

OSLAVTE S NÁMI



Globální **S**standards
interního auditu

Sekce **V** veřejné
správy

Zákon
o řízení a kontrole
veřejných financí

Centrální
harmonizační **J**ednotka
MF ČR

WORKSHOP PRO INTERNÍ AUDITORY Z VEŘEJNÉ SPRÁVY

KOMPAS

pro změny v interním auditě

Přerov, 22.–23. říjen 2025

ORGANIZÁTOR



HLAVNÍ PARTNERI



PARTNER



MEDIÁLNÍ PARTNER



ŘÍZENÍ ZMĚN

Radmila OUTLÁ
Ministerstvo pro místní rozvoj



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Co je změna

Změny v projektu mají po všech stránkách charakteristiku jako samotný projekt. Proto řízení změn v projektu je de facto řízení nového projektu v rámci běžícího projektu. Na změnovém řízení tedy musíme odřídit stejné hlavní části jako na samotném projektu (identifikace změny, analýzy potřeb a co nejpřesnější popis zadání, schválení, zajištění rozpočtu, časový harmonogram i kapacitní náročnost a v neposlední řadě schválení v podobě akceptace této změny) a to vše s ohledem na dopady do samotného projektu v rámci kterého změna nastala.



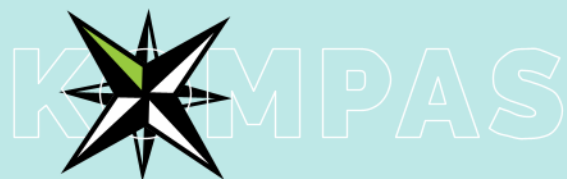
pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Co je změna

Řízení Změn a řízení Rizik patří bezesporu mezi základní projektové procesy, které by měly existovat vždy a v každém projektu povinně. Změny jsou totiž (stejně jako Rizika) integrální součástí každého projektu a z tohoto důvodu je řízení změn považováno za jeden z kritických faktorů pro řízení projektu. Procesu řízení změn podléhají změny směrného plánu (např. změny času (harmonogram projektu), rozsahu, kvality či rozpočtu), dále změny v postupech.



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Nacházím se v situaci

Libovolná osoba v rámci projektového týmu hlásí, že je potřeba v rámci projektu doplnit, upravit nebo i změnit zadání, vznikly nové okolnosti, pro které je nutné přehodnotit scope (obsah) dodávaného projektu. Tyto změny většinou přicházejí ze strany Nositele projektu nebo Věcného gestora projektu nebo Hlavního uživatele projektu.

- Změnou v projektu identifikuje a nahlásí Interní nebo Externí dodavatelé, a to v případech, kdy zjistí, že požadovaná dodávka z jejich strany se vymyká mimo rámec popsany v Definicí projektu (viz šablona Definicí projektu) nebo je mimo rámec signované smlouvy o dodávce nebo cenové nabídky atd.
- Nastala situace, kdy jedna strana v projektu tvrdí, že určitá množina aktivit je z jejich strany a jejich pohledu vícepracím a strana druhá to vnímá jako součást domluvené dodávky projektu dle specifikace ve smlouvě a Definicí projektu.



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Co musím jako Projektový Manažer mít abych uřídil změny v projektu

- Máte jasné projektové zadání, Definici projektu, Analýzu, detailní specifikaci o dodávce projektu nebo ... cokoli, co vám co nejpřesněji definuje (scope) rozsah a detail projektu.
- Máte nástroj, místo, kde změny evidujete, sledujete a řídíte
- Máte popsáný proces, jak změnu identifikovat, evidovat a vyřešit
- Máte popsané role, které se procesu řízení změn účastní a jejich odpovědnosti v tomto procesu řízení změn.
- Všechny výše body jste představili, vysvětlili všem účastníkům projektu včetně interních i externích dodavatelů. Všichni jsou s tímto seznámeni a poučeni.



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Zahájení procesu řízení změn

Proces řízení změn je zahájen tím, že je identifikována změna.

- **ROLE:** Jakýkoli člen projektu.
- Proces může být iniciován libovolným členem projektového týmu předložením požadavku na změnu. Předložením požadavku se v tomto případě rozumí úkon, kterým libovolný člen projektového týmu oficiálně popíše změnu. Pokud tento člen projektu nemůže takto učinit sám, předloží tuto změnu projektovému manažerovi, který tak po vzájemné dohodě může učinit za něj.
- **CÍL:** Je nutné zajistit evidenci změny.



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Proces řízení změn

- Je vyplněn formulář „Požadavek na změnu“, dle formuláře, který je v projektu za tímto účelem zaveden. Vzor takového formuláře je dostupný je stažení mezi šablonami v projektovém uložišti.
 - **ROLE:** Projektový Manažer + Nositel projektu
 - Každá změna má svůj vlastní vyplněný formulář.
 - **CÍL1:** Formulář změny je nutné v rámci projektu nechat schválit po stránce obsahu + rozpočtu + harmonogramu
 - Každá jednotlivá změna je také zaevidována do centrálního Registru změn v rámci projektu.
 - **CÍL2:** Je potřeba zajistit přehled o všech zachycených změnách na projektu na jednom místě (ať již budou po stránce realizace schváleny nebo zamítnuty)



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Formulář Změny

<https://mmr.gov.cz/cs/microsites/standardy-projektoveho-rizeni/>

Základní informace							
Požadavek na změnu č. (doplň PM)	Stav	Iniciátor požadavku na změnu	Datum vytvoření požadavku	Řešitel	Závažnost	Termín pro vyřešení /	Typ
Předmět požadavku na změnu							
Podrobnosti							
Podrobný popis							
Odůvodnění							
Shrnutí závěrů analýzy a dopadů požadavku na změnu							
Finační dopad (Kč)	Dopad do harmonogramu (dny)		Dopad na lidské kapacity (člověkodny)		Dopad do obsahové části projektu (Ano / Ne)		
Dopad do smluv s dodavateli (Ano / Ne)	Dopad do procesů projektu (Ano / Ne)		-		-		
			-		-		
Závislosti							
Shrnutí dopadu							
Vyjádření							
Role	Jméno	Text vyjádření					

Analýza dopadů změny do projektu

ROLE: Projektový Manažer

Pokud máme vyjasněno a potvrzeno od role Nositel projektu případně Věcný gestor projektu, že zaregistrovaná změna je opravdu v rámci projektu považována za změnu s dopady do projektu, pak Projektový manažer zajistí provedení analýzy dopadů změny, primárně ve spolupráci s předkladatelem požadavku nebo s interními případně externími dodavateli. Povinně jsou posuzovány dopady:

- finanční (dopad do rozpočtu),
- časové (dopad do harmonogramu),
- na kapacity,
- do obsahové části projektu (rozsah a cíle projektu),
- do činností a WBS,
- do smluv s dodavateli.



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Vyjádření klíčových osob, schválení

Projektový manažer ověří úplnost a oprávněnost Požadavku na změnu a zhodnotí, zda je potřeba vyjádření dalších osob v projektu (Věcný gestor apod.). V případě potřeby dalšího vyjádření předá PM dotčeným osobám požadavek k vyjádření. Po vyjádření všech potřebných osob PM předloží požadavek Nositeli projektu ke schválení. Pokud se jedná o zásadnější změnu projektu (dle posouzení Nositele projektu), může Nositel Projektu rozhodnout o potřebě projednání a schválení požadavku na úrovni Řídícího výboru.

Po schválení Požadavku na změnu Projektový manažer zajistí promítnutí změny do Plánu řízení projektu.

Výstup: Projektový manažer vše eviduje v rámci zvolené šablony. V případě schválení změny a zahrnutí změny do projektu, je nutné výstupy z Analýzy dopadů změny do projektu aktualizovat Harmonogram a Rozpočet.



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Řízení implementace změn

ROLE: Projektový Manažer

Projektový manažer odpovídá za soulad dalšího postupu projektu se schválenými změnami. Tím, že je změněn směrný plán, probíhá kontrola standardně odečtem stavu postupu projektu proti aktualizovanému směrnému plánu.

Výstup: Projektový manažer je odpovědný za pravidelnou kontrolu registru Změn, pravidelnou aktualizaci stavů evidovaných změn



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025



Závěrečné doporučení metodického pokynu

Projektový manažer je klíčovou rolí, která je v projektu odpovědná za to, že všichni v projektu znají proces, jak se odřídí případná změna v projektu, je odpovědný i za to, že pravidelně sleduje a vyhodnocuje evidované změny a jejich množství i jejich stav pravidelně reportuje vedení projektu. Je také odpovědný za to, že veškeré změny v projektu jsou správně řízeny po stránce dodávky, v rámci aktualizovaného harmonogramu doplněného o dodávku změn včetně kontroly rozpočtu, který byl o náklady související se změnou taktéž aktualizován.

Projektový manažer není odpovědný za to, aby určoval a rozhodoval, zdali identifikovaný požadavek je změnou rozsahu projektu, za toto nese odpovědnost Nositel Projektu případně Věcný gestor.



pro změny
v interním
auditu

Přerov, 22.–23. říjen 2025

