavky zadavatele – obsahové změny v projektu	Nízká	Vysoký
Legislativní rizika			
RF4	zvýšení DPH o 1%	Velmi vysoká	Střední
Finanční rizika			
RF5	potíže s cash-flow	Velmi nízká	Nízký
RF6	vrácení dotace – změna financování	Nízká	Velmi vysoký
RF7	přečerpaní nákladů, nedodržení rozpočtu	Vysoká	Vysoký
Lidská rizika			
RF8	nespolupráce zaměstnanců KÚ v týmu	Nízká	Nízký

RF9	konflikty mezi členy projektového týmu (konflikt odpovědností a pravomocí)	Nízká	Střední
RF10	nedostatečná kvalifikace pracovníků, nedostatek specialistů	Velmi nízká	Střední
RF11	personální změny v projektových týmech (nemoci, výpovědi)	Nízká	Nízký
Rizika managementu – řízení projektu			
RF12	zásadní změny v předpokladech projektu	Nízká	Střední
RF13	obsahové chyby v plánech	Velmi nízká	Vysoký
RF14	nedodržení plného rozsahu projektu	Střední	Střední
RF15	překročení rozsahu projektu	Velmi nízká	Nízký
RF16	nerealistické termíny v plánech – nedodržení termínů	Vysoká	Vysoký
RF17	nevhodná velikost projektového týmu (příliš velké nebo příliš malé)	Střední	Nízký
RF18	vystřídání manažerských funkcí	Velmi nízká	Nízký
RF19	nedostatky v kontrolních systémech	Střední	Vysoký
RF20	zkrácená doba na přípravu návrhů	Velmi nízká	Nízký
RF21	problémy zajištění personálních zdrojů vlivem omezených lidských kapacit KÚ	Střední	Střední
RF22	prodlevy ve výkonu rozhodnutí	Nízká	Střední
Informační, komunikační rizika			
RF23	neefektivní porady a jednání na všech úrovních	Nízká	Velmi nízký
RF24	problém s komunikací mezi zájmovými skupinami („stakeholders“)	Velmi nízká	Velmi nízký
RF25	nedostatečné seznámení pracovníků KÚ s projektem	Střední	Střední
RF26	nedostatek podkladů a informací pro analýzy a návrh řešení	Střední	Vysoký
Dodavatelská rizika (týkající se celého projektu)			
RF27	nedefinovaná kvalita ve smlouvě	Vysoký	Vysoký
RF28	nejasné zadání a cíle projektu - nedostatečná nebo nepřesná zadávací dokumentace	Střední	Střední
RF29	závislosti částí projektu – nezvládnutá koordinace	Střední	Vysoký

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V další tabulce č. 6 je znázorněna matice rizik, kde je význam rizika dán jeho polohou v tabulce a barevným rozlišením. Hranice významnosti rizik byla stanovena subjektivně, dle charakteru projektu (projekt ve veřejné sféře, spolufinancování EU, rozsáhlost projektu s množstvím předpokladů).

Tab. 6: *Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů projektu*

Pravděpodobnost vzniku	Velmi vysoká			RF4		
	Vysoká				RF7 RF16 RF27	
	Střední		RF17	RF14 RF21 RF25 RF28	RF19 RF26 RF29	
	Nízká	RF23	RF8 RF11	RF1 RF9 RF12 RF22	RF3	RF6
	Velmi nízká	RF24	RF5 RF15 RF18 RF20	RF10	RF13	RF2
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Vliv na projekt						

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

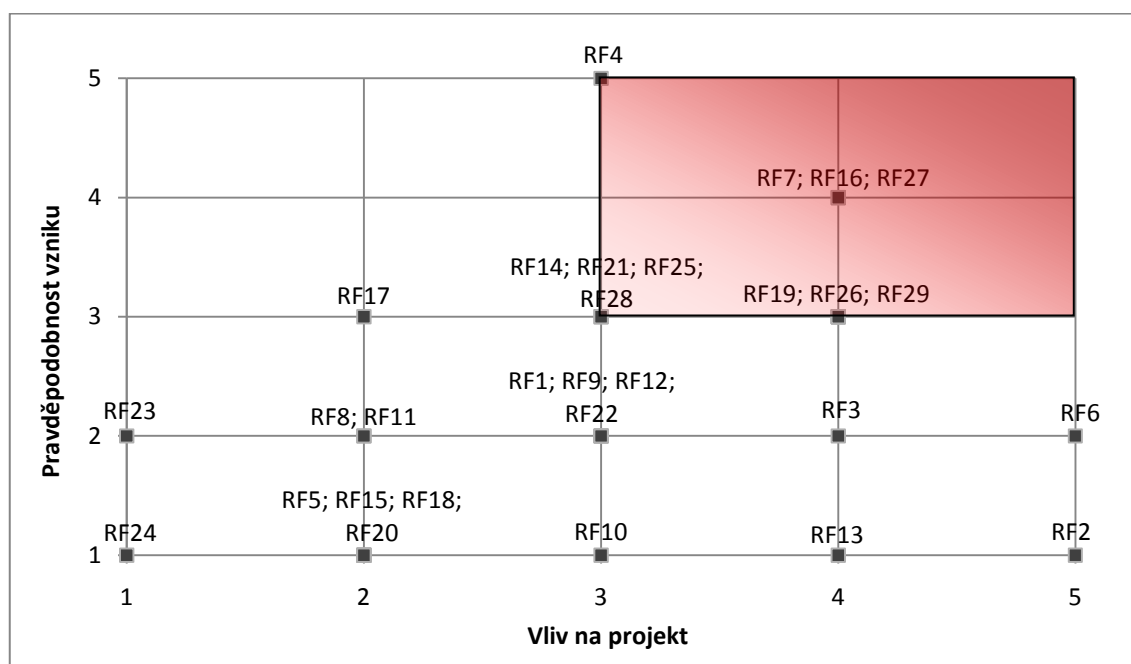
Po seřazení dle významnosti jsou nejdůležitějšími riziky:

- RF4 zvýšení DPH o 1%,
- RF7 přečerpání nákladů, nedodržení rozpočtu,
- RF16 nerealistické termíny v plánech – nedodržení termínů,
- RF27 nedefinovaná kvalita ve smlouvě.

I pro některá středně významná rizika je vhodné připravit protiriziková opatření a aktivovat je v případě, že se změní pravděpodobnost výskytu či dopadu na projekt. Mezi tato závažnější rizika patří (dle tabulky č. 6 v prostředním šedém pruhu) určitě RF6, RF19, RF26 a RF29, popřípadě i další.

Pro grafickou reprezentaci výsledků hodnocení rizik můžeme využít také mapu rizik¹ na obrázku č. 1, kde jsou na hranici červeně zvýrazněné oblasti (navíc oproti předchozí tabulce č. 6) přítomna rizika RF14, RF19, RF21, RF25, RF26, RF28 a RF29. Zvýrazněný kvadrant zde podobně jako v matici představuje kvadrant kritických rizik, pro něž by měly být taktéž vypracovány strategie odezvy tak, abychom je co nejvíce eliminovali, případně zcela odstranili.

Obr. 1: *Mapa rizik projektu*



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.3 Reakce na rizika

Na výsledky vyhodnocení navazuje vypracování plánů odezvy u nejvýznamnějších (neboli nejkritičtějších) rizik. Pro RF4 **zvýšení DPH o 1%** zvolíme strategii akceptování rizika, protože zvýšení DPH je dáno zákonem, tudíž se tomuto riziku nelze vyhnout (je jisté, že nastane), je nutné jeho důsledky přijmout. Jediný krok, který je potřeba udělat, je zahrnout toho zvýšení nákladů do rozpočtu projektu.

Pro riziko RF7 **přečerpání nákladů, nedodržení rozpočtu** použijeme strategii zmírnění. Protirizikovým opatřením bude zapracování určité finanční rezervy do rozpočtu (pro zmírnění dopadu), druhou možností je důsledná kontrola postupu dle

¹ Mapa rizik je obdobou matice rizik, vznikne nahrazením slovního hodnocení číselným, přičemž osy bodového grafu zůstávají neměnné.

časového harmonogramu současně s dodržováním rozpočtu a kontrolou narůstání nákladů.

Pro ošetření RF16 **nerealistických termínů v plánech – nedodržení termínů** zvolíme strategie zmírnění (snížení pravděpodobnosti vzniku). Při posunech termínů jedné z částí projektu nabíhají dodavateli sankce vyplývající ze smlouvy a zpožďují se nutně i výstupy ostatních závislých částí (souvisí tedy s rizikem RF29). Preventivním opatřením je hlídání postupu projektu, koordinace všech aktivit a vytvoření časových rezerv. V případě nesrovnalostí s plány přicházejí na řadu okamžité korektivní zásahy a možné posílení lidských zdrojů (externím zajištěním).

Riziko RF27 **nedefinované kvality ve smlouvě** je silně provázáno s RF2. Jestliže opomeneme definovat kvalitu ve smlouvě, zvyšuje se tím pravděpodobnost vzniku rizikového faktoru RF2 znamenajícího časové průtahy a finanční sankce z důvodu neochoty akceptace výsledků projektu Krajským úřadem. Riziko RF2 má sice velmi vysoký dopad na celý projekt, avšak samo o sobě minimální pravděpodobnost vzniku. Pro RF27 bude tedy zvolena strategie vyhnutí se mu, čímž se stabilizuje na málo významné i toto související riziko. Konkrétním opatřením je vytvoření plánu kvality a dodatečná specifikace podmínek kvality ve smlouvě a domluva na přípustných odchylkách od ní (nepřípustná je neomezená náhrada škod).

Dle matice rizik a mapy rizik bychom měli pozornost věnovat i dalším rizikům, která byla vyhodnocena jako rizika kritičtější či významnější povahy. Pro některá z nich jsou dále rovněž popsány strategie ošetření.

Pro předcházení rizika RF6 vrácení dotace je nutné nastavit veškeré mechanismy kontroly (pozornost věnovat především vypracovávání projektové dokumentace a tvorbě průkazného účetnictví), aby bylo zajištěno obdržení dotace a nebylo nutné provádět změny ve zdrojích financování. Využijeme tedy strategii vyhnutí se riziku.

RF14 **nedodržení rozsahu** – ve smlouvě je podrobně definovaný rozsah jednotlivých aktivit, který je nutné dodržet, jelikož jsou aktivity vzájemně provázané (doplňují se a navazují na sebe). Toto riziko je tedy zapotřebí co nejvíce zmírnit, abychom zabránili sankcím vyplývajícím ze smlouvy. Pokud současně eliminujeme riziko RF19 nedostatky v kontrolních prostřednictvím nastavení systému průběžné a několikanásobné kontroly postupu (zahrnuje kontrolu správnosti a úplnosti dokumentace a rozsahu výstupů) všech částí, značně tím omezíme i riziko předchozí.

Pro RF21 problém zajištění personálních zdrojů na KÚ využijeme strategii aktivní akceptace. Připravíme předběžné plány náboru, zaškolení nových zaměstnanců a možnosti zajištění pracovníků z externích zdrojů – tohoto řešení se využijí v případě, že riziková událost nastane.

Riziko RF25 nedostatečného seznámení pracovníků KÚ s projektem bude ošetřeno strategií zmírnění. Na workshopech budou zaměstnanci KÚ dotázáni a prověřeni, zda porozuměli změnám a jejich důsledkům.

Pro vyhnutí se riziku RF28 nejasného zadání a cílů projektu – nedostatečné nebo nepřesné zadávací dokumentace je zapotřebí znovu projednat cíle, dovyjasnit zadání a nastavit pravidla pro změnové řízení.

Pro méně významná rizika (především RF5, RF8, RF10, RF11, RF15, RF18, RF20, RF23 a RF24) není zapotřebí plánovat opatření kvůli jejich nízkým prioritám, postačí pouhé monitorování pro případ, že se změní některé z hodnot. Některá z nejméně závažných rizik můžeme ignorovat (např. RF24 či RF23).

6.4 Reálná situace v projektu a zhodnocení rizikovosti

I když v projektu neexistuje ucelený systém s vytvořeným plánem řízení rizik, byla pro některá závažnější rizika včas učiněna protikrizová opatření. V průběhu projektu se tak povedlo většině problémů zabránit.

Riziko RF6 **vrácení dotace – změna financování** v projektu stále existuje, dokud nebude projekt ukončen. KÚ situaci řeší nábořem nových zaměstnanců a nápomocný je také rozvrh prací na projektech. Veškeré aktivity jsou kontrolovány tak, aby byly plněny cíle projektu a veškeré ostatní podmínky pro dotaci, především je vypracována kvalitní dokumentace.

Pro případ vzniku problémů v legislativní oblasti v projektu figurují odborníci, kteří tuto změny v legislativě hlídají. Schválením novely zákona o DPH č. 370/2011 Sb. nastal fakt (se 100% pravděpodobností) RF4 **zvýšení DPH o 1%**, navýšení nákladů bylo zapracováno do rozpočtu.

Riziko RF20 **zkrácená doba na přípravu návrhů** bylo úspěšně ošetřeno zvýšenou výkonností zaměstnanců na práci při přípravě návrhů, návrhy byly připraveny pečlivě.

Co se týče rizika RF18 **vystřídání manažerských funkcí**, došlo ke změně ve vedení na odboru informatiky a ke změně vedoucího aktivity A5. Díky důkladné přípravě proběhla změna bezproblémově.

Riziko RF29 **závislosti částí projektu – nezvládnutá koordinace** bylo ošetřeno již na počátku projektu zřízením funkce koordinátora projektu, jehož úkolem je monitorovat návaznost činností realizovaných všemi projektovými týmy.

Významné riziko RF21 představující **problémy zajištění personálních zdrojů vlivem omezených lidských kapacit na KÚ** bylo také úspěšně ošetřeno reorganizací na odborech KÚ. Pro projektové práce byli navíc přijati noví zaměstnanci, které bylo nejprve nutné proškolit a zapracovat, vše bylo zvládnuto včas.

Nastalo i riziko RF12 **zásadních změn v předpokladech projektu**, jelikož se předpokládal vznik nového odboru, od této akce však bylo upuštěno. To znamenalo přepracovat dosavadní návrhy řešení (což si vyžádalo svůj čas i lidské zdroje).

RF15 **překročení rozsahu projektu** nastalo, když byly některé návrhy zpracovávány detailněji, než bylo žádáno. Riziko bylo akceptováno a monitorováno, nebylo mu nijak zabráněno, jelikož nemá závažné dopady.

V oblasti financování nedošlo prozatím k žádným problémům, mimo zvýšení ceny projektu – s tímto faktem se však počítalo. Projekt je spolufinancován ze zdrojů EU, je tedy nutné dodržovat pravidla a podmínky pro udržení dotace – to je v projektu prioritně ošetřeno systémem kontrol. V rozpočtu projektu však není počítáno s žádnými rezervami pokrývajícími oblast rizik.

V oblasti lidských zdrojů bylo zvoleno odborné vedení a kvalifikovaní členové projektového týmu (z externích společností). V případě výměn zaměstnanců vše probíhalo hladce. Management projektu je kvalifikovaný a nedochází k závažnějším problémům při řízení aktivit, stejně tak úspěšně funguje i role koordinátora. Rizika této oblasti byla menšího významu, jelikož lidské zdroje jsou nejsnáze nahraditelné.

Pro usnadnění komunikace bylo již na počátku projektu vytvořeno datové úložiště, bez něhož by komunikace v projektových týmech, mezi týmy pro jednotlivé aktivity a vedením byla mnohem náročnější. Ze strany řídicího výboru, v němž jsou přítomní politici, je postup na projektu plně podporován a nedošlo ke sporům.

Dosud nenastaly problémy v důsledku vypracování zadávací dokumentace či plánů projektu. Vše bylo vytvořeno kvalitně tak, aby obsahovalo všechny nezbytné informace v potřebném rozsahu. Projekt běží dle časového harmonogramu bez zpoždění.

Po posouzení rizik můžeme projekt vyhodnotit jako **méně rizikový** (Svozilová, 2011, s. 166). Většina rizik je dobře předvídatelná a důsledky jsou převážně negativní odchýlení od původních plánů (platí především pro rozpočet, harmonogram) či předpokladů. Pro významná rizika by měla být v rozpočtu utvořena určitá finanční rezerva, jež v projektu prozatím chybí.

7 Závěr

Řízení rizik by mělo být běžnou součástí projektového managementu. Vzhledem k množství skutečností, které projekt ohrožují, je nutná jejich včasná identifikace a následné řízení protirizikových opatření. Avšak v praxi je řízení rizik běžně přecházeno, mnohdy nejsou základní rizika ani popsána. Proto jsem pro řízení rizik konkrétního projektu zvolila právě projekt Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje, realizovaný ve státní sféře. V tomto projektu neexistuje ucelená metodika pro jejich řízení. Aby byla podpořena úspěšnost a zajištěno smysluplné využití veřejných zdrojů, aplikovala jsem proces řízení rizik na tento projekt.

Před zpracováním praktické části jsem se nejprve zabývala teoretickým základem řízení rizik. Následně jsem popsala cíle a aktivity popisované části zvoleného projektu společně se základními plány projektu, na nichž identifikace rizik staví a opětovně se v nich zohledňují protiriziková opatření. V další části jsem charakterizovala prostředí řízení projektů na Krajském úřadě Plzeňského kraje. Dospěla jsem ke zjištění, že KÚ chybí definovaná ucelená strategie pro řízení projektů i důsledná evidence realizovaných projektů a jejich vyhodnocování, i když odbory KÚ realizují dohromady desítky projektů ročně. Popisovaný projekt samotný zde pomáhá tuto situaci zlepšit.

Vzhledem ke skutečnosti, že projekt se v době vypracovávání bakalářské práce nacházel již ve fázi implementace navrhovaného řešení, rozhodla jsem se pro identifikaci možných potenciálních (avšak pro projekt relevantních) rizik, která se v projektu mohla vyskytnout od počátku realizace. Identifikace rizik, jejich hodnocení a zvolení strategie reakcí bylo stíženo existencí vzájemných závislostí jednotlivých rizik. Ty jsou způsobeny především nedefinovanou kvalitou výstupů a závislostí a propojeností jednotlivých částí projektu. Po vyhodnocení potenciálních rizik jsem je porovnávala s reálnými rizikovými situacemi, které v projektu prozatím nastaly. Dosud se v projektu neobjevila riziková situace, jež by projekt závažným způsobem ohrozila, rizika byla včas a úspěšně ošetřena. Jediným nedostatkem by mohla být absence finanční rezervy. Projekt je vyhodnocen jako méně rizikový, i když jsem identifikovala poměrně velký počet rizikových faktorů. Většinu z nich lze však poměrně jednoduše odstranit nebo eliminovat.

Použité metody v praktické části vycházejí z teoretických poznatků čerpaných z odborné literatury a jsou uplatnitelné pro řízení rizik jakéhokoli dalšího projektu.

8 Seznam tabulek a obrázků

Obr. 1: <i>Mapa rizik projektu</i>	43
Tab. 1: <i>Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů</i>	17
Tab. 2: <i>Plán rozsahu projektu a časový harmonogram pro část zakázky 4 Návrh a zavedení systému poskytování a sledování dotací</i>	29
Tab. 3: <i>Plán rozsahu projektu a časový harmonogram pro část zakázky 5 Návrh a zavedení systému centrální administrace a řízení projektů</i>	30
Tab. 4: <i>Stupnice velikosti dopadu rizika</i>	40
Tab. 5: <i>Kvalitativní hodnocení rizik projektu</i>	40
Tab. 6: <i>Matice kvalitativního hodnocení rizikových faktorů projektu</i>	42

9 Seznam použitých zkratk

ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
KÚ	Krajský úřad
OGC	Office of Government Commerce
OTTP	Oddělení technické publicity a podpory
PK	Plzeňský kraj
SW	software
ZZO	zřizované a zakládáné organizace

10 Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

DOLEŽAL Jan, LACKO Branislav, MÁCHAL Pavel a kol. *Projektový management podle IPMA*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada., 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2

KORECKÝ, Michal, TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

MERNA, Tony, AL-THANI, Faisal F. *Risk management: Řízení rizik ve firmě*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 194 str. ISBN 978-80-251-1547-3.

OGC [Office of Government Commerce]. *Managing Successful Projects with PRINCE2TM*. 5th edition. London: The Stationery Office, 2009. 342 p. ISBN 978-0-11-331059-3

PLZEŇSKÝ KRAJ. *Zadávací dokumentace nadlimitní veřejné zakázky Aktivita v rámci projektu „Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadu Plzeňského kraje“*. 2010.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2011. 632 s. ISBN 978-80-251-2882-4.

SKALICKÝ, Jiří, VOSTRACKÝ, Zdeněk. *Projektový management*. 2. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity v Plzni, 2000. 188 s. ISBN 80-7082-590-1.

SKALICKÝ Jiří, JERMÁŘ Milan, SVOBODA Jaroslav. *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity v Plzni, 2010. 406 stran. ISBN 978-80-7043-975-3.

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil, IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity v Plzni, 2007. 162 s. ISBN 978-80-7043-612-7.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 12.4.2000. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 370/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In: *Sbírka zákonů*. 6.11.2011. ISSN 1211-1244.

Elektronické zdroje

Cortis Consulting [online]. Cortis, 2011 [cit. 13.1.2012]. Dostupné z: <http://www.cortis.cz/CORTIS-Consulting/>

Krajský úřad. *Plzeňský kraj* [online]. Krajský úřad Plzeňského kraje. Poslední změna 21.12.2011 [cit. 12.11.2011]. Dostupné z: <http://www.kr-plzensky.cz/cs/kategorie/krajsky-urad?sekce=all>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Kraje jako žadatelé a příjemci dotací ze SF / FS a národních zdrojů* [online]. Národní orgán pro koordinaci. Praha, 27.9.2011 [cit. 29.4.2012]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Files/d4/d4c51d37-e4d5-4412-87b7-df61f1822a2a.pdf>

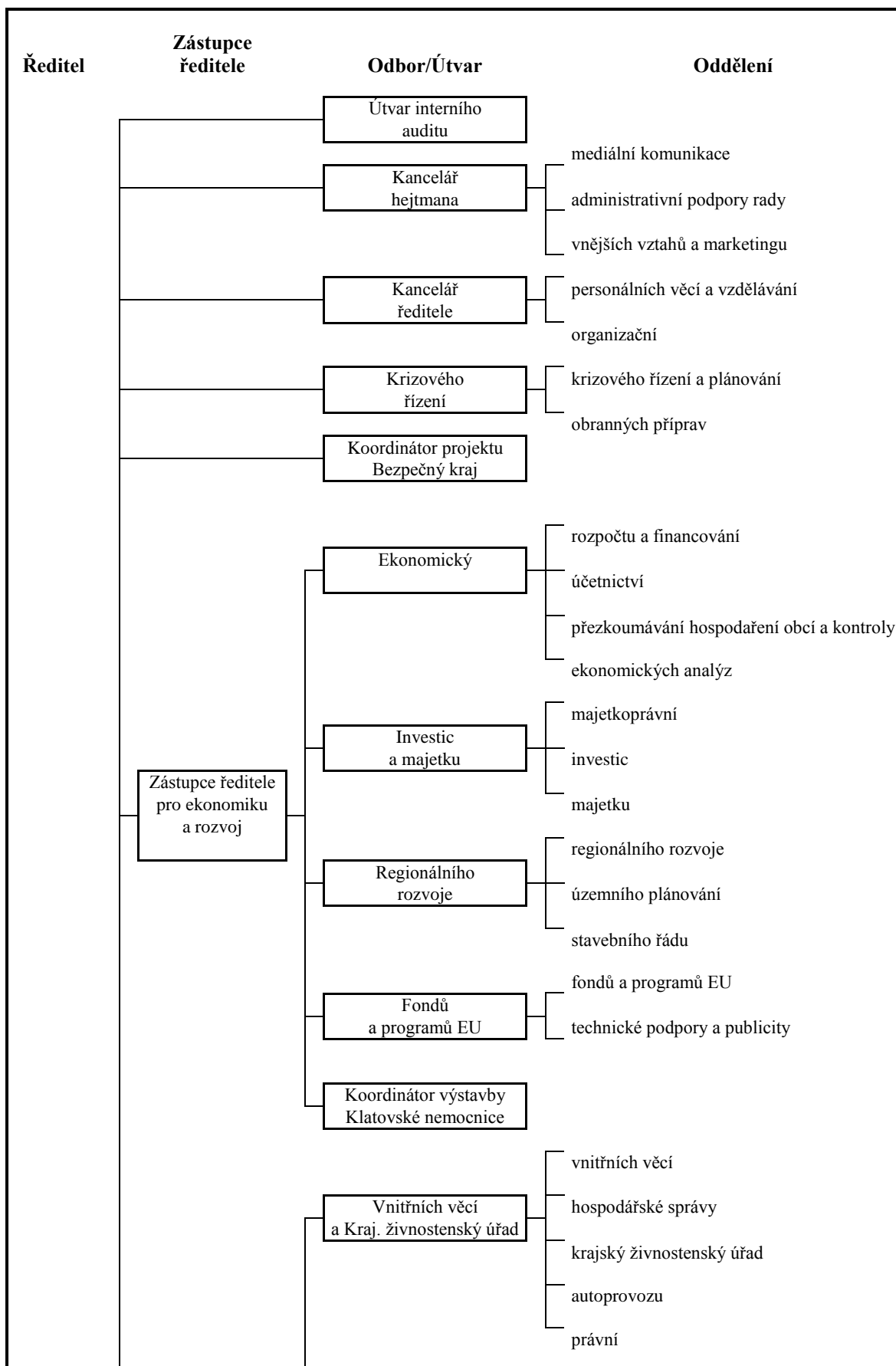
OGC (Office of Government Commerce). *ManagementMania.com* [online]. Poslední změna 16.04.2012 [cit. 22.4.2012]. Dostupné z: <http://managementmania.com/office-of-government-commerce>

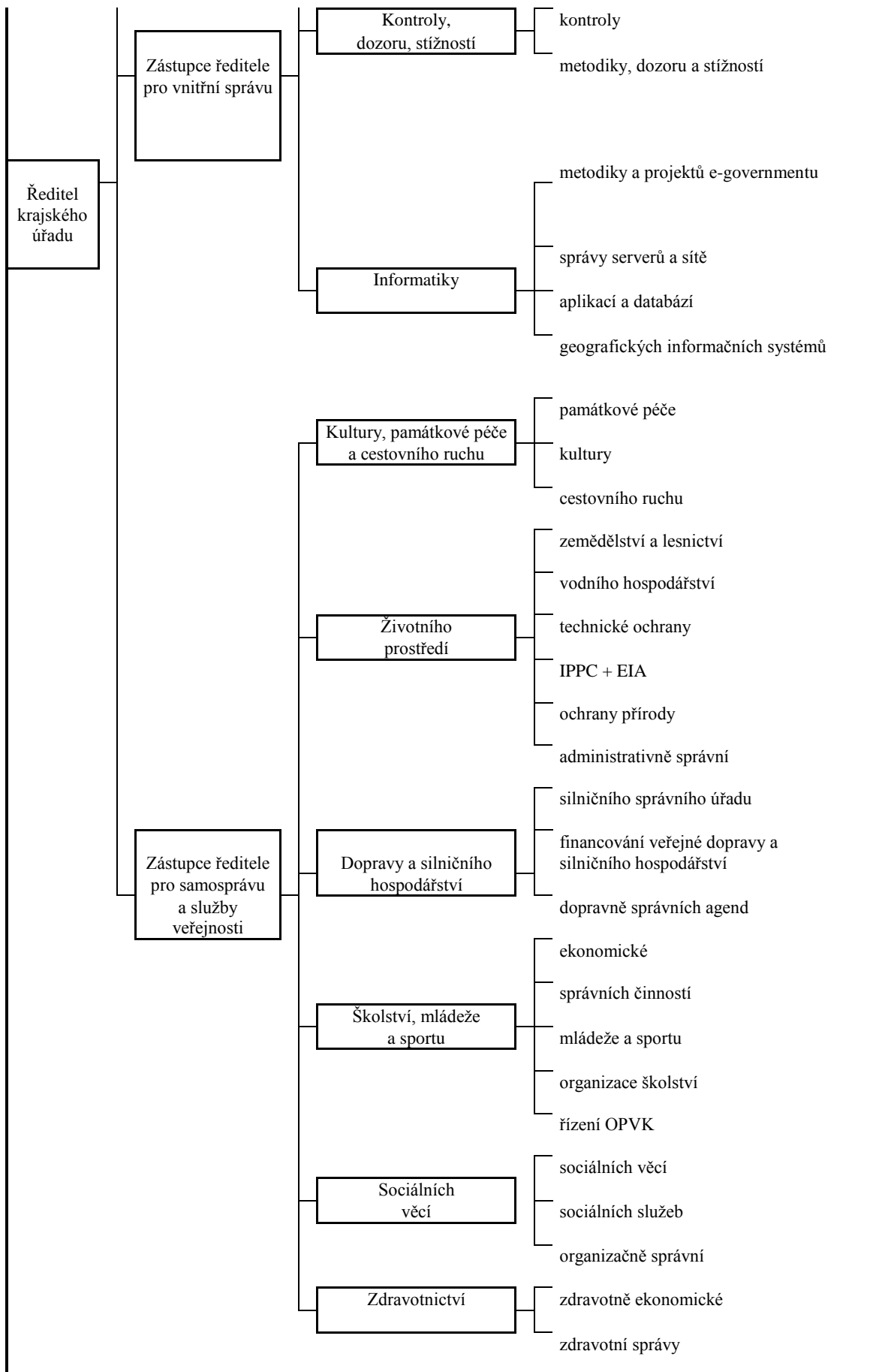
11 Seznam příloh

Příloha A: Organizační schéma Krajského úřadu Plzeňského kraje

Příloha B: Přehled připravovaných a realizovaných projektů na konkrétních odborech Krajského úřadu Plzeňského kraje

Příloha A: Organizační schéma KÚ PK (zdroj: webový portál KÚ PK, 2011)





Příloha B: Přehled připravovaných a realizovaných projektů na konkrétních odborech KÚ PK

Mimo výčtu projektů spolufinancovaných z fondů EU uvádím, jaké úsilí (v počtu úvazků) je na kterém odboru projektového řízení věnováno. Tyto údaje jsem čerpala z analýzy o stavu projektového řízení na KÚ, která byla na provedena na počátku projektu.

Na odboru informatiky pracuje nyní 22 zaměstnanců, přičemž projektové řízení je na tomto jediném odboru nejvíce využíváno – řízení projektů je věnováno přibližně 8,3 úvazků (toto číslo je dáno součtem úvazků potřebných na přípravu projektů a úvazků na jejich řízení a administraci). Od roku 2005 připravil 14 žádostí o finanční podporu z fondů EU pro tyto projekty:

1. ICT do škol
2. Internetizace knihoven
3. Technologická centra
4. VIRTUOS
5. Datové sítě
6. Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje
7. Školící středisko Plzeňského kraje
8. Digitální mapa veřejné správy Plzeňského kraje – část II.
9. ICT služby technologického centra Plzeňského kraje – část I, III, IV a V
10. Technologické centrum Plzeňského kraje – část VI.
11. Komunikační infrastruktura pro distribuci služeb eGovernmentu
12. Rozvoj komunikační infrastruktury v rámci přeshraniční spolupráce
13. Výstavba regionální komunikační infrastruktury CamelNET
14. Finanční podpora výstavby a rozšiřování metropolitních sítí.

Odbor fondů a programů EU má 10 zaměstnanců, z toho kapacita na řízení projektů představuje 0,6 úvazku. Odbor dále pomáhá ostatním odborům a krajem zřizovaným a zakládaným organizacím (ZZO) s přípravou projektů financovaných z EU. Zodpovídá za tyto projekty:

1. Technická pomoc ČR (kód 85) – Plzeňský kraj
2. Technická pomoc ČR (kód 86) – Plzeňský kraj
3. Plzeňský kraj a Horní Falc – evropští sousedé

4. Vzdělávání studentů středních škol v oblasti životního prostředí.

Odbor kultury, památkové péče a cestovního ruchu čítá 21 zaměstnanců a za poslední čtyři roky připravil žádost o finanční podporu z EU na 22 projektů, avšak pouze s úsilím třetinového úvazku. Sedmnáct z nich bylo připravováno ve spolupráci s příspěvkovými organizacemi.

1. Do Plzeňského kraje za přírodou, tradicemi a gastronomií
2. Improvement of Care for the Movable Cultural Heritage in the Plzeň Region – Zlepšení péče o movité kulturní dědictví Plzeňského kraje
3. Komplexní propagace Plzeňského kraje
4. Zkvalitnění turistického portálu Plzeňského kraje
5. Pěšky Plzeňským krajem a bavorským příhraničím
6. Dialog MuzEUm Síť kompetence pro budoucnost regionů
7. Expozice lidové architektury v Chanovicích – dokončení I. etapy výstavby skanzenu
8. Expozice lidové architektury v Chanovicích – transfer a rekonstrukce roubené obytné chalupy Těšetiny
9. Kultura bez hranic / Kultur ohne Grenzen
10. Multimediální muzeum tradiční lidové kultury Plzeňského kraje
11. Muzeum Šumavy Sušice – rekonstrukce kulturního zařízení a jeho využití v rámci rozšíření a zlepšení nabídky možností pro trávení volného času
12. Obnova Muzea Jindřicha Jindřicha – zachování a zkvalitnění nabídky pro cestovní ruch v muzeu v Domažlicích
13. Pohledy do minulosti Plzeňského kraje – realizace expozic Západočeského muzea v Plzni
14. Regenerace zámeckého parku Hradiště v Blovicích
15. Rekonstrukce a dostavba historického objektu muzea v Sušici a vybudování informačního a sociálního zázemí
16. Stálá expozice „Příroda pro budoucnost“
17. The language of Bindings
18. Výstava: Gabriel Cornelius von Max
19. Zahrada otevřená: Rozšíření a zkvalitnění nabídky pro cestovní ruch v muzeu v Tachově

20. Nová expozice Muzea a galerie severního Plzeňska v barokním Santiniho probošství v Mariánské Týnici
21. Revitalizace vodního náhonu a nádržky technické památky vodní hamr v Dobřivě
22. Expozice lidové architektury v Chanovicích – úprava veřejného prostranství a jeho odvodnění

Odbor životního prostředí má 45 zaměstnanců, na projektech pracují dva z nich (tvoří 0,5 úvazku). Odbor realizuje tyto projekty:

1. 10052011 Zlepšení systému povodňové služby v Plzeňském kraji
2. 8020804 Analýzy rizik pro vybrané lokality v Plzeňském kraji
3. 10052011 Zlepšení systému povodňové služby v Plzeňském kraji
4. 10056396 Péče o luční společenstva ve zvláště chráněných územích Plzeňského kraje a o evropsky významné lokality Plzeňského kraje
5. 10073814 Analýza rizik – ochrana podzemních vod Plzeň - Libušín
6. 08011826 Implementace a péče o území soustavy NATURA 2000 v Plzeňském kraji

Na odbor školství, mládeže a sportu pracuje 73 zaměstnanců. Žádost o finanční podporu podal na celkem 57 projektů uvedených níže, z nichž odbor realizuje pouze první dva, zbytek je v gesci příspěvkových organizací. U patnácti z nich však byla dotace EU zamítnuta a projekty tak realizovány nebudou. Kapacita vyhrazená na řízení projektů je 4,2 úvazku.

1. Krok do života
2. Comenius REGIO
3. Centrum praktického vyučování
4. Gymnázium Stříbro – vzdělávací, kulturní, společenské a konferenční centrum Stříbrska
5. Informačně-vzdělávací středisko Plzeňského kraje
6. Malý hospodářský dvůr
7. Modernizace a rekonstrukce 2. učebního pavilonu VOŠ a SPŠE v Plzni
8. Modernizace objektu školy vedoucí k vyšší efektivitě výuky
9. Modernizace školy, vzdělávající žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, vedoucí ke zkvalitnění a vyšší efektivitě vzdělávacího procesu
10. Modernizace přírodovědných laboratoří v gymnáziu

11. Německo-česká odborná třída pro obor průmyslový mechanik, proj. č. 205
12. Novostavba multifunkčního centra pro odborné, praktické, jazykové, IT vzdělávání a sport
13. Přeshraniční spolupráce v řemeslných učebních oborech, proj. č. 176
14. Půdní vestavba a rekonstrukce budovy školy Světce 1
15. Realizace úspor energií
16. Regenerace zlepšení tepelně izolačních vlastností budov
17. Rehabilitace budovy teoretické výuky III
18. Rekonstrukce a modernizace učeben na SOU Domažlice
19. Rekonstrukce a modernizace učebnových pavilonů
20. Rekonstrukce a modernizace vybavení jazykových učeben na Gymnáziu Plasy
21. Rekonstrukce a přestavba zázemí tělocvičen Střední průmyslové školy stavební, Plzeň
22. Rekonstrukce kotelny domova mládeže
23. Revitalizace Dětského domova DOMINO, Plzeň
24. Revitalizace Domova mládeže Sokolská
25. Rozšíření infrastruktury pro studenty SOŠ a SOU Sušice
26. Spolupráce přes hranice, odbornost bez hranic, proj. č. 125
27. Stavební úpravy pavilonu č. 6 pro dílny odborného výcviku
28. Střední průmyslová škola strojnická, Klatovská 109, Plzeň – Projekt úspory energie
29. Škola pro praktický život
30. Víceúčelová sportovní hala
31. Výměna oken a rekonstrukce fasády, včetně zateplení budovy SOU Planá, Kostelní 129
32. Výměna zkušeností při rehabilitační péči o žáky s mentálním postižením, proj. č. 48
33. Výstavba víceúčelového objektu pro praktické vyučování žáků a celoživotní vzdělávání v řemeslných oborech vzdělání
34. Zateplení obvodového pláště, střechy a výměna oken tělocvičny
35. Zateplení budov a výměna oken
36. Zateplení budov SOU elektrotechnické Plzeň
37. Zateplení budov SOU elektrotechnické Plzeň – II. etapa
38. Zateplení budov Střední školy zemědělské a potravinářské, Klatovy, Národních mučedníků 141

39. Zateplení budovy dílen
40. Zateplení budovy SOŠ a SOU, Sušice, U Kapličky 761
41. Zateplení budovy ZUŠ Rokycany
42. Zateplení DM a výměna oken v DM při SOŠ a SOU Sušice
43. Zateplení obálky budovy Domova mládeže SPŠ Tachov
44. Zateplení obálky budovy Domova mládeže SPŠ Tachov
45. Zateplení objektů školy a budovy internátu
46. Zateplení objektů školy Borská 55, Plzeň
47. Zateplení obvodového a střešního pláště, výměna výplní otvorů a rekonstrukce topné soustavy budovy dílen
48. Zateplení obvodového pláště, zateplení střechy a výměna oken Domova mládeže
49. Zateplení střešního pláště a výměna oken
50. Změna účelu využití částí haly 43b za účelem modernizace a rozšíření praktické výuky žáků SPŘ strojnické
51. Zvýšení úrovně vzdělávání u prestižních strojírenských oborů na SŠ Rokycany
52. Revitalizace zámeckého parku v Oselcích
53. Komunikační dálnice, proč. č. 141
54. Zateplení obvodových stěn, zateplení střechy, výměna otvorových náplní, instalace tepelného čerpadla
55. Zateplení obvodových stěn a stropů, výměna otvorových náplní, instalace kotle na dřevo
56. Zateplení obvodových stě, vytvoření a zateplení podhledů, výměna otvorových náplní, náhrada stávajícího zdroje za nový kotel spalující biomasu
57. Navrhovaná instalace zdroje na biomasu

Odbor regionálního rozvoje se podílí na realizaci jediného projektu LABEL se svými 23 zaměstnanci, ve spolupráci s ostatními kraji ČR a se zahraničním partnerem. Úsilí věnované řízení projektu představuje pouze 0,1 úvazku.

Odbor investic a majetku zaměstnává 14 lidí a realizuje také pouze projekt Sociálně terapeutické centrum DOZP Stod spolufinancovaný z EU. Žádost o dotaci zpracovala externí firma, příspěvková organizace DOZP zodpovídá za řízení projektu.

Odbor zdravotnictví má pod sebou 13 zaměstnanců. Příprava projektů i jejich řízení ale zajišťuje odbor fondů a programů EU.

1. Krajská část projektu pro ZZS Plzeňského kraje v rámci celorepublikového projektu „Jednotná úroveň informačních systémů operačního řízení a modernizace technologií pro příjem tísňového volání základních složek integrovaného záchranného systému“
2. Zateplení budov Rokycanské nemocnice
3. Zateplení budov Stodské nemocnice

Odbor sociálních věcí (s 24 zaměstnanci) žádá o finanční podporu z EU pro dva projekty Transformace DOZP Stod – I. etapa a Podpora sociálních služeb v Plzeňském kraji. Příprava, žádost o dotaci a realizace projektu Transformace DOZP Stod byla řešena externí Regionální rozvojovou agenturou Plzeňského kraje, projekt druhý si zpracoval odbor sám. Pro řízení projektu zde byla využita kapacita 3,6 úvazku.

Na odboru dopravy a silničního hospodářství pracuje 27 zaměstnanců a za poslední čtyři roky žádal o dotaci z EU ve 32 projektech vyjmenovaných níže. Mimo prvních dvou realizuje ostatní projekty příspěvková organizace zřizovaná krajem (Správa a údržba silnic Plzeňského kraje).

1. Rozvoj IDP (1. etapa) – Rozvoj IDP s využitím bezkontaktní čipové karty
2. Zvýšení kvality veřejné dopravy v Plzeňském kraji
3. Horažďovice – Komenského a Třebomyslická ul. a malý městský obchvat
4. II/117 Hrádek – Mirošov (4., 5. a 6 etapa)
5. II/117 Průtah Blovice – Husova ul. rekonstrukce
6. II/180 Zruč II. etapa (křižovatka Nynice - Chrást)
7. II/184 Hájek - přeložka
8. II/189 Průtah Klenčí
9. II/200 Horšovský Týn - Vidice
10. II/201 Manětín - průtah
11. II/230 Nepomuk – Přeštice, 1. část
12. III/0228 Přeložka Klatovy, Pod Borem – Tajanov (severozápadní obchvat Klatovy)
13. III/18014 Úsek Obecní úřad Dýšina – Horomyslická (průtah Dýšinou)
14. III/18019 K Hrádku a Ve Višňovce
15. III/18026 Starý Plzenec - průtah
16. III/18323 Krchleby - průtah
17. Most ev. č. 192-03 přes Úhlavu za Úborskem s přeložkou komunikace

18. Most ev. č. 180-036, -037, -038 Kozolupy – Touškov
19. Obchvat silnice III/11724 Rokycany – Kamenný Újezd – Hrádek, 1. etapa
20. Obchvat Všerub
21. Přeložka silnice III/19351 Černovice
22. Rekonstrukce mostu č. ev. 178-001 Vodokrty
23. Rekonstrukce mostu č. ev. 230-006 Stod
24. Rekonstrukce silnice II/235 Pětídomí – Přisednice, 3. etapa
25. Rekonstrukce silnice II/198 Pernolec - Přimda
26. Rekonstrukce silnice II/189 Klenčí - Lísková
27. Rekonstrukce silnice II/193 D5 hr. okr. Tachov
28. Rekonstrukce silnice II/197 Horšovský Týn - Srby
29. Rekonstrukce silnice II/605 hr. okr. TC/PS - Bor
30. Silnice I/20 a II/231 Plzeň, Plaská – Na Roudné – Chrástecká, 1. etapa, Most přes řeku Berounku - Chrástecká
31. Ulice Zámecká – Spálené Poříčí, stavební úpravy stavebního objektu komunikace
32. Západní okruh Domažlická – Křimická, 1. etapa

Kancelář hejtmána, s 27 zaměstnanci, se podílí na realizaci projektu s názvem rozvoj společného akčního prostoru z operačního programu Přeshraniční spolupráce. Řízení projektu zde obstarává jeden zaměstnanec (tedy jeden celý úvazek).

Kancelář ředitele realizuje pouze jeden projekt spolufinancovaný z EU, a to Personální strategie, vlastními silami. Odbor má 12 zaměstnanců, z toho na projektovém řízení se podílí jedním úvazkem.

Abstrakt

HÁSOVÁ, V. *Řízení rizik v projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 53 s., 2012

Klíčová slova: projekt, plán projektu, riziko, řízení rizik, analýza rizik, odezva na riziko

Předložená bakalářská práce je zaměřena na aplikaci procesu řízení rizik na konkrétní projekt realizovaný ve veřejné sféře s využitím metod a principů projektového managementu a risk managementu.

Nejprve je zpracován teoretický základ řízení rizik, kde jsou definovány pojmy a popsán proces řízení rizik včetně charakteristiky jednotlivých metod identifikace a hodnocení rizik. Pozornost je věnována také jednotlivým strategiím odezvy na rizika.

Na poznatcích získaných v teoretické části je založena praktická část práce, jejímž cílem je identifikace potenciálních rizikových faktorů v projektu Zvýšení kvality řízení na Krajském úřadě Plzeňského kraje, jejich kvalitativní analýza včetně grafického znázornění výsledků a vypracování plánů odezvy na tato rizika. Součástí praktické části je vypracování plánů tohoto projektu, z nichž identifikace rizik vychází, a popis prostředí řízení projektů na Krajském úřadě Plzeňského kraje, kde je projekt realizován.

Závěr práce je věnován především významu řízení rizik v projektu a shrnutí výsledků provedené analýzy rizik pro konkrétní projekt.

Abstract

HÁSOVÁ, V. *Risk management in a project “Increasing the quality of management at the Regional Authority of the Pilsen Region”*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 53 p., 2012

Key words: project, project plan, risk, risk management, risk analysis, risk response

The bachelor thesis is focused on application of risk management process in particular project realised in the public sphere, using methods and principles of project management and risk management.

At the beginning theoretical basis of risk management deals with defining the terms and description of the risk management process, including characteristics of the various methods of identification and risk analysis. Attention is also paid to the particular risk response strategies.

Practical part of the thesis is based on theoretical knowledge of the previous part. There are three aims: the identification of potential risk factors in the project “Increasing the quality of management at the Regional Authority of the Pilsen Region”, the qualitative analysis, including graphical representations of the results and the formulating the risk responses. The practical part includes project plans, because the risk identification is based on them, and description of the environment of the Regional Authority of the Pilsen Region where this project is implemented.

The conclusion is dedicated to significance of project risk management and summarizes the results of risk analysis of particular project.