



Standardy projektového řízení

Sjednocení postupů pro řízení
projektů ve státní správě

Metodická doporučení, šablony,
příklady dobré praxe



Zpracoval: Ministerstvo pro místní rozvoj
ve spolupráci s Komorou projektových manažerů
a pracovní skupinou pro projektové řízení

Vlastník Standardů: Ing. Bc. Radmila Outlá, MBA, Ministerstvo pro místní rozvoj

Četnost revize Standardů: Ad hoc, dle potřeby;
vždy nejpozději k termínu výročí zpracování

Dokument je určen primárně pro Ústřední orgány státní správy.



Obsah

1	Úvod	6
1.1	Cíle jednotné metodiky pro vedení a řízení projektů	7
1.2	Co není cílem tohoto dokumentu	7
1.3	Rozsah působnosti a závaznosti dokumentu	7
1.4	Projekt a jeho definice	8
1.5	Role v projektu, kompetence a odpovědnosti	9
1.6	Odpovědnosti a obsazování projektových rolí	11
1.7	Kombinování rolí v jedné osobě	16
2	Životní cyklus a fáze projektu	21
2.1	Zajistěte a zvyšte šance na úspěšný projekt	22
2.1.1	Řiďte projekt způsobem „Od konce zpětný chod“	22
2.1.2	V projektu komunikujte co nejvíce osobně, omezte písemnou komunikaci	22
2.1.3	Nepoužívejte „zakázaná“ slova na projektu	22
2.1.4	Řiďte se zdravým selským rozumem	22
3	Předprojektová fáze – Projektový záměr a příprava	23
3.1	Role a odpovědnosti v předprojektové fázi – Projektový záměr a příprava	24
3.2	Vstupní podmínky v předprojektové fázi – Projektový záměr a příprava	25
3.3	Aktivity a činnosti v předprojektové fázi – Projektový záměr a příprava	25
3.4	Výstupní podmínky – jak poznáme, že předprojektová fáze Projektový záměr a příprava je splněna	26
4	Předprojektová fáze – Schválení projektového záměru	27
4.1	Role a odpovědnosti ve Předprojektová fáze – Schválení projektového záměru	28
4.2	Vstupní podmínky pro Předprojektovou fázi – Schválení projektového záměru	29
4.3	Aktivity a činnosti v Předprojektové fáze – Schválení projektového záměru	29
4.4	Výstupní podmínky – jak poznáme, že Předprojektová fáze 0 – Schválení projektového záměru je splněna	30
5	Projektová fáze – Zahájení projektu	31
5.1	Role a odpovědnosti v projektové fázi – Zahájení projektu	32
5.2	Vstupní podmínky projektové fáze – Zahájení projektu	33
5.3	Aktivity a činnosti v projektové fázi – Zahájení projektu	33
5.4	Výstupní podmínky – jak poznáme, že projektová fáze – Zahájení projektu je splněna	35



6	Projektová fáze – Řízení a reportování projektu	36
6.1	Role a odpovědnosti v projektové fázi – Řízení a reportování projektu	37
6.2	Vstupní podmínky projektové fáze – Řízení a reportování projektu	38
6.3	Aktivity a činnosti v projektové fázi – Řízení a reportování projektu	38
6.4	Výstupní podmínky – Jak poznáme, že projektová fáze – Řízení a reportování projektu je splněna	40
7	Projektová fáze – Vyhodnocení a ukončení projektu	41
7.1	Role a odpovědnosti v projektové fázi – Vyhodnocení a ukončení projektu	42
7.2	Vstupní podmínky projektové fáze – Vyhodnocení a ukončení projektu	43
7.3	Aktivity a činnosti v projektové fázi – Vyhodnocení a ukončení projektu	43
7.4	Výstupní podmínky – Jak poznáme, že projektová fáze – Vyhodnocení a ukončení projektu je splněna	44
8	Poprojektová fáze – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu	45
8.1	Role a odpovědnosti v poprojektové fázi – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu	46
8.2	Vstupní podmínky poprojektové fáze – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu	46
8.3	Aktivity a činnosti v poprojektové fázi – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu	47
8.4	Výstupní podmínky – Jak poznáme, že poprojektová fáze – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu je splněna	47
9	Příloha: dokumenty a šablony	48
10	Příloha: glosář, pojmy a zkratky	50



1

Úvod



1.1

Cíle jednotné metodiky pro vedení a řízení projektů

Cílem tohoto dokumentu je:

- sjednotit pojmy užívané pro řízení projektů napříč organizacemi a jejich útvary;
- popsat pravidla a postupy pro projektové řízení ve veřejném sektoru;
- popsat tato pravidla a postupy co nejjednodušším způsobem, aby byla široce použitelná a aplikovatelná v co největší míře ve všech úrovních státní správy;
- sjednotit zázemí, na základě kterého bude možné realizovat interní audity kontrolující dodržování jednotných procesů,
- používat sjednocené pojmy a terminologii napříč útvary, a tím pomáhat k zavádění a uplatňování projektových pravidel napříč jednotlivými útvary.

Přínosem a benefitem je pak vzájemné porozumění pravidlům, pojmům a postupům na projektech tam, kde je vyžadována spolupráce na více úrovních a mezi různými úrovněmi státní správy.

Sjednocením pojmů, postupů a metodiky pro řízení projektů si klade tento dokument za cíl také postavit základy pro jednotné reportování o průběhu a stavu projektů, které budou předkládány kompetentním orgánům, ministerstvům, Projektovým komisím, čímž se očekává zvýšení efektivity v orientaci a porovnávání stavů vzájemně mezi různými projekty.

Aby bylo dosaženo výše uvedených cílů tohoto dokumentu, bude nutným předpokladem společné sladění pojmů, procesů, definic a principů.

1.2

Co není cílem tohoto dokumentu

Není cílem a ambicí těchto Standardů centrálně školit Projektové manažery, řídit a vést Projektové kanceláře v ministerstvech nebo útvarech a zasahovat do interních procesů jednotlivých organizací.

1.3

Rozsah působnosti a závaznosti dokumentu

Standards, postupy a metody pro řízení projektů uvedené v tomto dokumentu jsou doporučující pro všechny typy projektů.

Organizace mohou vytvářet ke Standardům vlastní Metodická stanoviska, která budou odrážet specifika organizace či konkrétních typů projektů, za podmínky že nebudou v přímém rozporu se Standardy.

Zadávání veřejných zakázek se řídí především ustanoveními Zákona o zadávání veřejných zakázek (ZZVZ) v aktuálním znění a prováděcími předpisy dle aktuálního znění. V případě rozporu mají přednost ustanovení zmíněných předpisů před ustanoveními Standardů. V případě, že je několik předpisů, kterými se VZ musí řídit, platí ten nejpřísnější přístup/pravidlo.

Tento dokument neupravuje postupy stanovené příslušným poskytovatelem dotace (pravidla jednotlivých dotačních titulů, operačních programů, výzev apod.). Příjemce řídí projekt v souladu se Standardy a pravidly dotačních výzev.



Názvy rolí v organizační struktuře projektu (viz dále v této kapitole) jsou neměnné, ale připouští se variantní řešení názvosloví v organizacích s již existující metodikou nebo Standardy pro řízení projektů. V takovém případě musí mít daná organizace k dispozici převodní tabulku názvů rolí, podle které lze postupovat. Kompetence a odpovědnosti rolí stanovené těmito Standardy jsou neměnné a platí plošně.

Projektové řízení probíhá v souladu se zákonem o státní službě a souvisejícími předpisy.

Glosář pojmů relevantních k tomu dokumentu je [přílohou číslo 10](#) – Příloha: glosář, pojmy a zkratky.

Projektová kancelář zajišťuje výklad Standardů projektového řízení, je hlavní autoritou pro objasňování a implementaci metodických postupů a projektových parametrů, a zajišťuje tak konzistenci v řízení projektů v dané organizaci.

1.4 Projekt a jeho definice

Pojem projekt pro potřeby tohoto dokumentu definujeme jako množinu aktivit, činností, úkolů, které mají svým naplněním zajistit dodání očekávaných změn, produktů, služeb nebo funkcionalit, benefitů a přínosů, na jejichž dodávce se podílí více osob, které jsou řízeny a koordinovány Projektovým manažerem za předem odsouhlasených finančních nákladů a v definovaném časovém rámci a kvalitě. Projekt směřuje k dosažení předem stanovených a jasně definovaných měřitelných cílů.

Projekt musí mít vždy dopředu jasně stanovená a definovaná akceptační kritéria, tedy parametry, podle kterých bude možné jasně vyhodnotit a změřit, kdy a za jakých podmínek byly v rámci projektu dané aktivity, činnosti, úkoly, služby, produkty, benefity a přínosy projektu dosaženy a naplněny. Projekt má vždy jasně definovaný konec. Formálním a oficiálním ukončením projektu jsou účastníci z tohoto projektu kapacitně uvolněni ve chvíli, kdy je provedeno vyhodnocení všech cílů projektu.

Standardy jsou plošně aplikovatelné na všechny projekty bez výjimky, není-li uvedeno jinak (myšleny všechny projekty i administrativní z TP).

Pojmem projekt je pro tyto Standardy považován souhrn aktivit, které splňují minimálně 3 z následujících kritérií:

- a. jedinečnost cíle (nejedná se o rutinně opakovanou činnost);
- b. časová omezenost, jednoznačně určený začátek a konec aktivit;
- c. předpokládaný rozpočet větší než 1 mil. Kč bez DPH (výdaje na externí dodavatele);
- d. komplexnost a složitost vyžadující meziodborovou spolupráci (součinnost více specializovaných útvarů) nebo zapojení externích subjektů;
- e. rizikovost (obsahuje alespoň 1 závažné riziko nebo alespoň 3 středně závažná; závažnost rizika vyhodnocuje Nositel projektu ve spolupráci s Projektovou kanceláří).

Co není projekt:

- veřejná zakázka nenaplnující kritéria projektu;
- opakující se akce (proces);
- jednoduchá akce bez dopadu do více než jednoho útvaru organizace;



- plnění úkolů pomocí jinak definovaných procesů (například činnost pracovních skupin nebo řízení změny, která není projektem);
- mimořádné události (například krizové situace).

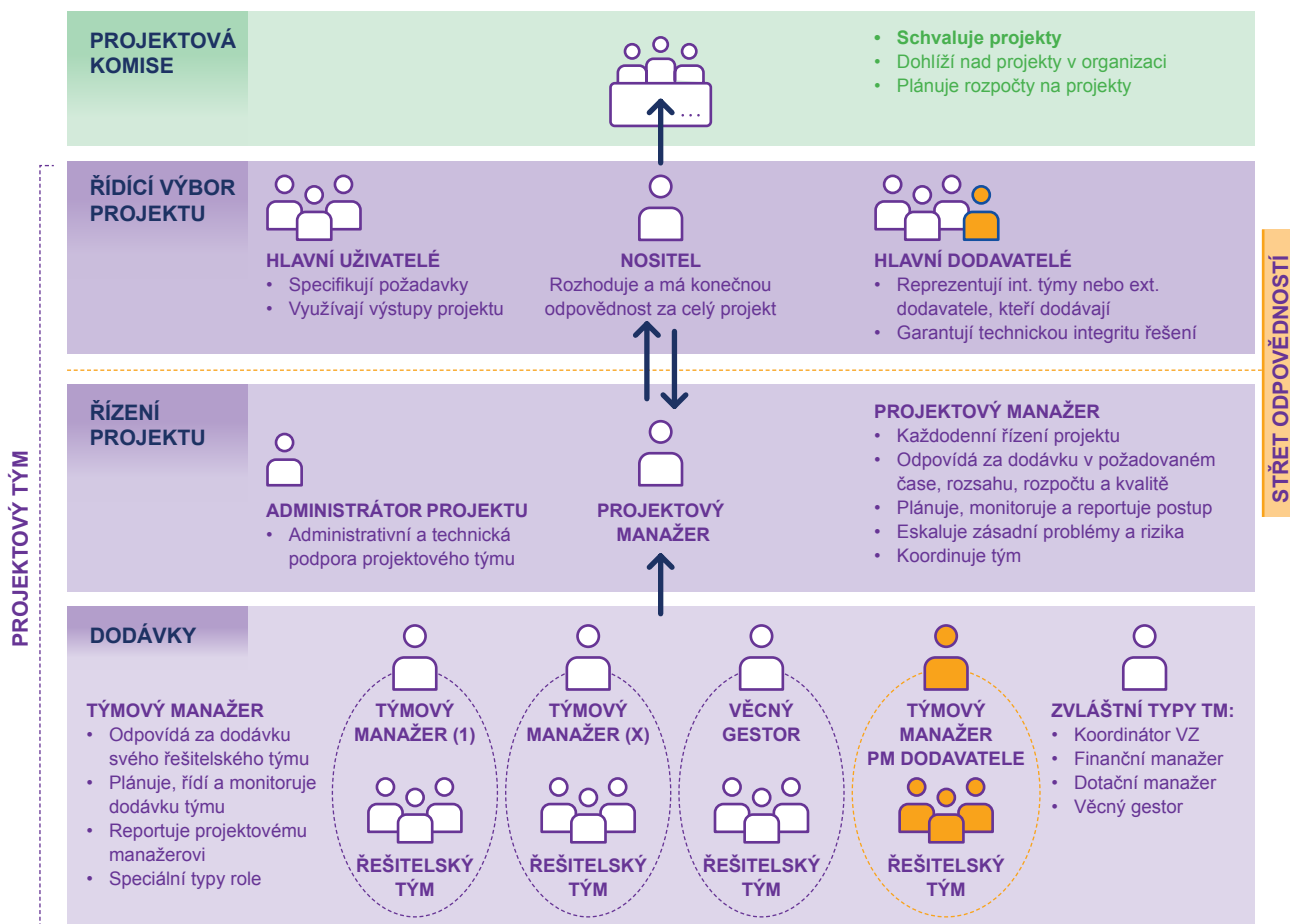
Projektovým řízením je možné řídit i neprojektové aktivity, strategické aktivity apod., ale nevztahují se na ně povinnosti vyplývající z tohoto dokumentu.

1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti

Organizační struktura všech projektů je tříúrovňová, kde každá úroveň a role má specifické pravomoci a odpovědnosti. Do projektové organizační struktury, tedy do projektového týmu patří Řídící výbor projektu, úroveň řízení projektu a úroveň dodávek týmů (viz schéma Organizace projektu). Nad projekty v organizaci dohlíží Projektová komise.

Následující popsané role jsou projektové role s jejich specifickými kompetencemi a odpovědnostmi určenými pro řízení projektů. Tyto role nejsou ekvivalenty liniových rolí v klasické liniové struktuře organizací, ze kterých jsou do projektu nominováni členové projektového týmu. Standardy předpokládají, že všichni členové projektového týmu i Projektové komise jsou ve svých rolích plně kompetentní. Všechny role plní povinnosti z hlediska ochrany osobních údajů.

ORGANIZACE PROJEKTU





Projektová komise je složená z osob, které mají v organizaci kompetenci schvalovat investice do projektů (typicky např. osoby z vedení organizace, vedoucí Projektové kanceláře apod.), a disponuje k tomu potřebnými podklady. Dohlíží nad projekty v organizaci a schvaluje je. Standardy tuto kompetenci v jednotlivých organizacích nezavádějí a předpokládají, že každá organizace má interně nastaveno, jak se schvalují investice do projektů. Pokud toto není v organizaci řešeno, zavedení procesů na schvalování investic do projektů je nutným předpokladem pro zavedení Standardů. Pro potřeby směrnice Standardy sjednocují název projektu, aby s ním mohlo být pracováno v kontextu řízení projektů.

Projektová komise z pohledu projektů vykonává následující klíčové odpovědnosti:

- schvaluje projekty (projektové záměry) a určuje jejich prioritu;
- dohlíží nad projekty v organizaci;
- schvaluje a přiděluje rozpočty na projekty;
- je nadřazena Řídicímu výboru projektu/ů.

Člen Projektové komise může být také členem Řídicího výboru v konkrétním projektu.

Řídicí výbor projektu (ŘV) je projektový řídicí orgán, který má pravomoci pouze ve vztahu k jednomu konkrétnímu projektu, vzniká na začátku projektu a je rozpuštěn společně s uzavřením a ukončením projektu. Řídicí výbor je na projektu ustanoven vždy. Členy Řídicího výboru projektu jsou vždy Nositel projektu, Hlavní uživatelé a Hlavní dodavatelé. Může nastat situace, kdy roli Hlavního uživatele a Hlavního dodavatele zastává Nositel projektu – pro možné kombinování rolí podrobněji viz kapitola [1.7](#). Kombinování rolí v jedné osobě. Řídicí výbor projektu:

- je hlavním kontrolním a rozhodovacím orgánem pro daný projekt, odpovídá za projekt, jeho směřování, jeho soulad s cíli organizace a jeho úspěšnost ve vedení organizace;
- klíčovou rolí je Nositel, který předsedá ŘV a má konečnou odpovědnost za rozhodnutí ŘV a proto i rozhoduje. ŘV tedy nerozhoduje hlasováním, ale rozhodnutím Nositele. Nositel je v rozhodování podporován Hlavními uživateli a Hlavními dodavateli (například informacemi, doporučeními atd.);
- schvaluje plány projektu předkládané PM a změny na projektu – především zásadní změny rozsahu, harmonogramu a rozpočtu;
- rozhoduje o rizicích a problémech eskalovaných PM;
- akceptuje výstupy projektu;
- může mít vedle stálých členů také hosty, kteří mohou být přítomni na jednáních týkajících se témat, ke kterým má daný host nějakou procesní, technickou nebo jinou vazbu;
- zástupci externích dodavatelů se účastní v ŘV podle rozhodnutí Nositele;
- nastaví si komunikační kanál a míru informovanosti (včetně případného stanovení tolerancí) vůči Projektové komisi a komunikuje s ní o projektu.

Za úroveň řízení projektu odpovídá Projektový manažer (PM), který odpovídá za dodání projektu ve stanoveném čase, definovaném rozsahu, rozpočtu a v požadované kvalitě a zajišťuje:

- každodenní řízení projektu;
- plánování, monitorování postupu projektu a reporting;
- koordinaci týmu;
- eskalaci rizik a problémů projektu.

Projektový manažer se odpovídá ŘV projektu.



Podrobný popis role viz kapitola 1.6 Odpovědnosti a obsazování projektových rolí. Pro spolufinancované projekty PM řídí také realizaci všech činností nutných ve vztahu k poskytovateli podpory (dle pravidel daného OP/výzvy). Na řízení projektu se také podílí **Administrátor projektu**, který plní zejména svěřené administrativní úkoly.

Úroveň dodávek zastupují jednotliví Týmoví manažeři řešitelských týmů. Řešitelský tým je realizační složkou projektu se specializovaným zaměřením, realizuje výstupy projektu, úzce spolupracuje na plnění svěřených úkolů v kooperaci s relevantními dodavateli projektu a ostatními řešitelskými týmy podle schváleného Projektového plánu a v rámci schváleného rozpočtu. Řešitelské týmy a jejich Týmoví manažeři nejsou shodné s liniovými týmy a jejich vedoucími – týmy jsou složeny podle potřeb každého projektu a mají popsané odpovědnosti, které se aplikují pouze na projektech.

Týmový manažer (TM):

- odpovídá za dílčí dodávku svého řešitelského týmu, odsouhlasenou s PM;
- plánuje, řídí a monitoruje dodávku týmu;
- reportuje PM a eskaluje mu rizika a problémy související s dodávkou týmu.

Speciálními typy role Týmového manažera jsou například Projektový manažer dodavatele, Věcný gestor, Koordinátor veřejných zakázek nebo Finanční manažer.

1.6 Odpovědnosti a obsazování projektových rolí

Role	Kompetence a odpovědnosti
Nositel	Projekt má vždy roli Nositele, kterou vykonává pouze jedna osoba. má konečnou odpovědnost za celý projekt a konečnou rozhodovací odpovědnost; • za výkon své činnosti v rámci projektu odpovídá Projektové komisi, které eskaluje problémy a rizika přesahující nastavené limity; • je předsedou Řídícího výboru projektu, ustanovuje jeho členy; • zajišťuje finanční zdroje potřebné k provedení projektu v rámci organizace; • definuje akceptační kritéria projektu; • je odpovědný za vytvoření dokumentu Projektový záměr, včetně přínosů a nákladů projektu a odpovídá za průběžné udržování přínosů a nákladů v dokumentu Definice projektu; • odpovídá za finanční stránku a výsledek projektu Projektové komisi; • monitoruje postup projektu a zajišťuje jeho soulad s cíli a strategií organizace; • schvaluje řídicí dokumenty projektu; • schvaluje změny projektu; • schvaluje změny projektu s dopadem do cíle projektu, harmonogramu a rozpočtu; • rozhoduje o rizicích a problémech eskalovaných PM; • spolupracuje s PM a podporuje ho; • podporuje realizaci projektu uvnitř organizace a prosazuje cíle projektu; • tato role je typicky obsazená členem vedení organizace v oblasti, která bude výstupy projektu využívat – projekt potřebuje.



Role	Kompetence a odpovědnosti
Hlavní uživatelé	Zastupují potřeby a zájmy uživatelů výstupu projektu, na projektu mohou být zastoupeni více osobami za různé oblasti. • využívají výstupy projektu; • definují očekávané přínosy projektu a zajišťují jejich naplnění; • specifikují požadavky včetně očekávané kvality výstupů a definují akceptační kritéria projektu; • určují priority uživatelských požadavků; • rozhodují o rizicích a problémech eskalovaných PM, týkajících se očekávaných přínosů.
Hlavní dodavatelé	Zastupují týmy, které dodávají určitou část projektu – mají vazbu na Týmové manažery projektu, na projektu tedy mohou být zastoupeni několikrát za různé oblasti. Hlavní dodavatelé zastupují jak interní, tak externí dodavatele projektu. • odpovídají za dodávky svých týmů – mohou to být jak interní zástupci vedení za danou oblast, tak i zástupci externího dodavatele; • garantují technickou integritu řešení; • zajišťují, že jsou navržené plány a řešení realistické; • odpovídají za dodanou kvalitu řešení; • zajišťují zdroje pro dodávky (lidské, technické atd.) a jsou kontaktem pro eskalaci, pokud dodávka neprobíhá, jak má; • rozhodují o rizicích a problémech eskalovaných PM s dopadem na integritu řešení; • role externího dodavatele v ŘV není nároková (rozhoduje o ní Nositel); • externí dodavatelé, a tedy i jejich zástupci v roli Hlavních dodavatelů jsou vázáni smlouvou, na jejímž základě je jejich činnost řízena, a je na rozhodnutí Nositele, kterých schůzí ŘV se zástupci externích dodavatelů budou účastnit; • zástupci interních dodavatelů jsou vedoucí pracovníci z interních útvarů, jejichž týmy dodávají projektové výstupy z interních zdrojů a kapacit organizace.
Projektový manažer	Odpovídá za každodenní řízení projektu a za celkové dodání projektu ve stanoveném (schváleném) čase, rozsahu, rozpočtu a kvalitě (v rámci svých odpovědností a kompetencí). • za výkon své činnosti v rámci projektu odpovídá Řídicímu výboru projektu; • připravuje a aktualizuje Projektový plán (zejm. harmonogram projektu, rozpočet, zdroje) a plánuje dílčí fáze a realizační etapy projektu; • monitoruje postup projektu a jeho klíčové milníky vůči plánu, čerpání rozpočtu a reportuje ŘV; • ve spolupráci s týmem identifikuje rizika a problémy projektu, řídí je a eskaluje zásadní problémy a rizika ŘV; • rozhoduje v tolerancích dohodnutých s ŘV a v souladu se zásadami 3E – hospodárnosti, účelnosti, efektivity; • řídí změny;



Role	Kompetence a odpovědnosti
	• koordinuje řešitelské týmy a organizuje projektové koordinační porady; • komunikuje se všemi zainteresovanými stranami v rámci projektu; • zadává, kontroluje a koordinuje dílčí dodávky týmů; • těsně spolupracuje s Nositелеm projektu, aktivně s ním komunikuje, koordinuje s ním aktivity nutné k tomu, aby projekt úspěšně dostali do „cílové pásky“, společně připravují podklady pro jednání a rozhodování ŘV; • odpovídá za nastavení procedur řízení rizik a problémů, eskalací, změnového řízení, akceptačního řízení na projektu; • informuje o projektu v interním prostředí a zajišťuje podklady pro komunikaci směrem k veřejnosti, navrhuje koncepci publicity projektu ve spolupráci s příslušným odborným útvarem zajišťujícím komunikaci organizace; • odpovídá za vedení evidence a záznamů o stavu projektu, kontroluje uchovávání projektové dokumentace; • odpovídá za proškolení projektového týmu v pravidlech řízení projektu a rolích a odpovědnostech členů týmu; • zajišťuje přípravu podkladů a veškeré další činnosti v projektu nutné pro zajištění veřejných zakázek projektu, pokud je na projektu nevykonává Koordinátor veřejných zakázek; • pro projekty spolufinancované z EU fondů odpovídá za dodržování pravidel čerpání a obecně dodržení všech pravidel daného OP/výzvy a administraci – např. kompletaci požadované dokumentace, provádí průběžný dohled, zpracování Zpráv o realizaci projektu atd., pokud tuto činnost na projektu nevykonává Finanční/Dotační manažer a je mu tato odpovědnost svěřena ŘV nebo Nositелеm; • pro roli PM by měl být stanoven zástup; • pokud PM zastává zároveň roli Finančního manažera, musí roli PM zastávat zaměstnanec organizace, který zároveň musí mít k dispozici přístup k příslušným finančním systémům a/nebo součinnost útvarů, které za finanční řízení odpovídají.

Administrátor projektu

Zabezpečuje administrativní podporu projektu.

-
- organizuje schůzky podle existujících plánů projektu a pokynů Projektového manažera a Nositеле projektu;
 - aktualizuje projektové plány a další projektovou dokumentaci a odpovídá za její aktuálnost a úplnost;
 - sleduje plnění plánovaných i operativních administrativních úkonů vyplývajících z Plánu řízení projektu a ze zápisů z jednání;
 - administruje nástroj podpory projektového řízení pro potřeby projektu a projektového týmu;
 - vyhotovuje Zápis z jednání, zajišťuje jejich schválení a distribuci účastníkům jednání;
 - rozmnožuje a distribuuje projektové dokumenty;
 - zajišťuje další technicko-organizační záležitosti nezbytné pro běh projektu;
 - pokud není role obsazena, zastává ji Projektový manažer.



Role	Kompetence a odpovědnosti
Týmový manažer	Odpovídá za organizaci a řízení činnosti členů řešitelského týmu a dodání stanovených dodávek v dohodnutém čase, rozpočtu a kvalitě. • plánuje a řídí činnosti a přidělování úkolů členům řešitelského týmu, připravuje vstupy pro Projektový plán; • monitoruje dodávku týmu; • reportuje PM stav dodávek; • identifikuje rizika související s dodávkou, realizuje opatření ke snížení rizik v limitech dohodnutých s PM a eskaluje je PM; • zajišťuje vyhodnocování kvality výstupů a práce řešitelského týmu; • podílí se na připomínkování, oponenturách a akceptacích plnění jednotlivých dodavatelů; • roli TM může v některých případech vykonávat i PM – typicky na velmi malém projektu nebo v případě, že má odbornou znalost potřebnou pro dodávku daného řešitelského týmu; • v těchto Standardech popisujeme i několik specifických druhů Týmových manažerů, které se často na projektech objevují (PM dodavatele, Věcný gestor, Finanční manažer, Koordinátor VZ), v roli TM ale mohou pracovat i další jako např. Koordinátor EU fondů, Dotační manažer apod; • role Týmového manažera není shodná s liniovou rolí vedoucího týmu – je to projektová role s danými povinnostmi týkajícími se projektů. Pokud se liniový vedoucí týmu vyskytne zároveň i v roli Týmového manažera, je nutné si uvědomovat, že jedná v obou rolích zvlášť.
Projektový manažer dodavatele (typ TM)	Zajišťuje každodenní řízení týmu dodavatele a odpovídá za dodání stanovených dodávek v dohodnutém čase, rozpočtu a kvalitě. • postupuje v souladu s popisem role Týmový manažer; • odpovídá za řízení změn a eskalační procedury na straně dodavatele; • odpovídá za vedení evidence a projektové dokumentace na straně dodavatele; • kompetence a odpovědnosti této role mohou být upraveny dle povahy projektu.
Věcný gestor gestor (typ TM)	Je hlavním obsahovým koordinátorem a odpovídá za přesnou specifikaci funkčních i nefunkčních požadavků projektu. • podporuje Nositele projektu a PM při zajištění naplnění cílů projektu; • sbírá a sepisuje věcné technické nebo uživatelské požadavky, odpovídá za přesnou specifikaci odborných výstupů v návaznosti na jednotlivé fáze a realizační etapy projektu; • spolupracuje s Nositelem a zejména s Hlavními uživateli projektu na definování akceptačních kritérií projektu za svěřenou oblast a pomáhá posuzovat výstupy z hlediska souladu s cíli projektu;



Role	Kompetence a odpovědnosti
	• pomáhá PM definovat řešitelské týmy; • je odpovědný za to, že zvolené postupy řešení projektu odpovídají technickým standardům definovaným v zadávací dokumentaci a v projektové žádosti; • provádí průběžnou kontrolu kvality dílčích výstupů projektu; • spolupracuje na vypracování Předávacích a Akceptačních protokolů, Zpráv o realizaci projektu a přípravě Závěrečné zprávy projektu; • odpovídá za správnost odborné stránky předmětu VZ, objednávek a smluv s dodavateli, doporučuje Projektovému manažerovi akceptaci či zamítnutí výstupů; • v případě realizovaných nákupů prostřednictvím odboru vlastníka výstupů projektu/Věcného gestora garantuje efektivitu, hospodárnost a účelnost takto zadávaných nákupů; • zajišťuje jednoznačnost a technickou správnost předmětů smluv s dodavateli; • na jednom projektu může být více věcných gestorů, vždy však každý jeden samostatně za svou oblast.
Finanční manažer (typ TM)	Zajišťuje dodržování rozpočtových pravidel a rozpočtové kázně ve vztahu k projektu a čerpání rozpočtu projektu; • plánuje a koordinuje čerpání finančních zdrojů; • komunikuje s garantem rozpočtu a personálním útvarům podle rozpočtových pravidel organizace, spolupracuje s Odborem účetnictví dle Pravidel pro oběh účetních dokladů (likvidační list faktury atp.), případně s příslušnými útvary organizace; • zajišťuje vykazování stavu čerpání finančních zdrojů, zejména směrem k poskytovateli podpory; • kontroluje, zda je na rozpočtové položce projektu dostatek prostředků, předkládá podklady pro plán rozpočtu organizace; • zjišťuje dodržení termínů pro úhradu faktur a související plánování termínů fakturace; • spolupracuje na závěrečném vyhodnocení projektu a v průběhu projektu na zpracování veškerých zpráv; • rozhoduje vždy v souladu se zásadami 3E; • garantuje zachování a doložení auditní stopy jednotlivých nákupů; • pokud není role obsazena, přebírá její náplň Projektový manažer.
Koordinátor veřejných zakázek (VZ) (typ TM)	Zajišťuje přípravu podkladů a veškeré další činnosti v projektu nutné pro zajištění veřejných zakázek projektu (dle pokynů Projektového manažera, Nositele projektu a v souladu s povinnostmi Zadavatele dle pravidel pro zadávání veřejných zakázek a přípravu smluv). • odpovídá za formální správnost podkladů k VZ připravovaných projektem, ve vztahu ke Koordinátorovi veřejných zakázek; • pokud není role obsazena, přebírá její náplň Administrátor projektu, ev. Projektový manažer.



1.7 Kombinování rolí v jedné osobě

Některé role v projektové organizační struktuře může zároveň zastávat jedna osoba. Tabulka níže popisuje, které role lze vzájemně kombinovat (zaškrtnutá políčka). Role, které odděluje linie střetu odpovědností (oranžová přerušovaná čára, viz schéma Organizace projektu), nelze nikdy kombinovat. Kombinování rolí je možné pouze v případě, že daná osoba má k vykonávání role potřebnou kompetenci.

	Nositel	Hlavní uživatel	Hlavní dodavatel	Projektový manažer	Administrátor projektu	Týmový manažer (a jeho specifické typy)
Nositel	N/A	✓	✓			
Hlavní uživatel	✓	N/A	✓			
Hlavní dodavatel	✓	✓	N/A			
Projektový manažer				N/A	✓	✓
Administrátor projektu				✓	N/A	
Týmový manažer (a jeho specifické typy)				✓		N/A

Základní parametry pro sestavení Řídicího výboru projektu

- U projektů, které nejsou velikostí velmi malé nebo velmi rozsáhlé, se doporučuje maximálně 9 členů ŘV pro udržení efektivního řízení.
- Minimální počet osob v Řídicím výboru pro velmi malé projekty je 1. Vždy jsou zastoupené všechny 3 role v ŘV, ale v některých případech je může kumulovat jedna osoba. Nejmenší možný počet osob na schůzi ŘV jsou tedy 2 lidé – Nositel a PM.
- Nositel je typicky nominován z úrovně vrchních ředitelů nebo ředitelů odboru. Předpokladem je, že daná osoba má pro každý projekt, kde plní funkci Nositele, minimálně 1–2 hodiny času týdně. Jedna osoba Nositele by neměla kumulovat příliš velké množství souběžných projektů.
- Do rolí Hlavních dodavatelů jsou nominováni typicky např. ředitel IT za oblast IT dodávky, vrchní ředitel nebo náměstci daných oblastí. Zástupci externích dodavatelů jsou typicky např. account manager nebo ředitel.



2 Životní cyklus a fáze projektu



Životní cyklus a fáze projektu



Životní cyklus projektu se skládá z několika na sebe navazujících procesů, kterými postupně projde každý projekt (viz obrázek Životní cyklus a fáze projektu), u každého projektu ale mohou mít jednotlivé hlavní i dílčí fáze různou délku například v závislosti na komplexitě nebo prioritě projektu. Následující stručný popis slouží pouze pro základní orientaci v celém životním cyklu a připojený obrázkový příběh ilustruje na obecném příkladu, jak ve skutečnosti vypadají některé klíčové momenty projektu. Závazné součásti a kroky jednotlivých fází jsou popsány až v následujících kapitolách.

1. **Předprojektová fáze** – Uvědomte si, čeho a proč potřebujete dosáhnout projektem a co požadujete. Definujte Projektový záměr. Předložte a nechte posoudit a schválit podklady Projektovou komisí. Předkládáte Projektový záměr, rozpočet, harmonogram.

Standards v předprojektové fázi popisují dílčí procesní fáze: Projektový záměr a příprava, Schvalování Projektového záměru (viz kap. 3–4).

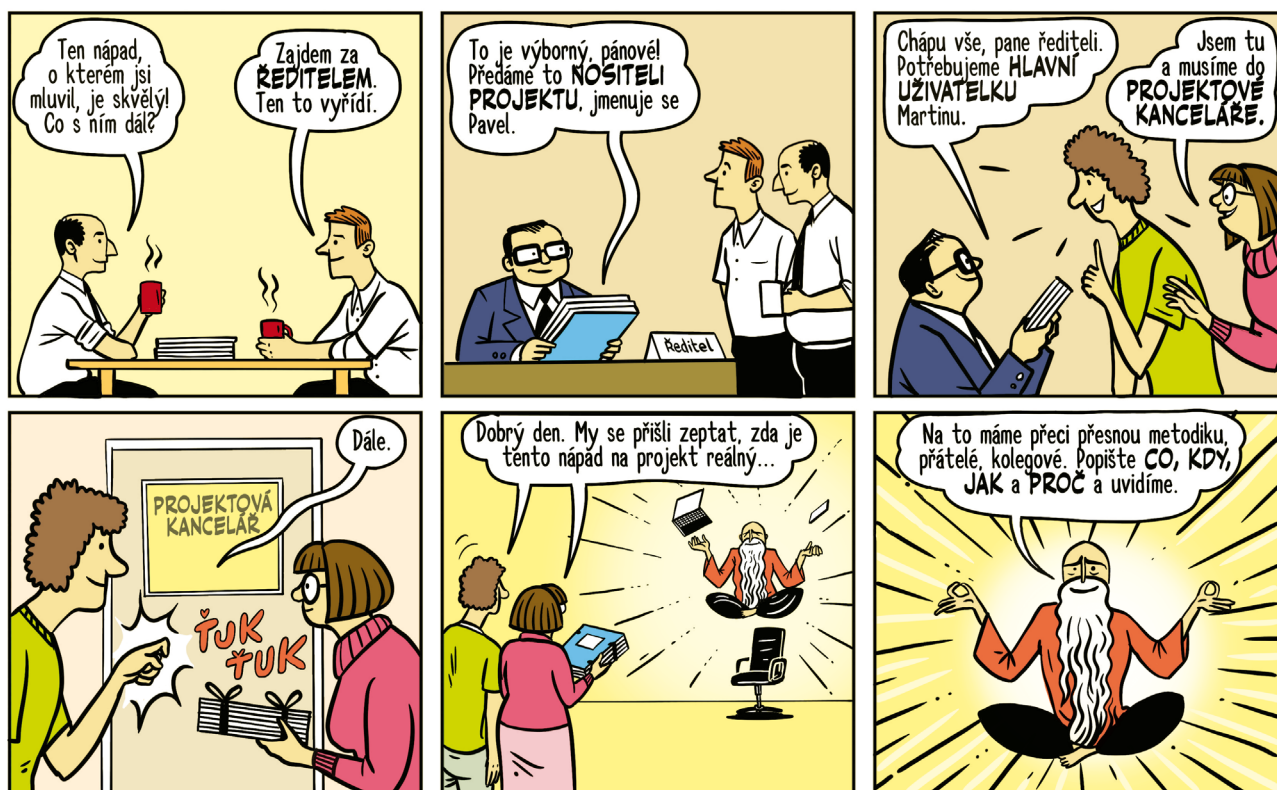
2. **Projektová fáze** – Co nejpečlivěji zahajte projekt se všemi účastníky. Každému jasně sdělte, za co bude nést odpovědnost, kdo bude tvořit Řídicí výbor. Realizujte zahájení projektu formou úvodní schůzky projektového týmu neboli kick-off meetingem s interními i externími účastníky projektu. Naplánujte projekt ve větší podrobnosti a sestavte Plán řízení projektu. Řiďte projekt a pravidelně reportujte o jeho stavu. Co neměříte – to neřídíte! Na konci projektu vyhodnoťte, do jaké míry se podařilo dosáhnout akceptačních kritérií stanovených na začátku projektu, a projekt uzavřete.

Standards v projektové fázi popisují dílčí procesní fáze: Zahájení projektu, Řízení a reportování projektu a Vyhodnocení a uzavření projektu (viz kap. 5-7).

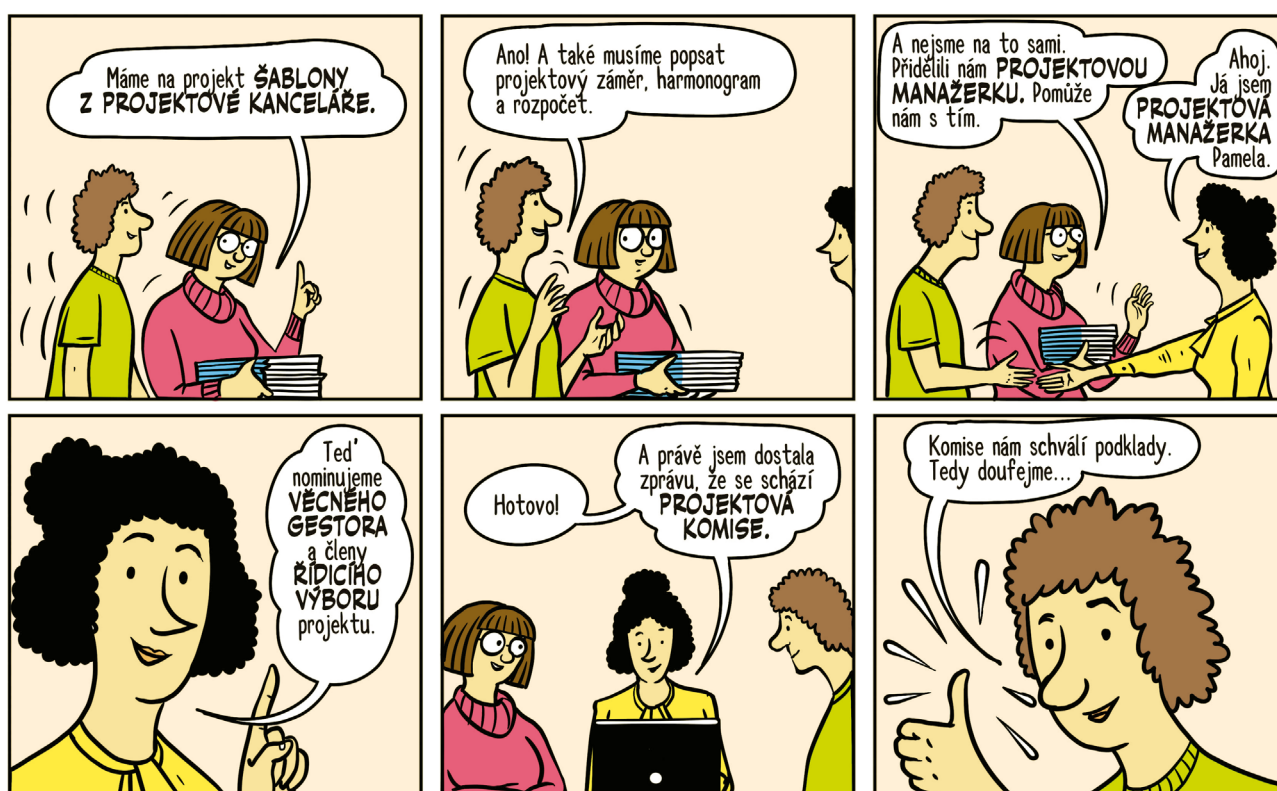
3. **Poprojektová fáze** – Předajte projekt osobě, která se o něj bude i v poprojektové fázi starat a pečovat o něj v rámci servisování a případného budoucího rozvoje.

Standards v poprojektové fázi popisují dílčí procesní fázi Předání projektu do následné podpory a udržitelného rozvoje (viz kap. 8).

Předprojektová příprava – identifikace potřeby

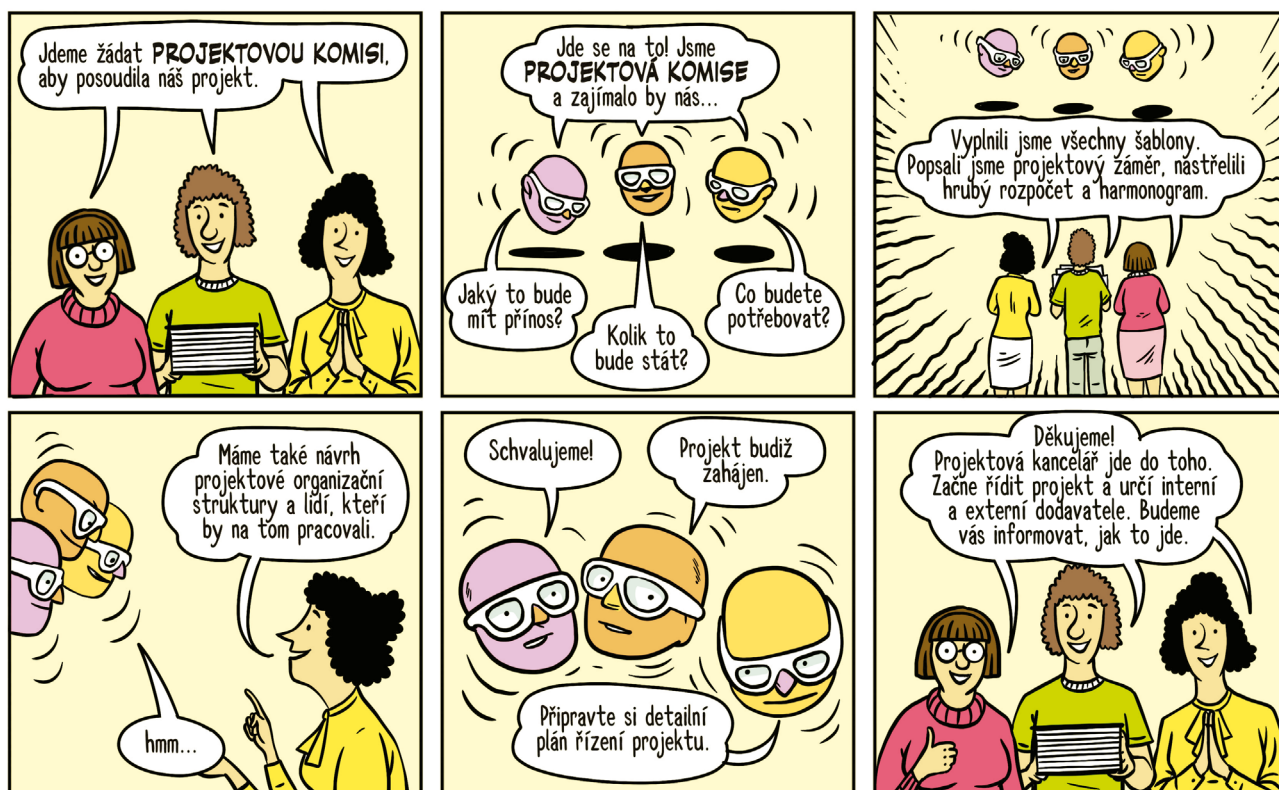


Předprojektová příprava – příprava podkladů





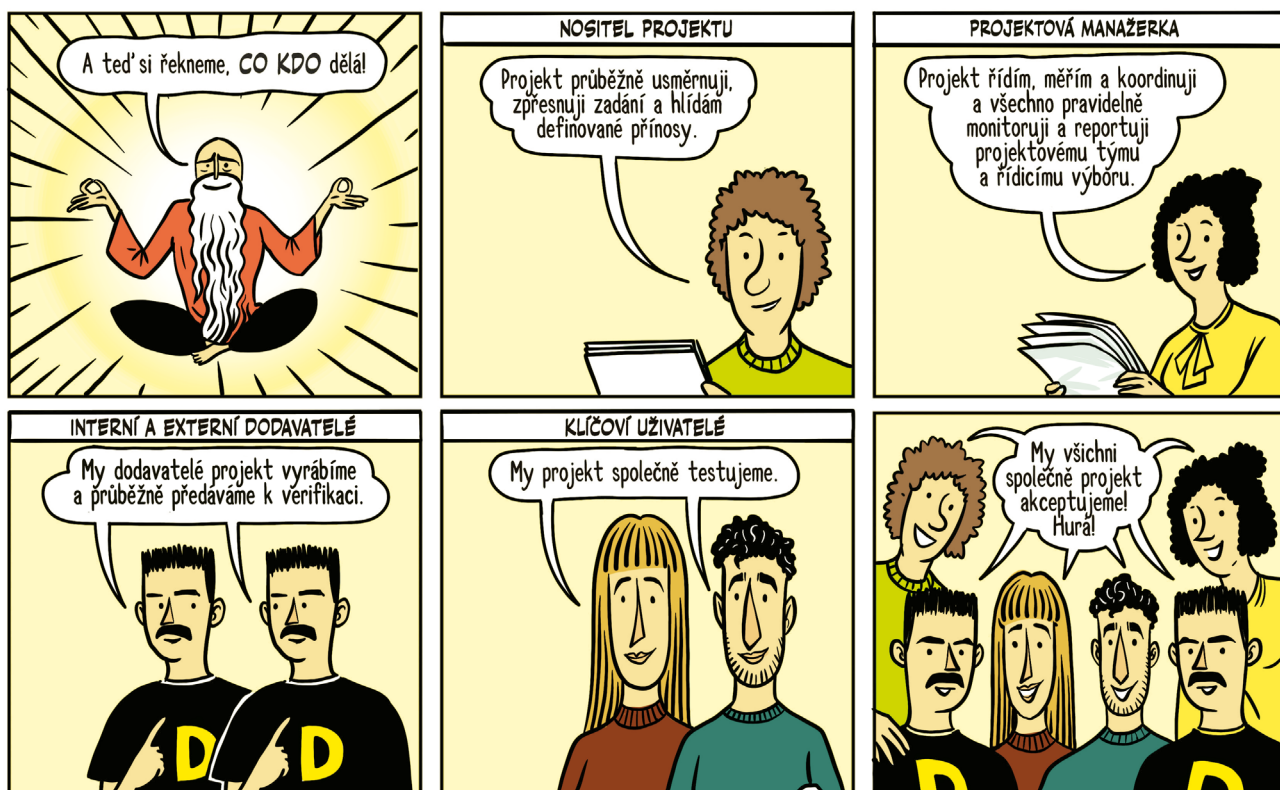
Posouzení a schválení projektu



Zahájení projektu



Řízení a reportování projektu



Ukončení a vyhodnocení projektu





2.1 Zajistěte a zvyšte šance na úspěšný projekt

Neexistují stoprocentně zaručená pravidla na to, jak zajistit, aby byl projekt vždy a zcela ve všech parametrech úspěšný. Když však budete ctít a dodržovat doporučení, pak výrazně zvýšíte šanci, že projekt skončí úspěšně. S těmito doporučeními minimálně dosáhnete toho, že se vám projekt bude řídit jednodušeji.

2.1.1 Řiďte projekt způsobem „od konce zpětný chod“

- Kdo neví, jak má projekt skončit, nemůže ho nikdy dovést k úspěšnému konci, minimálně ne ve stanoveném rozpočtu a čase.
- Představte si, jak bude projekt vypadat, jak bude fungovat, jak se budou výstupy z projektu používat, kdo bude výsledky projektu používat.
- Popište, co všechno musí být splněno, abyste projekt označili jako úspěšný.
- Zjistěte, kdo všechno bude projekt ve finále hodnotit, a zjistěte, co všechno je pro tyto osoby v projektu důležité a co považují za úspěšně doručený projekt.
- Popište všechny měřitelné i jinak definované požadavky na projekt, popište akceptační kritéria, popište parametry úspěšného projektu.

2.1.2 V projektu komunikujte co nejvíce osobně, omezte písemnou komunikaci

- Až 80 % úspěchu projektu je založeno na správné komunikaci a marketingu.
- Vždy si položte otázku, jestli opravdu musíte napsat e-mail namísto toho, abyste za danou osobou zašli nebo jí zatelefonovali.
- Vyhněte se tázacím otázkám v e-mailech. Nahraďte je otázkou položenou v rámci osobní nebo telefonické diskuze a tu následně můžete stručně sepsat do písemné podoby stvrzující vzájemné porozumění.

2.1.3 Nepoužívejte „zakázaná“ slova na projektu

Mezi tato slova patří především:

- „**Domnívám se ...**“, „**Myslím si ...**“, „**Předpokládám...**“
 - ~ Projektový manažer nikdy nepředpokládá a nedomnívá se. Pokud něco nevím s jistotou, tak to zjistím a zajistím.
 - ~ Tato slova nahraďte formulací: „Zajistím to do termínu a dám vám vědět.“ Nebo „Ověřím to a pak vám to zpětně potvrdím nejpozději do termínu.“
- „**Neznám**“, „**Nejde to**“, „**Neumím(e)**“,
 - ~ Tato slova nahraďte formulací: „Prověřím možnosti ...“ Nebo „Zjistím, za jakých podmínek by to bylo možné ...“

2.1.4 Řiďte se zdravým selským rozumem

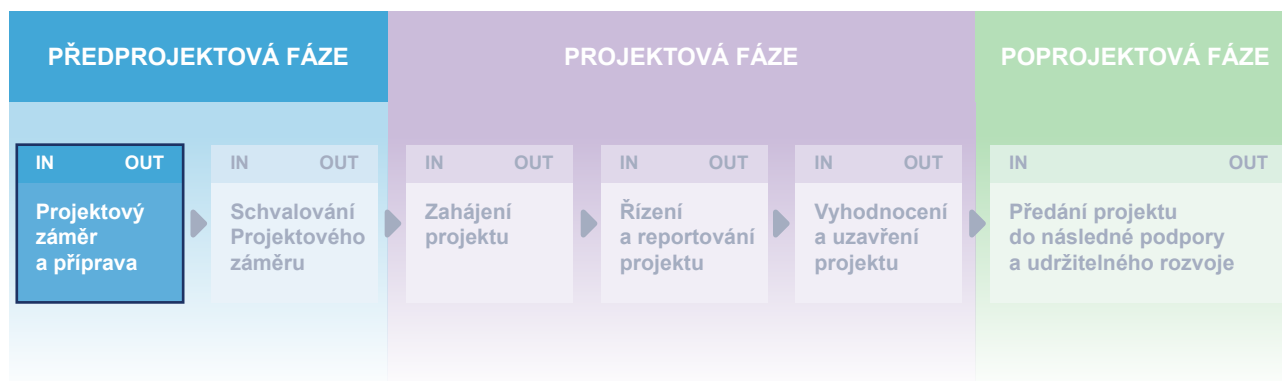
- Položte si vždy otázku: Udělal/a bych daný krok nebo vynaložil/a úsilí a peníze, pokud by šlo o můj vlastní soukromý projekt, který financuji z vlastních zdrojů nebo ze kterého chci mít prospěch a benefity?



3 Předprojektová fáze – Projektový záměr a příprava



Předprojektová fáze – Projektový záměr a příprava



Na počátku tvorby každého projektu stojí rozhodnutí, že plánovaná činnost nebo identifikovaný úkol či problém je vhodné řešit s využitím projektového řízení. Impuls pro přípravu Projektového záměru může přijít od nadřízené organizace, může vyplývat z legislativy, může přicházet od řadových zaměstnanců organizace a další.

3.1 Role a odpovědnosti v dílčí předprojektové fázi – Projektový záměr a příprava

1. **Hlavní uživatel (v této dílčí fázi může být stejná osoba jako Nositel)** – je hlavním hybatelem a tahounem všech aktivit v této dílčí fázi a odpovídá za to, že jsou splněny veškeré výstupy. Zajišťuje jasnou definici projektu, přínosů pro organizaci, stanovení jasných akceptačních kritérií pro zdárné ukončení projektu i identifikaci nákladů, které bude nutné vynaložit pro získání projektových benefitů a přínosů. Je motivován projekt obhájit a realizovat, protože má velký zájem na přínosech a benefitech projektu.
2. **Nositel projektu** – podílí se na přípravě Projektového záměru a další dokumentace. Je plně odpovědný za vytvoření dokumentu Projektový záměr vč. přínosů a nákladů, které bude nutné vynaložit pro dosažení projektových benefitů. Zajišťuje jeho soulad s cíli organizace a potřebami Hlavního uživatele a Věcných gestorů za dané oblasti. Je motivován projekt obhájit a realizovat, protože má velký zájem na přínosech a benefitech projektu.
3. **Věcný gestor** – podílí se na přípravě obsahové stránky Projektového záměru a návrhu související projektové dokumentace, pomáhá Hlavnímu uživateli definovat projekt a jeho akceptační kritéria.
4. **Koordinátor VZ** – podílí se na přípravě Projektového záměru.
5. **Projektová kancelář** – eviduje připravovaný projekt a předává Hlavnímu uživateli, Nositeli a Věcnému gestorovi požadavky a případně šablony pro zpracování Projektového záměru.
6. **Nepovinné: Projektový manažer** – může být přidělen Projektovou kancelář již pro tuto přípravnou fázi projektu na vyžádání Nositele projektu. V takovém případě PM zajišťuje a koordinuje práce na přípravě podkladů s cílem pomoci schválení projektu (není odpovědný za obsah podkladů, pouze za řízení a koordinaci přípravy).



3.2 Vstupní podmínky v dílčí předprojektové fázi – Projektový záměr a příprava

Potřebu realizace projektu identifikuje jakýkoli zaměstnanec organizace, pro potřeby projektového řízení v roli tzv. Věcného gestora. Po identifikaci potřeby projektu Věcný gestor zpracuje ve spolupráci s Hlavním uživatelem a Nositelem Projektový záměr (dále také „PZ“) kde popíše cíle projektu, jeho základní parametry (dobu trvání, rozsah, přínosy, předpokládaný věcný záměr VZ, soulad se strategickými dokumenty a další parametry nezbytné mj. pro účely budoucí kategorizace). Nositel předá Projektový záměr k posouzení Projektové kanceláři (nebo jinému určenému útvaru s kompetencí PK).

Mezi vstupní podmínky této dílčí fáze patří:

- ✓ jsou známy důvody pro zahájení projektu;
- ✓ je k dispozici šablona dokumentu Projektový záměr;
- ✓ je identifikován Hlavní uživatel projektu;
- ✓ je identifikován Věcný gestor/ři projektu;
- ✓ Nositel projektu má předběžně zajištěný zdroj financování;
- ✓ jsou k dispozici šablony pro harmonogram projektu, hrubý rozpočet projektu a organizační strukturu projektu a Věcný gestor je umí vyplnit.

3.3 Aktivity a činnosti v dílčí předprojektové fázi – Projektový záměr a příprava

- Věcný gestor s Hlavním uživatelem a případně nominovaným Nositelem připravují veškeré podklady pro schválení projektu Projektovou komisí. V případě potřeby (např. u rozsáhlého a vysoce prioritního záměru) mohou požádat Projektovou kancelář o přidělení PM, Projektová kancelář zváží nominaci PM podle předložených podkladů, dostupných kapacit a priorit PK. Pokud není přidělený PM, koordinační roli Předprojektové fáze zastává Hlavní uživatel;
- Hlavní uživatel po dohodě s nominovaným Nositelem informuje Projektovou kancelář o obsazení těchto rolí (Nositel může být i stejná osoba jako Hlavní uživatel). Pokud Hlavní uživatel nedokáže Nositele pro projekt zajistit, obrátí se na Projektovou kancelář;
- Věcný gestor s pomocí Hlavního uživatele a nominovaným Nositelem připraví Projektový záměr včetně přínosů a nákladů projektu, rozsah, harmonogram projektu, hrubý rozpočet projektu. Za nadefinované přínosy odpovídá Hlavní uživatel. Konečnou odpovědnost za tyto dokumenty má budoucí Nositel;
- Věcný gestor společně s Hlavním uživatelem a nominovaným Nositelem navrhne organizační strukturu projektu a předjedná s nadřazenými požadovaných členů projektových týmů jejich předběžnou alokaci.
- Hlavní uživatel definuje akceptační kritéria projektu jako celku;
- nominace Nositele musí být potvrzena s dostatečným časovým předstihem, než je Projektový záměr předán ke schválení, aby měl Nositel projektu možnost podílet se na přípravě Projektového záměru;
- Nositel odpovídá za to, že Projektový záměr je ve shodě se strategickými dokumenty, které jsou v něm uvedené;



- Věcný gestor popíše předpokládané veřejné zakázky (VZ) nutné pro realizaci projektu;
- Koordinátor VZ provede kontrolu, zda při vymezení předmětů jednotlivých VZ nedochází k jejich nezákonnému dělení;
- Věcný gestor založí a organizuje úložiště dokumentace Projektového záměru;
- Věcný gestor zajistí evidenci projektu v Projektové kanceláři;
- Nositel a Hlavní uživatel si s pomocí Věcného gestora připraví krátkou prezentaci Projektového záměru s podpůrnou argumentací na jednání Projektové komise;
- Nositel projektu předá vypracovaný Projektový záměr Projektové kanceláři k posouzení;
- šablony a požadavky na Projektový záměr a další dokumenty jsou k dispozici u Projektové kanceláře dané organizace.

3.4 Výstupní podmínky – jak poznáme, že dílčí předprojektová fáze Projektový záměr a příprava je splněna

Máme všechny podklady připraveny v takové kvalitě, že je můžeme předložit k posouzení Projektové kanceláři a schválení realizace projektu Projektovou komisí.

Mezi výstupní podmínky této dílčí fáze patří:

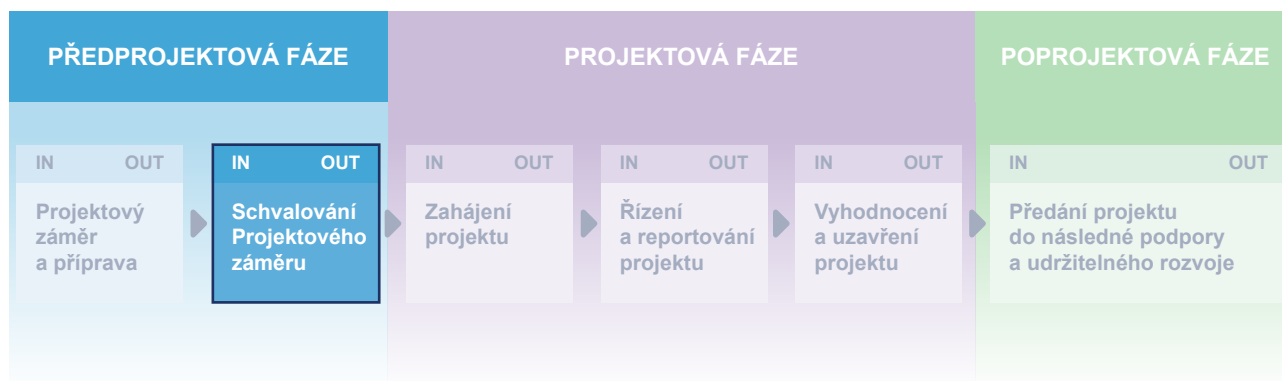
- ✓ je kompletně zpracovaný Projektový záměr včetně přínosů a nákladů projektu do maximální možné míry podrobnosti v daný okamžik a předaný Projektové kanceláři;
- ✓ jsou zpracované základní dokumenty: rozsah, harmonogram projektu, hrubý rozpočet projektu;
- ✓ je navržena organizační struktura projektu, zejména Nositel (nominované osoby potvrdily účast);
- ✓ jsou definovaná akceptační kritéria projektu;
- ✓ projekt je zaevidovaný v Projektové kanceláři;
- ✓ Nositel a Hlavní uživatel jsou připraveni odprezentovat všechny předkládané podklady před Projektovou komisí.



4 Předprojektová fáze – Schvalování Projektového záměru



Předprojektová fáze – Schvalování Projektového záměru



Tato dílčí fáze má jediný cíl: posouzení předkládaných podkladů k zamýšlenému projektu a jeho schválení. Dílčí fáze Schvalování Projektového záměru nemusí vždy skončit schválením Projektového záměru. Vstupem do této fáze jsou připravené podklady z předprojektové dílčí fáze Projektový záměr a příprava, výstupem je rozhodnutí komise o tom, jestli projekt bude schválen nebo zamítnut, případně zdali bude projekt pouze pozastaven na budoucí období, kdy bude pro jeho realizaci vhodnější čas, prostředí nebo potřebné kapacity a finance.

Již v této fázi je nezbytné evidovat legislativně dané povinnosti nad rámec těchto Standardů s ohledem na konkrétní typ projektu a dále se jimi řídit; např. u projektů, jejichž předmětem je informační systém veřejné správy je potřeba řídit se zákonem 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné správy vč. Usnesení vlády 86/2000 o uložení povinnosti informovat Digitální a informační agenturu v souvislosti s výdaji v oblasti informačních a komunikačních technologií, více informací o povinnostech naleznete zde https://archi.gov.cz/uvod_schvalovani.

4.1 Role a odpovědnosti v dílčí Předprojektové fázi – Schvalování Projektového záměru

1. **Nositel** – za podpory Projektové kanceláře předkládá Projektový záměr a podklady k posouzení.
2. **Projektová kancelář (nebo jiný určený útvar s kompetencí PK)** – Přiděluje Projektového manažera a zajišťuje kontrolu Projektového záměru. Pokud v tuto chvíli v organizaci ještě není stanovena Projektová komise, Projektová kancelář identifikuje a informuje její členy.
3. **Projektový manažer** – koordinuje schvalovací proces a podporuje Nositele v přípravě na předložení Projektového záměru ke schválení.
4. **Projektová komise** – posuzuje a rozhoduje o schválení/neschválení projektu a přidělení financí a kapacit.



4.2

Vstupní podmínky pro dílčí Předprojektovou fázi – Schvalování Projektového záměru

Mezi vstupní podmínky této dílčí fáze patří:

- ✓ kompletně zpracovaný Projektový záměr včetně přínosů a nákladů projektu;
- ✓ je k dispozici podklad pro rozpočet projektu;
- ✓ zpracované základní dokumenty: rozsah, harmonogram projektu, hrubý rozpočet projektu, organizační struktura projektu;
- ✓ jsou definovaná akceptační kritéria projektu;
- ✓ projekt je zaevidovaný v Projektové kanceláři;
- ✓ Nositel má připravenou prezentaci Projektového záměru (obsahující rozsah, rozpočet, harmonogram a přínosy).

4.3

Aktivity a činnosti v dílčí Předprojektové fázi – Schvalování Projektového záměru

Fáze schvalování projektového záměru (PZ)



- vedoucí PK přiřadí projektu Projektového manažera;
- vedoucí Projektové kanceláře provede kontrolu Projektového záměru a ověří soulad se strategickými dokumenty;
- vedoucí Projektové kanceláře ve spolupráci s PM identifikuje a oslovuje dotčené útvary k připomínkování Projektového záměru;
- PM ve spolupráci s vedoucím Projektové kanceláře řídí sběr stanovisek a připomínek útvary a ve spolupráci s Věcným gestorem zajišťuje jejich vypořádání. Zpracovává připomínky do Projektového záměru, který finalizuje;
- pokud ještě organizace nemá Projektovou komisi, vedoucí PK identifikuje její členy a informuje je;
- PM ve spolupráci s vedoucím Projektové kanceláře zajistí termín projednání Projektového záměru Projektovou komisí a podporuje Nositele projektu v přípravě na jednání;
- vedoucí Projektové kanceláře potvrzuje kompletnost finálního Projektového záměru;



- Nositel předloží a prezentuje Projektový záměr ke schválení Projektovou komisí;
- Projektová komise posoudí záměr a rozhodne, schválením Projektového záměru ustanoví Nositele projektu a pověří vedoucího Projektové kanceláře přidělením Projektového manažera (pokud nebyl přidělen dříve);
- PM připraví plán pro další dílčí procesní fázi zahájení projektu;
- PM aktualizuje organizační strukturu a alokaci členů projektového týmu.

4.4

Výstupní podmínky – jak poznáme, že dílčí Předprojektová fáze – Schvalování Projektového záměru je splněna

Mezi výstupní podmínky této dílčí fáze patří:

- ✓ Projektový záměr včetně souvisejících dokumentů je schválen a postupuje do projektové fáze;
- ✓ jsou potvrzeny osoby v roli Nositel projektu, Věcný gestor, Projektový manažer, Administrátor projektu, Řídicí výbor, Týmový manažeři a řešitelské týmy;
- ✓ plán dílčí fáze zahájení projektu;
- ✓ aktualizovaná organizační struktura a alokace členů projektového týmu;
- ✓ jsou identifikovány zainteresované strany;
- ✓ pokud projekt není schválen, ale jsou vyžádány doplňující podklady a informace – v takovém případě nebyly zřejmě k dispozici dostatečně detailní informace pro posouzení projektu. V tomto případě se zopakují aktivity z Předprojektové fáze – Projektový záměr a příprava;
- ✓ pokud projekt není schválen pro toto období – v takovém případě je projekt odložen tzv. „do šuplíku“ pro budoucí období, kdy bude pro projekt vhodnější finanční nebo kapacitní či jiné strategicky vhodnější prostředí. Pro aktivaci projektu je nutné, aby opětovně prošel Předprojektovou fází včetně Projektového záměru a přípravy (aktualizace podkladů);
- ✓ pokud je projekt zamítnut, veškerá práce z Předprojektové fáze – Projektový záměr a příprava, je archivována Projektovou kancelář.



5 Projektová fáze – Zahájení projektu



Projektová fáze – Zahájení projektu



Cílem této dílčí fáze je informování a sjednocení očekávání členů projektového týmu prostřednictvím úvodní schůzky projektového týmu neboli kick-off meetingu, vytvoření Plánu řízení projektu, detailní příprava na realizaci projektových výstupů a proškolení členů projektového týmu.

5.1 Role a odpovědnosti v dílčí projektové fázi – Zahájení projektu

1. **Projektový manažer** – odpovídá za to, že řádně proběhnou všechny aktivity v této fázi a jsou připravené její výstupy, koordinuje a podporuje odpovědné osoby při jejich přípravě. Připravuje a moderuje oficiální zahájení projektu – kick-off meeting, koordinuje přípravu a sestavuje Plán řízení projektu.
2. **Administrátor projektu** – podporuje PM a projektový tým v organizačních a administrativních záležitostech a při přípravě projektové dokumentace.
3. **Koordinátor VZ** – připravuje a zajišťuje podklady týkající se VZ projektu
4. **Nositel projektu** – účastní se kick-off meetingu, kde představuje Projektový záměr a přínosy projektu a odpovídá na otázky. Potvrzuje procedury důležité pro řízení projektu, schvaluje výstupy dílčí fáze zahájení projektu a odpovídá za aktualizované přínosy a náklady v dokumentu Definice projektu.
5. **Věcný gestor/ři** – účastní se kick-off meetingu, kde představuje obsahovou stránku dodávek a zodpovídá případné otázky na technická očekávání projektu. Specifikuje požadavky projektu a spolupracuje s řešitelskými týmy na definici jednotlivých dodávek.
6. **Projektová kancelář** – poskytuje a zajišťuje funkční pracovní prostředí a nástroje (např. MS TEAMS) pro efektivní řízení projektu.
7. **Členové Řídicího výboru** – jsou pozváni na kick-off (nejsou mezi povinnými, kick-off se může uskutečnit i bez jejich přítomnosti, pokud jsou přítomni, je to výhodou). Potvrzují definici akceptačních kritérií. Účastní se schůze ŘV projektu a schvalují Plán řízení projektu a realizaci projektu.



5.2 Vstupní podmínky dílčí projektové fáze – Zahájení projektu

Mezi vstupní podmínky této dílčí fáze patří:

- ✓ schválený Projektový záměr;
- ✓ schválené základní dokumenty: rozsah, harmonogram projektu, rozpočet projektu;
- ✓ potvrzená organizační struktura projektu – potvrzené obsazení všech projektových rolí a řešitelských týmů;
- ✓ nadefinovaná akceptační kritéria projektu;
- ✓ plán dílčí fáze zahájení projektu.

5.3 Aktivity a činnosti v dílčí projektové fázi – Zahájení projektu

- PM sesbírá tzv. příklady dobré praxe – tedy poučení z podobných projektů, které se v minulosti v organizaci řídily a pomohou projekt úspěšně odřídit;
- PM navrhne a potvrdí si s Nositelem projektu nastavení procedur reportingu, řízení rizik a problémů, eskalací, změnového řízení a akceptačního řízení. Potvrdí si také toleranční limity pro rozhodování PM;
- PM připraví a zorganizuje úvodní schůzku projektového týmu neboli kick-off meeting a případně další informační schůzky pro stakeholdery projektu. Obsah prezentace kick-off meetingu si potvrzuje s Nositelem, Hlavním uživatelem a Věcným gestorem;
- PM si před kick-off meetingem potvrdí veškeré náležitosti s interními a externími dodavateli projektu (pokud jsou již známi), zejména jejich role a odpovědnosti;
- důležité součásti kick-off meetingu:

Kdo se účastní:

- ~ moderuje ho PM a nezbytnými účastníky jsou Nositel projektu, Hlavní uživatel a Věcný gestor, kteří odpovídají za obsah Projektového záměru a také odpovídají na otázky na přínosy, rozpočet, technické dotazy atd.,
- ~ účastní se ho jak interní pracovníci, tak i externí pracovníci dodavatelů do projektu.

Co se odehrává:

- ~ sjednocení očekávání nad cíli a přínosy (benefity) projektu,
- ~ představení Projektového záměru, rozsahu, harmonogramu a rozpočtu,
- ~ seznámení s organizační strukturou projektu, vysvětlení úlohy, rolí a odpovědností členů projektového týmu,
- ~ předchozí komunikace s externími dodavateli ohledně jejich rolí a odpovědností v projektu je nutná,
- ~ představení způsobu práce a komunikace v týmu a organizačních záležitostí,
- ~ představení podrobnějšího harmonogramu pro tuto dílčí fázi Zahájení projektu a dalších kroků a úkolů.



- PM podle potřeby proškolí projektový tým v zásadách práce na projektu a procesu řízení (praktické zaměření na daný projekt, nikoliv obecné školení projektového řízení);
- PM dle potřeby zajistí/dohlídí na poskytnutí informací nově přichozím členům týmu, a to relevantní formou;
- PM nebo Administrátor projektu nastaví projektovou infrastrukturu – komunikační nástroje, nástroje pro řízení projektu a komunikace, společné úložiště atd. Dostupné softwarové nástroje zajišťuje Projektová kancelář;
- Hlavní uživatelé s Nositelem navrhnou za podpory PM způsob sledování a ověřování přínosů projektu;
- Věcný gestor ve spolupráci s Hlavními uživateli a řešitelskými týmy specifikuje funkční i nefunkční požadavky projektu. Věcný gestor odpovídá za jejich popsání a Hlavní uživatelé odpovídají za kompletnost a soulad požadavků s přínosy projektu;
- PM připraví interní akceptační protokol, kterým se bude akceptovat a uzavírat projekt jako celek. Obsahuje akceptační kritéria, kterých se má projektem dosáhnout;
- Týmoví manažeři a řešitelské týmy ve spolupráci s Věcným gestorem připraví podrobnější definice dodávek včetně akceptačních kritérií dodávek, které budou týmy dodávat především v první realizační etapě projektu. Akceptační kritéria dodávek jsou potvrzena Hlavními uživateli;
- Koordinátor VZ zajistí vše potřebné týkající se veřejných zakázek projektu - např. zajistí zadání VZ Studie proveditelnosti a dalších potřebných VZ (expertní posudky, studie atd.), případně dalších aktivit nutných pro podání a přijetí Žádosti o podporu (o realizaci Studie a dalších kroků rozhoduje Nositel projektu);
- PM koordinuje a podporuje Týmové manažery v přípravě týmových plánů a sestavuje podrobný Plán řízení projektu, který se skládá z:
 - ~ Definice projektu (dokument), který obsahuje základní informace o projektu (podrobněji viz kapitola 9 Příloha: dokumenty a šablony) a je po celou dobu trvání projektu aktualizovaný o přínosy a reálné náklady projektu. Definice projektu vychází z dokumentu Projektový záměr; Podrobného rozsahu projektu – přehled výstupů projektu;
 - ~ Podrobného časového harmonogram projektu včetně hlavních milníků a rozdělení projektu na etapy (pojem realizační etapa projektu viz následující kapitola a glosář);
 - ~ Podrobného rozpočtu projektu;
 - ~ Plánu veřejných zakázek;
 - ~ Plánu lidských zdrojů – organizační struktura a kapacitní plán;
 - ~ Případně dalších potřebných plánů dle oboru projektu.
- PM sestaví podrobný plán následující realizační etapy projektu (pokud má projekt více etap realizace, plánuje se nyní podrobně první z nich);
- PM zorganizuje úvodní workshop identifikace rizik se zástupci řešitelských týmů a Řídícího výboru a na základě výstupů zpracuje registr rizik;
- PM zajistí ve spolupráci s Nositelem a Věcným gestorem doplnění a upřesnění nákladů a přínosů projektu v dokumentu Definice projektu;
- na závěr této fáze proběhne schůze Řídícího výboru projektu, která schválí Plán řízení projektu, a schválí tak realizaci projektu. Jednání organizuje PM, který také koordinuje přípravu podkladů.

Výstupní podmínky – jak poznáme, že dílčí projektová fáze – Zahájení projektu je splněna

Mezi výstupní podmínky této dílčí fáze patří:

- ✓ proběhl kick-off meeting, po kterém si všichni účastníci projektu umí odpovědět na otázky:
 - ~ jaké cíle jsou projektem řešeny,
 - ~ jaké benefity má projekt přinést,
 - ~ jaká je jejich role a zapojení v projektu a jaká je jejich odpovědnost a kompetence,
 - ~ jaký je hrubý časový rámec projektu,
 - ~ jaké jsou jejich další kroky a úkoly.
- ✓ je nastaveno softwarové prostředí pro řízení projektu (např. MS TEAMS, úložiště, ...), které všichni umí využívat;
- ✓ je proškolený projektový tým;
- ✓ jsou potvrzené procedury reportingu, řízení rizik a problémů, eskalací, změnového řízení a akceptačního řízení;
- ✓ je aktualizovaný dokument Definice projektu o přínosy a reálné náklady a nastavený způsob vyhodnocování přínosů projektu
- ✓ jsou popsány funkční i nefunkční požadavky projektu;
- ✓ je připravený akceptační protokol projektu;
- ✓ jsou definované dodávky pro následující etapu a jejich akceptační kritéria;
- ✓ jsou identifikovaná a zdokumentovaná projektová rizika;
- ✓ je připravený plán první realizační etapy;
- ✓ je schválený Plán řízení projektu Řídicím výborem projektu.



6 Projektová fáze – Řízení a reportování projektu

Projektová fáze – Řízení a reportování projektu



Cílem této dílčí procesní fáze je řídit aktivity na projektu tak, aby bylo dosaženo splnění projektových cílů a byla splněna akceptační kritéria. Probíhá průběžný monitoring a měření postupu prací na projektu a dosahování projektových cílů, monitoring rizik a problémů a pravidelný reporting. Realizace projektu má jednu nebo více realizačních etap, typicky rozdělených klíčovými milníky, a tyto etapy jsou řízené procesy popsány v této kapitole a jejich počet a obsah si definuje Projektový manažer dle požadavků daného projektu.

6.1 Role a odpovědnosti v dílčí projektové fázi – Řízení a reportování projektu

- Projektový manažer** – odpovídá za to, že řádně proběhnou všechny aktivity v této fázi a jsou připravené její výstupy, koordinuje práci týmu, organizuje statusové schůzky, monitoruje postup prací na projektu a reportuje ŘV stav projektu. Zásadní odchylky, rizika a problémy eskaluje k rozhodnutí ŘV, řídí změny. Sestavuje plány pro jednotlivé realizační etapy projektu a udržuje aktuální projektovou dokumentaci. Zajišťuje, že probíhá akceptace dílčích výstupů.
- Administrátor projektu** – podporuje PM a projektový tým v organizačních a administrativních záležitostech a při přípravě projektové dokumentace.
- Koordinátor VZ** – připravuje podklady pro zadávání veřejných zakázek
- Řídící výbor** – pomáhá PM ve směřování projektu v případech, kdy nemá pravomoc rozhodnout. Akceptuje dodávky projektu a schvaluje Plán řízení projektu a podrobné plány jednotlivých realizačních etap projektu. Rozhoduje o eskalovaných problémech a schvaluje také případné změny, které nebyly součástí definovaného rozsahu a rozpočtu v Projektovém záměru, protože nebyly předem známy. (Pokud jde o investice překračující pravomoc ŘV, musí svolat Nositel jednání Projektové komise, která vícenáklady posoudí a schválí nebo zamítne. Obhajoba žádosti je opět na Nositeli projektu.)
- Nositel** – odpovídá za aktualizovaný dokument Definice projektu zejm. co se týká přínosů a reálných nákladů projektu, aktivně spolupracuje s PM a pomáhá vytvářet pozitivní marketing kolem projektu, schvaluje aktuální stav nebo svými rozhodnutími koriguje směřování projektu.



6. **Projektová kancelář** – dohlíží na projekt prostřednictvím reportů PM. Může si nadefinovat požadovaný formát reportů, který se liší od Reportu stavu projektu. Může také stanovit projektový dohled, který průběžně kontroluje kvalitu řízení projektu a podporuje PM v prosazování projektového řízení.

6.2 Vstupní podmínky dílčí projektové fáze – Řízení a reportování projektu

Mezi vstupní podmínky této dílčí fáze patří:

- ✓ nastaveno softwarové prostředí pro řízení projektu (např. MS TEAMS, úložiště, ...), které všichni umí využívat;
- ✓ potvrzené procedury reportingu, řízení rizik a problémů, eskalací, změnového řízení a akceptačního řízení;
- ✓ organizační struktura projektu;
- ✓ aktualizovaný Plán řízení projektu;
- ✓ Aktualizovaný dokument Definice projektu o přínosy a reálné náklady a nastavený způsob vyhodnocování přínosů projektu;
- ✓ popsané funkční i nefunkční požadavky projektu;
- ✓ definované dodávky pro následující etapu a jejich akceptační kritéria;
- ✓ identifikovaná a zdokumentovaná projektová rizika;
- ✓ plán první realizační etapy.

6.3 Aktivita a činnosti v dílčí projektové fázi – Řízení a reportování projektu

- PM koordinuje práci projektového týmu, organizuje a vede pravidelné statusové schůzky s Týmovými manažery a organizuje jednání Řídicího výboru;
- PM s pomocí Administrátora projektu udržuje veškerou projektovou dokumentaci aktuální – harmonogram, rozpočet, registry a další podklady a dokumenty;
- PM průběžně monitoruje stav projektu a stav dodávek řešitelských týmů vůči schválenému harmonogramu a zásadní odchylky přesahující toleranční limity eskaluje ŘV (co neměříte, to neřídíte!). Poskytuje informace o stavu projektu členům projektového týmu a zainteresovaným stranám, vytváří kolem projektu pozitivní marketing;
- PM průběžně aktualizuje registr rizik a registr problémů a v rámci svých rozhodovacích kompetencí přijímá opatření;
- PM eskaluje ŘV zásadní rizika a problémy, které přesahují rozhodovací limity PM, společně s navrženými opatřeními nebo řešeními a Řídicí výbor o nich rozhoduje;
- PM autorizuje práci na dílčích dodávkách řešitelských týmů;
- Týmový manažer koordinuje práci svého řešitelského týmu na dodávkách tak, aby tým dodal stanovené dodávky v dohodnutém čase, rozsahu, nákladech a kvalitě;
- Řešitelské týmy dodávají dílčí dodávky v souladu s nadefinovanými specifikacemi a akceptačními kritérii, schválenými Hlavními uživateli. Součástí dodávek je i potřebná technická, uživatelská a další dokumentace, provozní manuály apod.;
- Týmoví manažeři zajistí, že určené pracovníci budoucího vlastníka projektových výstupů prošli

školením a zaučením k užívání výstupů. Jsou k dispozici prezenční listiny z těchto školení. Proškolení pracovníků je nutné k akceptaci dodávek;

- Týmový manažer průběžně reportuje stav dodávek řešitelského týmu Projektovému manažerovi;
- Týmový manažer aktualizuje plány svého týmu a eskaluje PM zásadní odchylky, rizika nebo problémy;
- Koordinátor VZ zajišťuje přípravu podkladů a související činnosti zadavatele při zadávání VZ nutných pro samotnou realizaci projektu, a to v rozsahu stanoveném dle aktuálního znění interní směrnice organizace;
- Věcný gestor provádí průběžnou kontrolu kvality dílčích dodávek;
- Věcný gestor pomáhá řešitelským týmům s vypracováním předávacích a akceptačních protokolů;
- Hlavní uživatelé akceptují dílčí dodávky týmů na základě předem nadefinovaných akceptačních kritérií;
 - ~ PM pravidelně reportuje stav projektu Řídicímu výboru, ze kterého je patrný aktuální stav projektu vůči posledně schválenému Plánu řízení projektu. Report stavu projektu by měl vždy obsahovat:
 - celkový aktuální stav projektu,
 - stav prací a dosahování milníků vůči schválenému harmonogramu,
 - čerpání finančních prostředků vůči schválenému plánu,
 - stav rizik a zejména zásadní rizika s vysokým rizikovým skóre (dopad a pravděpodobnost) a stav problémů.
- Nositel pravidelně ověřuje, že projekt dodává nadefinované přínosy, a odpovídá za jejich aktuálnost v Definici projektu a za aktuálnost reálných nákladů – aktualizace zajišťuje PM nebo Administrátor projektu;
- pokud má projekt více realizačních etap, PM zajišťuje a koordinuje přípravu na spuštění další etapy:
 - ~ PM aktualizuje Plán řízení projektu a přínosy a náklady v Definici projektu,
 - ~ Týmový manažer a řešitelské týmy ve spolupráci s Věcným gestorem připraví podrobnější definice dodávek včetně akceptačních kritérií dodávek, které budou týmy dodávat v následující etapě projektu. Akceptační kritéria dodávek jsou potvrzena Hlavními uživateli,
 - ~ PM z těchto vstupů sestaví podrobný plán následující realizační etapy projektu;
- PM zajišťuje, že jsou plněny všechny náležitosti veřejných zakázek projektu a dodržovaná pravidla pro spolufinancování z EU fondů, pokud je projekt využívá;
- PM reportuje požadovaná data o projektu Projektové kanceláři;
- na závěr každé realizační etapy projektu proběhne schůze Řídicího výboru projektu, který potvrdí akceptaci všech dodaných dílčích dodávek a schválí aktualizovaný Plán řízení projektu a plán další realizační etapy;
- Nositel nalezne a potvrdí nového vlastníka projektových výstupů, který na konci projektu převezme projekt (jeho výstupy) do svého vlastnictví a správy a ponese odpovědnost za provozování, následnou podporu a rozvoj dodaných projektových výstupů.



6.4

Výstupní podmínky – Jak poznáme, že dílčí projektová fáze – Řízení a reportování projektu je splněna

Mezi výstupní podmínky této dílčí fáze patří:

- ✓ reporty o stavu projektu – PM dokáže stav projektu měřit a dokáže říct, v jakém je projekt stavu;
- ✓ aktualizovaný a schválený Plán řízení projektu a všechny jeho součásti (harmonogram, rozpočet, kapacitní plán atd.);
- ✓ plány následující realizační etapy;
- ✓ aktualizovaná Definice projektu o přínosy a reálné náklady;
- ✓ dodané dílčí dodávky;
- ✓ akceptované dílčí dodávky, akceptační a předávací protokoly;
- ✓ definované dodávky pro následující etapu a jejich akceptační kritéria;
- ✓ identifikovaná a zdokumentovaná projektová rizika a problémy;
- ✓ nejpozději v poslední etapě realizace: potvrzený nový vlastník projektových výstupů.



7 Projektová fáze – Vyhodnocení a ukončení projektu



Projektová fáze – Vyhodnocení a ukončení projektu



Hlavním cílem této dílčí procesní fáze je závěrečné vyhodnocení a zajištění, aby po ukončení projektu byly určeny správné osoby, které se o výstupy a benefity projektu budou starat a pečovat. Nositel projektu může být jmenován i do role vlastníka výstupů pro fázi provozu výstupů (udržitelnosti) nebo může dojít k určení jiné osoby, která vlastníctví výstupů převezme. Zjednodušeně řečeno jde o to, že by nemělo přijít vniveč veškeré vynaložené úsilí a finance do projektu vložené, ale měly by se benefity a přínosy z projektu udržovat, nebo lépe řízeně rozvíjet. Pravidla archivace se řídí v jednotlivých organizacích archivačními řády dané organizace.

7.1 Role a odpovědnosti v dílčí projektové fázi – Vyhodnocení a ukončení projektu

1. **Projektový manažer** – koordinuje aktivity potřebné k ukončení a uzavření projektu. Předkládá finální akceptační protokol Nositeli projektu. Aktualizuje veškerou projektovou dokumentaci, vyhodnotí projekt a připraví Závěrečnou zprávu projektu. Svolá poslední jednání ŘV, na kterém jsou podklady předloženy ke schválení.
2. **Nositel projektu** – vyjadřuje akceptaci projektu, případně vypíše výhrady k akceptaci s termíny odstranění výhrad. Odpovídá za předání projektu do správy novému vlastníkovvi, který ponese odpovědnost za provoz a další rozvoj.
3. **Věcný gestor** – podílí se na uzavření projektu.
4. **Koordinátor VZ** – uzavírá agendu VZ projektu
5. **Projektová kancelář** – eviduje ukončení projektu.

Vstupní podmínky dílčí projektové fáze – Vyhodnocení a ukončení projektu

Mezi vstupní podmínky této dílčí fáze patří:

- ✓ akceptační protokol projektu;
- ✓ akceptované dílčí dodávky, akceptační a předávací protokoly;
- ✓ aktualizovaná Definice projektu o přínosy a reálné náklady;
- ✓ relevantní projektová dokumentace – řídicí i technická;
- ✓ potvrzený nový vlastník projektových výstupů.

Aktivity a činnosti v dílčí projektové fázi – Vyhodnocení a ukončení projektu

- Dílčí projektové dodávky byly postupně akceptovány Hlavními uživateli během realizace. PM zkontroluje, že jsou dostupné všechny potvrzené akceptační a předávací protokoly. Nyní PM už pouze doplní připravený interní akceptační protokol projektu (viz fáze Zahájení projektu), který poté schválí ŘV;
- pokud jsou ještě otevřené problémy nebo rizika, PM je připraví k uzavření a schválení ŘV;
- Nositel zodpovídá za to, že je potvrzený nový vlastník projektových výstupů, který převezme výstupy do svého vlastnictví a správy a ponese odpovědnost za provozování a rozvoj dodaných projektových výstupů;
- PM v součinnosti s Věcným gestorem připraví formální předávací protokol, kterým se projekt předává do správy novému vlastníkoví společně s veškerou projektovou dokumentací.
 - ~ Pokud je projekt spolufinancovaný, následnou dobu udržitelnosti / provozu výstupů garantuje odbor příjemce výstupů projektu, tedy útvar hlavního uživatele.
- PM ve spolupráci s Věcným gestorem zajistí vypořádání všech zbývajících smluvních závazků;
- Koordinátor VZ zajistí řádné ukončení všech dodavatelských vztahů plynoucích z VZ a provede archivaci veškeré dokumentace týkající se VZ;
- PM zkontroluje kompletnost projektové dokumentace a předá její kopii Nositeli projektu;
- PM zajistí archivaci projektové dokumentace v rámci Projektové kanceláře dle platného spisového řádu;
- PM provede závěrečné vyhodnocení projektu, připraví závěrečný stav čerpání rozpočtu, zaktualizuje Plán řízení projektu a přínosy a reálné náklady v Definici projektu a připraví Závěrečnou zprávu projektu;
- PM sesbírá příklady dobré praxe, vyhodnotí efektivitu projektu a vypracuje přehled užitečných poznatků obsahující doporučení do budoucna;
- PM zorganizuje poslední jednání ŘV, na kterém ŘV akceptuje projekt, schválí poslední verzi aktualizovaného dokumentu Definice projektu o přínosy a reálné náklady a Závěrečnou zprávu projektu a schválí ukončení a uzavření projektu;
- s ukončením projektu je rozpuštěn projektový tým včetně ŘV a zaniká platnost jmenovacích listin a stanovení;
- Projektová kancelář zaeviduje ukončení projektu.



7.4

Výstupní podmínky – Jak poznáme, že dílčí projektová fáze – Vyhodnocení a ukončení projektu je splněna

Mezi výstupní podmínky této dílčí fáze patří:

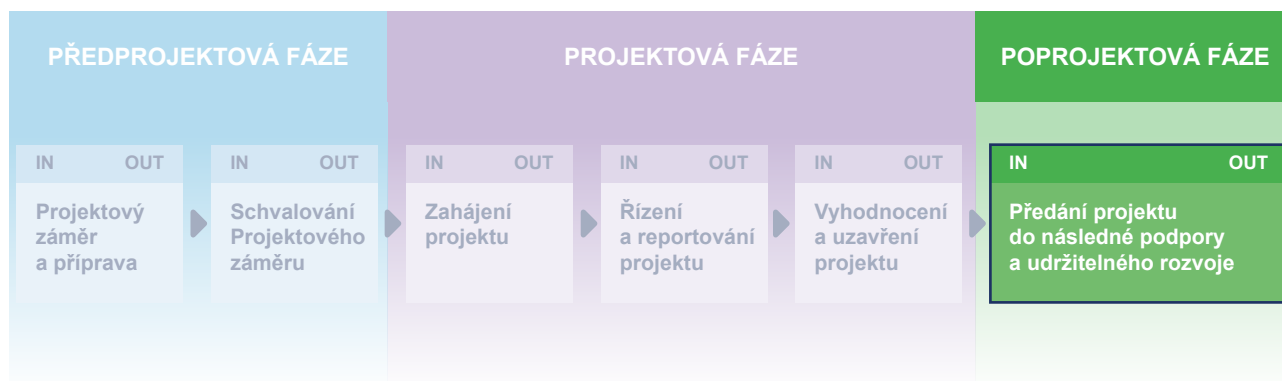
- ✓ dodaný a akceptovaný výstup projektu (schválený Akceptační protokol projektu ŘV);
- ✓ uzavřená kompletní projektová dokumentace vč. aktualizované Definice projektu;
- ✓ potvrzený předávací protokol projektu novému vlastníkov;
- ✓ Závěrečná zpráva projektu;
- ✓ přehled užitečných poznatků obsahující doporučení do budoucna (příklady dobré praxe);
- ✓ ukončený a uzavřený projekt;
- ✓ rozpuštěný projektový tým.



45 Poprojektová fáze – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu



Poprojektová fáze – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu



V části podpory a udržitelného rozvoje projektu jsou užívány a udržovány jeho výstupy. V této procesní fázi jsou monitorovány a vyhodnocovány předpokládané a plánované přínosy projektu tak, aby bylo zřejmé, že plánované výstupy vedly k těmto přínosům a lze v budoucnu obdobný postup využít. Pro projekty spolufinancované z EU fondů se doba udržitelnosti řídí pravidly příslušného operačního programu. Za udržení výstupů v době udržitelnosti odpovídá vlastník výstupů projektu.

8.1 Role a odpovědnosti v poprojektové fázi – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu

1. **Věcný gestor** – odpovídá za provoz výstupů, aktualizovanou strategii, naplňování strategických cílů a odpovědi na dotazy a kontroly
2. **Projektová kancelář** – odpovídá za monitoring naplnění přínosů projektů a jejich užívání, je kontaktním bodem pro kontroly a dotazy a má přístup k systémům a evidencím operačních programů
3. **Projektový manažer** – pomáhá Věcnému gestorovi s kontrolami, hlášeními odpověďmi na dotazy

8.2 Vstupní podmínky poprojektové fáze – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu

Mezi vstupní podmínky této fáze patří:

- ✓ akceptovaný projekt (schválený interní Akceptační protokol projektu ŘV);
- ✓ uzavřená kompletní projektová dokumentace vč. aktualizovaného Plánu řízení projektu;
- ✓ potvrzený předávací protokol projektu novému vlastníkovi.



8.3

Aktivity a činnosti v poprojektové fázi – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu

- Vlastník výstupů projektu užívá výstupy projektu a provozuje je, plní strategické cíle nadefinované strategií, kterou aktualizuje;
- Projektová kancelář po předem dohodnutou dobu monitoruje, jak jsou výstupy projektu užívané a jak naplňují nadefinované přínosy, a je kontaktním bodem pro následné kontroly a dotazování související s operačními programy v době udržitelnosti. Především u strategických a IT projektů vyhodnocuje jejich užívání a efektivitu;
- U projektů, kde je to vyžadováno, PK poskytuje Věcnému gestorovi součinnost pro odesílání hlášení, odpovědi na dotazy ohledně projektu a kontroly. PK pro tyto kroky typicky poskytne kapacitu PM, který má přístup do příslušných systémů a evidencí operačních programů. Pokud je to možné, PK dedikuje toho PM, který daný projekt řídil a má největší know-how o projektu;
- PM pracuje s příslušnými systémy operačních programů a pomáhá Věcnému gestorovi s přípravou pravidelných hlášení, kontrolami a dotazy na naplnění přínosů projektu;
- Věcný gestor odpovídá za obsahovou stránku hlášení, součinnost při kontrolách a odpovědi na dotazy týkající se výstupů projektu a jejich naplňované přínosy.

8.4

Výstupní podmínky – Jak poznáme, že poprojektová fáze – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu je splněna

Mezi výstupní podmínky této fáze patří:

- ✓ splněná pravidelná hlášení a odpovědi na dotazy;
- ✓ úspěšně proběhlé kontroly;
- ✓ data o naplnění přínosů projektu dle přínosů a nákladů v Projektovém záměru, resp. Definici projektu.



9 Příloha: dokumenty a šablony



Standardy projektového řízení pracují s dvěma hlavními dokumenty:

Projektovým záměrem, který poskytuje základní myšlenky a informace před schválením samotného projektu a slouží jako podkladový materiál pro jeho schválení;

Následně po schválení projektu je to **Plán řízení projektu**, jehož součástí je dokument **Definice projektu**, který přebírá základní informace z Projektového záměru a dále s nimi pracuje s ohledem na míru detailu i aktuální informace v průběhu celého projektu.

Tyto dva dokumenty **Projektový záměr a Definice projektu jsou jedinými povinnými dokumenty, které musí vzniknout v průběhu projektu v předepsané podobě**. Níže je uveden seznam povinných položek těchto dokumentů. Forma i další položky dokumentů nejsou povinně stanovené, avšak jsou k dispozici vzorové šablony k využití dle vlastního uvážení.

Projektový záměr musí obsahovat následující položky:

- Název projektu;
- Kontaktní osobu: Jméno, Příjmení, Útvar, Telefon a e-mail;
- Předmět projektu;
- Odůvodnění potřeby projektu;
- Měřitelné přínosy projektu;
- Cílové skupiny;
- Předpokládaný rozpočet (výdaje členěné dle druhu – osobní náklady, investice, neinvestice, ostatní, provoz výstupů; a k nim přiřazené celkové částky);
- Návrh obsazení role Nositele projektu;
- Harmonogram.

Dokument Definice projektu musí obsahovat následující položky:

- Základní informace o projektu: Název projektu, Předmět projektu, Odůvodnění potřeby projektu, Měřitelné přínosy projektu, Cílové skupiny, Požadavky na zapojení interních dodavatelů, Vazby na ostatní projekty, Další specifiky projektu, Začátek a konec projektu;
- Cíle projektu;
- Plán měřitelných výstupů projektů: Název výstupu, Výchozí stav, Cílový stav, Způsob ověření;
- Organizační struktura projektu: Řídicí výbor – termín ustanovení, ustanovující dokument, frekvence zasedání, kontakty na jednotlivé členy ŘV (funkce, jméno, e-mail, telefon); kontakty na Řízení projektu a Řešitelský tým (funkce, jméno, e-mail, telefon);
- Rozpočet: Zdroj financování; Rozpočet projektu na období realizace a Rozpočet projektu na období provozu výstupy: náklady členěné dle druhu vyčíslené v jednotlivých letech.

Na webové stránce <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/standardy-projektoveho-rizeni/> naleznete šablony, které vám pomohou s řízením projektu, nejedná se však o šablony povinné.



10 Příloha: **glosář, pojmy** **a zkratky**



Pojem	Definice
Administrátor projektu	Zabezpečuje administrativní a technickou podporu projektovému týmu. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Akceptace	Formální úkon schválení, že projekt nebo jeho dílčí dodávka splňuje odsouhlasená kritéria, a tudíž splňuje předem schválené požadavky jednotlivých zainteresovaných stran.
Akceptační kritéria	Seznam kritérií seřazený podle priorit. Tato kritéria musí finální produkt splnit před svým přijetím (akceptací) Hlavními uživateli. Jde o měřitelnou definici toho, co je třeba udělat pro to, aby byl koncový produkt akceptovatelný klíčovými zainteresovanými stranami.
Akceptační protokol	Formální dokument, který potvrzuje dokončení projektových výstupů a jejich správnost a kvalitu (předem definované požadavky a specifikace), s výjimkou výhrad uvedených v protokolu. Akceptací jsou projektové výstupy přijaté Hlavním uživatelem a považují se za hotové.
Definice projektu	Povinný dokument sloužící k definování základních informací o projektu a jejich průběžné aktualizaci. Důležitou součástí jsou přínosy a náklady projektu, o kterých dokument vede přehled po celou dobu projektu. Pro povinné položky viz Standardy kapitola 9 Příloha: dokumenty a šablony. Součást Plánu řízení projektu. Doba, po kterou budou udržovány v provozu výstupy projektu.
Doba udržitelnosti = doba provozu výstupů	U projektů financovaných z dotačních titulů musí příjemce tohoto titulu zpravidla udržet výstupy a výsledky projektu v souladu se stanovenými podmínkami dotačního titulu. Doba udržitelnosti trvá zpravidla několik let ode dne ukončení projektu a její dodržování může být kontrolováno poskytovatelem dotace. Nesplnění povinnosti udržitelnosti projektu může mít za následek vrácení části nebo celé částky dotace.
Eskalace	Postoupení rizika, problému nebo důležitého rozhodnutí na vyšší úroveň řízení ve chvíli, kdy je situace nad rozhodovací pravomoce dané úrovně projektového týmu.
Etapu, resp. realizační etapu	Dílčí fáze realizace projektu se skládá z jedné nebo více realizačních etap, které pomáhají lépe strukturovat celkovou dodávku projektu. Každá tato etapa je jasně ohraničená a směřuje k definovanému cíli, výstupům a milníku (resp. milníkům) a znamená pokrok projektu. Na konci každé etapy se setká Řídící výbor projektu, zhodnotí dosavadní průběh a stav projektu (na základě dokumentace) a schválí pokračování projektu. Počet a délka etap je u každého projektu individuální a navrhuje je Projektový manažer na základě specifik každého projektu (např. komplexita, typ dodávky, milníky apod.).
Externí dodavatelé	Třetí strana nebo externí organizace, která je najata k dodání určených výstupů potřebných k dokončení projektu. Externí dodavatel je vázán smlouvou a jeho činnost je řízena na základě specifikací a podmínek uvedených v této smlouvě.
Fáze projektu	Procesní části životního cyklu projektu, kterými prochází každý projekt bez ohledu na jeho typ či velikost. Hlavními fázemi jsou předprojektová, projektová a poprojektová fáze, které jsou rozčleněny do podrobněji popsanych dílčích fází. Každá dílčí fáze má určené vstupy, výstupy a klíčové kroky a činnosti, které jsou nutné k úspěšnému řízení a dodání projektu.



Pojem	Definice
Funkční a nefunkční požadavky	Funkční požadavky definují, jaké funkce musí výstup vykonávat, a popisují konkrétní vlastnosti a chování výstupu z pohledu uživatelů (včetně systémů). Požadavky zahrnují popsané potřeby, požadavky a očekávání Hlavních uživatelů a Nositele a dalších zúčastněných stran. Nefunkční požadavky specifikují, jakým způsobem má systém nebo produkt fungovat, a zahrnují aspekty jako výkonnost, bezpečnost, škálovatelnost, spolehlivost, použitelnost, dostupnost a udržitelnost.
Harmonogram projektu	Grafické znázornění plánu (například Ganttovým diagramem) popisující posloupnost úkolů, aktivit a milníků v čase společně s alokací zdrojů, které dohromady tvoří plán. Harmonogram slouží jako nástroj pro sledování postupu prací, řízení času a zajištění, že projekt bude dokončen v plánovaném termínu.
Hlavní dodavatel/é	Člen Řídicího výboru projektu, který zastupuje týmy dodávající určitou část projektu a disponuje jejich zdroji. Garantuje technickou integritu řešení. Hlavní dodavatelé zastupují jak interní, tak externí dodavatele projektu. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Hlavní uživatel/é	Člen Řídicího výboru projektu, který zastupuje zájmy uživatelů výstupu projektu za určitou oblast nebo více oblastí. Odpovídá za to, že jsou uživatelské potřeby správně specifikované a navržené řešení je naplní. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Interní dodavatelé	Jednotlivci nebo týmy v rámci liniové struktury organizace, které realizují určité projektové výstupy, a to z interních zdrojů a kapacit dané organizace. Pracují na projektu podle obvyklých interních dohod a standardů. Za dohodnuté interní dodávky jsou odpovědní Týmoví manažeři, kterým pracovníci liniově podléhají a kteří alokují kapacitu pracovníků pro projekt.
Kick-off meeting / Úvodní schůzka projektového týmu	Úvodní schůzka projektového týmu organizovaná Projektovým manažerem při zahájení projektu, která má za úkol seznámit jeho členy s klíčovými aspekty spuštěného projektu (cíle a přínosy, rozsah, harmonogram, rozpočet, organizační struktura projektu, role a odpovědnosti, hlavní rizika atd.). Členové projektového týmu jsou seznámeni se způsobem práce a komunikace na projektu. Schůzka pomáhá účastníkům připravit se na realizaci projektu, seznámit se s ostatními členy týmu, formuje očekávání a vyjasňuje první otázky týkající se realizace projektu.
Milník	Významná událost v rámci plánu, jako např. dokončení klíčových výstupů, technické či jiné etapy.
Nositel	Vlastník projektu, který má za něj konečnou odpovědnost. Odpovídá za to, že projekt dosáhne definovaných cílů a přínosů. Předsedá Řídicímu výboru projektu a má konečnou rozhodovací odpovědnost na projektu. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Plán lidských zdrojů	Jedna ze složek Plánu řízení projektu. Určuje, které lidské zdroje (role, dovednosti) budou potřeba k dokončení projektu, obsahuje seznam členů projektového týmu a jejich požadované kapacity a časové nasazení na projektu.



Pojem	Definice
Plán řízení projektu (PŘP)	Plán zahrnující zejména hlavní výstupy projektu, termíny dodání a výši nákladů. Prvotní projektový plán je předkládán jako součást Projektového záměru a v dalších fázích se rozpracovává. Plán je revidován, jakmile jsou k dispozici aktuální informace o postupu. Jedná se o hlavní kontrolní dokument pro Řídicí výbor projektu, sloužící k měření skutečného postupu oproti očekávání. Plán řízení projektu zpravidla obsahuje: - Definice projektu (povinný dokument) - Podrobný rozsah projektu - Podrobný časový harmonogram - Podrobný rozpočet projektu - Plán lidských zdrojů - Plán veřejných zakázek - Případné další plány dle typu projektu
Problém	Cokoliv, co se stane během projektu a vyústí ve změnu schváleného výstupu, plánu nebo cíle (z pohledu času, nákladů, kvality, rozsahu, rizik nebo přínosů), pokud to není vyřešeno.
Projektová kancelář (PK)	Organizační jednotka nebo stanovená odpovědná osoba, která odpovídá za centralizovaný dohled nad projektovým řízením v dané organizaci. Typicky poskytuje standardy a osvědčené postupy pro řízení projektů v organizaci, odpovídá za vzdělávání a rozvoj Projektových manažerů, podílí se na plánování a monitoringu projektového portfolia, spravuje lidské zdroje pro řízení projektů. Projektová kancelář může mít v organizacích různé formy.
Projektová komise	Jednotlivec nebo skupina osob, které mají v organizaci kompetenci schvalovat investice do projektů a disponují k tomu potřebnými podklady. Dohlíží nad projekty v organizaci a schvaluje je. Standardy tuto kompetenci v jednotlivých organizacích nezavádějí a předpokládají, že každá organizace má interně nastaveno, jak se schvalují investice. Pokud toto není v organizaci řešeno, zavedení procesů na schvalování investic do projektů je nutným předpokladem pro zavedení standardů. Pro potřeby směrnice standardy sjednocují název, aby s ním mohlo být pracováno v kontextu řízení projektů. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Projektový manažer (PM)	Odpovídá za každodenní řízení projektu a odpovídá za splnění cíle projektu ve stanoveném (schváleném) čase, rozsahu, rozpočtu a kvalitě. Za výkon činnosti odpovídá Řídicímu výboru projektu. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Projektový záměr (PZ)	Dokument, který představuje počáteční návrh projektu a slouží jako podklad pro rozhodnutí o tom, jestli má být projekt schválen k realizaci. Projektový záměr obsahuje popis záměru, cíle projektu, očekávané přínosy projektu a odhadované náklady na projekt i následný provoz výstupů, navrhovaný rozsah, základní požadavky, časový rámec, vybraný přístup, identifikaci klíčových zainteresovaných stran a hlavní rizika.



Pojem	Definice
Předávací protokol	Formální dokument, který oficiálně potvrzuje předání dokončených výstupů uživatelům, resp. novým vlastníkům projektových výstupů, kteří je budou užívat a provozovat. Předávací protokol obsahuje popis předávaných výstupů, datum předání a případné výhrady nebo nedostatky.
Přínosy (benefity) projektu	Měřitelné zlepšení plynoucí z výstupu, které jedna nebo více zainteresovaných stran vnímá jako výhodu.
Registr rizik a problémů	Záznam identifikovaných rizik a problémů včetně jejich aktuálního stavu a historie. Je pravidelně aktualizovaný Projektovým manažerem.
Report stavu projektu	Pravidelná zpráva o stavu projektu a projektové etapy, kterou Projektový manažer předkládá Řídicímu výboru. Report obsahuje klíčové údaje o celkovém stavu projektu, postup projektu v čase a dosahování milníků vůči plánu, všeobecný přehled stavu dodávek řešitelských týmů, přehled využití rozpočtu a přehled hlavních rizik a problémů. Cílem reportu stavu projektu je informovat Řídicí výbor a umožnit včasné přijímání rozhodnutí, která mohou ovlivnit úspěšné dokončení projektu.
Riziko	Nejistá událost nebo soubor událostí, které budou mít dopad na dosažení cílů projektu, pokud nastanou. Riziko je měřeno kombinací pravděpodobnosti uvědomění si hrozby nebo příležitosti a závažnosti jeho dopadu na cíle.
Rozsah projektu	Jasně vymezený seznam všech výstupů a požadavků, které mají být splněny k dokončení projektu. Určuje, CO projekt bude a nebude zahrnovat, a je jednou ze základních součástí při plánování projektu. Je popsán rozpadem jednotlivých projektových výstupů při plánování (například formou PBS, tedy Product breakdown structure) a odpovídajícími popisy výstupů. Jeho naplnění je měřeno plněním akceptačních kritérií.
Řešitelský tým	Realizační složka projektu se specializovaným zaměřením, která realizuje výstupy projektu, úzce spolupracuje na plnění úkolů v kooperaci s relevantními dodavateli projektu a ostatními řešitelskými týmy. Řešitelský tým se neshoduje s liniovým týmem v organizaci, je složený z pracovníků (odborností a kompetencí) podle potřeb daného projektu. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Řídicí výbor projektu (ŘV)	Projektový řídicí orgán, který má pravomoci ve vztahu k jednomu konkrétnímu projektu. Je hlavním kontrolním a rozhodovacím orgánem projektu a odpovídá za něj. Jeho členy jsou Nositel, Hlavní uživatelé a Hlavní dodavatelé. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Statusová schůzka	Pravidelná schůzka organizovaná Projektovým manažerem, které se účastní zpravidla PM a Týmový manažeři. Slouží pro monitorování stavu a postupu prací na projektu, identifikaci a diskutování rizik a problémů, řešení otázek, závislostí a změn. Díky této schůzce je zajištěno, že všichni účastníci mají aktuální informace a přehled o vývoji projektu.



Pojem	Definice
Toleranční limity	Přípustná (kladná či záporná) odchylka od odhadu časové a finanční náročnosti projektu, přínosů projektu, rozsahu, rizik a kvality, kterou není potřeba eskalovat na vyšší úroveň řízení. Pro čas a náklady by měly být stanoveny samostatné tolerance. Tolerance jsou aplikovány na úrovni projektu, etapy a týmu.
Týmový manažer (TM)	Odpovídá za dílčí dodávku řešitelského týmu, odsouhlasenou s PM, v dohodnuté kvalitě, čase a nákladech. Reportuje Projektovému manažerovi. Role Týmového manažera má několik speciálních typů - Projektový manažer dodavatele, Věcný gestor, Koordinátor veřejných zakázek, Finanční manažer a další. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Týmový manažer – Finanční manažer	Zajišťuje dodržování rozpočtových pravidel a rozpočtové kázně ve vztahu k projektu a čerpání rozpočtu projektu. Plánuje a koordinuje čerpání finančních zdrojů projektu. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Týmový manažer – koordinátor VZ	Zajišťuje přípravu podkladů a veškeré další činnosti v projektu nutné pro zajištění veřejných zakázek projektu. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Týmový manažer – PM dodavatele	Řídí tým externího dodavatele, zajišťuje jeho každodenní řízení a odpovídá za dodání stanovených dodávek v dohodnutém čase, rozpočtu a kvalitě. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Týmový plán	Úroveň plánu používaná jako podklad pro kontrolu řízení týmu během práce na dodávkách výstupů.
Věcný gestor	Typ Týmového manažera. Je hlavním obsahovým koordinátorem a odpovídá za přesnou specifikaci funkčních i nefunkčních požadavků projektu. Kompletní popis role viz Standardy kap. 1.5 Role v projektu, kompetence a odpovědnosti.
Závěrečná zpráva projektu	Zpráva vypracovaná na konci projektu, která potvrzuje, že byly akceptovány a předány všechny projektové výstupy, obsahuje aktualizovanou Definici projektu o přínosy a reálné náklady a vyhodnocuje, jak si projekt vedl oproti původnímu plánu v Projektovém záměru.
Změna na projektu	Návrh na změnu aktuální specifikace již schváleného projektu nebo produktu co do rozsahu, rozpočtu, času dodání, kvality nebo dalších klíčových aspektů. Změna může být vyvolaná např. neočekávanou událostí (problémem) nebo potřebou zařazení nového požadavku do rozsahu. Změny jsou formálně zaznamenávané a řízené Projektovým manažerem.



Standardy projektového řízení

Životní cyklus a fáze projektu

Předprojektová fáze – Projektový záměr a příprava

Předprojektová fáze – Schválení projektového záměru

Projektová fáze – Zahájení projektu

Projektová fáze – Řízení a reportování projektu

Projektová fáze – Vyhodnocení a ukončení projektu

Poprojektová fáze – Následná podpora a udržitelný rozvoj projektu



spr.gov.cz

spr@mmr.gov.cz