

1. Část

- Fáze identifikace – dokumenty:

- Projektový záměr
- Logický rámec
- Identifikační listina projektu

Příklady projektového záměru

Příklad 1

Projektový záměr			
Základní údaje			
Zpracoval:	Jana Hořejší, junior PM	Datum:	24. 4. 2014
Název projektu:	Obnova		
Identifikační číslo projektu:	U5-0254-TT		
Přínosy:	Pro zlepšení ekonomických ukazatelů DP je třeba více cestujících a vyšší zisk. Zřizovatel – město – si zároveň přeje méně osobních vozidel v centru Krušného Brodu a ekologizaci provozu DP KB (jedná se o předvolební heslo strany, která vyhrála).		
Cíl projektu:	Vozový park DP Krušný Brod k 1. 6. 2016 plně splňuje aktuální emisní a energetické normy.		
Výchozí stav:	Aktuální vozový park je složen z 20 trolejbusů starých 15 až 20 let, z 50 autobusů starých 18 let, z 15 autobusů starých 2 roky a 10 autobusů starých 1 rok (tyto jsou v provedení pohonu na CNG). Díky pilotnímu provozu prvních 10 CNG autobusů disponujeme CNG čerpací stanicí v areálu DP. Staré vozy jsou již nyní ve stavu, kdy je téměř není možné provozovat. Neustále se řeší různé závady a poruchy, jejich provoz se velmi prodražuje. Navíc jsou již i morálně zastaralé a neatraktivní pro cestující.		
Termín dokončení:	Politický slib je květen 2016.		
Zdroje financování:	25 % bude financováno ze zdrojů DP, zbytek dodá město v rámci úspěšného projektu čerpajícího dotaci z EU.		
Hrozby, když projekt neproběhne:	Pokud brzy neobnovíme vozový park, nebude čím jezdit a také bude dále klesat počet cestujících, kteří budou vyhledávat spolehlivější a komfortnější varianty dopravy.		
Nejasnosti:	Zatím nebylo stanoveno, kolik přesně autobusů by mělo být na CNG a kolik na naftu. Nejsou jasní dodavatelé.		
Kontext projektu			
Kdo projekt vyžaduje:	Jaroslav Dobrý (generální ředitel DP) na základě podnětu nového starosty		
Komu je projekt určen:	Cestujícím v rámci DP Krušný Brod		
Kdo projekt povede:	Pravděpodobně Karel Lamač		
Kdo by se řízení projektu měl účastnit:	Předpokládáme účast úseků údržby, úseku odbavovacího systému, zástupců dodavatelů (až budou vybráni).		
Ostatní dopady a vztahy:	Je možné, že bude třeba rozšířit CNG čerpací stanici a zajistit plynulé dodávky CNG.		
Souvztažnost s jinými projekty:	Jedná se o změnách tarifních pásem se zónových na pláštvo. Není jasné, kdy by k tomu mělo dojít a jak se to bude týkat vozového parku DP.		
Stručný popis řešení projektu – Varianta 1: Přestavba			
Výstupy projektu (co?):	<ul style="list-style-type: none">• 50 autobusů zrenovováno a přestavěno pro pohon etanolem• 20 trolejbusů kompletně zrenovováno• Renovované vozy opět integrovány do systému		
Způsob realizace (jak?):	Vybrané vozy postupně (po několika) necháme přestavět a zrekonstruovat.		
Hlavní rizika dané varianty:	Je možné, že opotřebení klíčových komponent u většiny předmětných vozů bude natolik velké, že i přes renovaci budou trpět významnou četností poruch, a celá akce tak nebude příliš efektivní.		

Předpokládaná doba trvání:	30 měsíců
Předpokládané interní náklady dané varianty:	500–550 člověkodní (čld)
Předpokládané externí náklady dané varianty:	10 000 000 €
Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:	25 000 €/měsíc na údržbu provozuschopnosti nově přestavěných vozů. Při plánované životnosti 10 let tyto náklady činí 3 000 000 €.
Stručný popis řešení projektu – Varianta 2: Obnova	
Výstupy projektu (co?):	<ul style="list-style-type: none"> • Pořízeny nové vozy (20 trolejbusů, 50 autobusů) • Odstraněny staré vozy (20 trolejbusů, 50 autobusů) • Nové vozy integrovány do systému
Způsob realizace (jak?):	Obměnu provedeme postupně. Nejprve pořídíme několik vozů od každého vybraného typu, které se naučíme obsluhovat, a zařadíme je do pilotního provozu. Na základě toho odchytáme mouchy a necháme dodat zbytek. Spolu s průběžnými dodávkami nových vozů budeme prodávat ty staré.
Hlavní rizika dané varianty:	Pokud se na pilotních kusech projeví vážné závady, může to vést k nedodržení termínu.
Předpokládaná doba trvání:	24 měsíců
Předpokládané interní náklady dané varianty:	450 čld
Předpokládané externí náklady dané varianty:	12 500 000 €
Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:	7 500 €/měsíc na údržbu provozuschopnosti nově pořízených vozů. Při plánované životnosti 10 let tyto náklady činí 900 000 €.
Stručný popis řešení projektu – Varianta 3: Pronájem	
Výstupy projektu (co?):	<ul style="list-style-type: none"> • Smluvně zajištěn pronájem vozů (20 trolejbusů, 50 autobusů) • Odstraněny staré vozy (20 trolejbusů, 50 autobusů) • Pronajaté vozy integrovány do systému
Způsob realizace (jak?):	Nové vozy si pronajmeme od okolních dopravců na předem dané období 5 let s tím, že jim upravíme systémy a interiér.
Hlavní rizika dané varianty:	Hrozí velké množství různých vzájemně obtížně kompatibilních vozů, na které se budou muset vyškolit řidiči i obsluha v depu. Pokud se pronajímatel dostane do finančních potíží a bude na něj uvalena exekuce, přijdeme ze dne na den o potřebné vozy. Zároveň nebudeme moci nové vozy např. prodat v případě našich vlastních finančních potíží.
Předpokládaná doba trvání:	12 měsíců
Předpokládané interní náklady dané varianty:	350 čld
Předpokládané externí náklady dané varianty:	8 500 000 €
Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:	50 000 €/měsíc za pronájem a údržbu vozů. Při plánované životnosti 10 let tyto náklady činí 6 000 000 €.
Závěrečné doporučení do další fáze	
Projekt doporučujeme spustit – hrozby jsou v případě jeho neprovedení závažné. Doporučujeme k realizaci variantu 2 – plynulou, která je sice mírně náročnější na finance, nicméně je nejméně riziková pro období provozu a naplnění přínosů projektu.	

Příklad 2

Projektový záměr			
Základní údaje			
Zpracoval:	Sylva Radová, odd. marketingu	Datum:	16. 3. 2014
Název projektu:	Golden Crown		
Identifikační číslo projektu:	Nepoužije se, pouze krycí název		
Přínosy:	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší prodeje finančních produktů CTA • Lepší zacílení marketingových akcí CTA na vytvořenou skupinu registrovaných uživatelů • Posílení nestrannosti CTA v očích klienta – podpora dobrého jména společnosti 		
Cíl projektu:	CTA má loajální komunitu potenciálních zákazníků, kteří se vzdělávají ve správě svých financí.		
Výchozí stav:	V současnosti má CTA databázi klientů získanou primárně přímým prodejem. Internetová podpora prodeje je však založena pouze na prezentačních webových stránkách společnosti. Ty koncového uživatele nijak nezapojují (kromě možnosti kontaktovat CTA, případně si domluvit schůzku s poradcem). Nedochozí ani ke konverzi návštěvníka webu do databáze registrovaných uživatelů.		
Termín dokončení:	1. 9. 2014		
Zdroje financování:	Finance pro rozjezd portálu poskytne centrála CTA, stejně jako pro následující provoz po předání do provozní fáze.		
Hrozby, když projekt neproběhne:	Nevidíme přímé hrozby, nicméně se jedná o díru na trhu, a je otázkou, jak rychle se ji pokusí zaplnit některá jiná poradenská společnost, pravděpodobně někdo z „velké čtyřky“ (OVB, PLP, FC, BC).		
Nejasnosti:	Zatím není určeno, jakým způsobem bude portál Golden Crown podporovat přímý prodej finančních produktů přes síť poradců CTA. Existuje mnoho variant: od produktových stránek, přes odkazy v newsletterech až po kontextovou reklamu.		
Kontext projektu			
Kdo projekt vyžaduje:	Business development ředitel Petr Lenk		
Komu je projekt určen:	Vedoucí PR & marketingu Lukáš Janák		
Kdo projekt povede:	Po zahájení projektu sestaví L. Janák redakční tým, jehož vedoucí bude pověřen řízením projektu.		
Kdo by se řízení projektu měl účastnit:	Složení týmu řízení projektu: <ul style="list-style-type: none"> • vedoucí redakčního týmu/manažer projektu, • redakční tým: 4 editoři, grafik, korektor, • zástupce dodavatele. 		
Ostatní dopady a vztahy:	Projekt je součástí marketingové strategie. Portál Golden Crown bude jedním z kanálů budoucích kampaní CTA.		
Souvztažnost s jinými projekty:	Projekt se časově překrývá s projektem Finanční gramotnost ve školách, který je zaměřen na základní a střední školy v rámci ČR. Nabízí se vzájemné synergické efekty, zejména atraktivní náměty k publikaci na webu Golden Crown.		
Stručný popis řešení projektu – Varianta 1: Nákup			
Výstupy projektu (co?):	<ul style="list-style-type: none"> • Webový portál • Obsah v pilotním provozu vytvořen • Podpora návštěvnosti 		

Způsob realizace (jak?):	Varianta Nákup počítá s akvizicí některého již existujícího portálu (např. A-Zfinance.cz atd.) a s převzetím jeho návštěvníků. Předpokládá se i převzetí redakčního týmu (minimálně zčásti). Cílem kampaně pro podporu návštěvnosti by v tomto případě spíše bylo vysvětlit přínosy registrace než propagovat zcela nový portál.
Hlavní rizika dané varianty:	<ul style="list-style-type: none"> • Žádný z existujících portálů nepracuje s registrací uživatelů – tj. nevytváří komunitu, funguje čistě jako internetový magazín. Jejich uživatelé na to nejsou zvyklí, tudíž nad jejich ochotou přijmout změnu visí otazník. • Otázka, zda a jak má portál, jenž by byl předmětem akvizice, vyřešena autorská práva k publikovanému obsahu – aby předmětem nebyla nakonec pouze webová adresa (i když hodnotná).
Předpokládaná doba trvání:	2 měsíce
Předpokládané náklady:	2 500 000 Kč
Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:	Cca 120 000 Kč/měsíc na mzdy redakčního týmu Cca 15 000 Kč/rok na údržbu systému Celkem cca 1 455 000 Kč/rok
Stručný popis řešení projektu – Varianta 2: Vlastní portál (modulární)	
Výstupy projektu (co?):	<ul style="list-style-type: none"> • Webový portál • Obsah v pilotním provozu vytvořen • Podpora návštěvnosti
Způsob realizace (jak?):	Varianta 2 počítá s novým webem na bázi volně dostupného redakčního systému (CMS – Content Management System). Proběhne výběr nejvhodnějšího CMS a převážná většina práce bude mít podobu „pouze“ kódování. Bude-li po vymezení rozsahu zapotřebí dodat komponenty, které nebude CMS obsahovat ve formě plug-inů, budou doprogramovány pouze tyto části. Patrně se bude jednat zejména o napojení na současnou databázi klientů. Pro vytváření obsahu webových stránek během pilotního provozu bude sestaven zcela nový redakční tým, jehož vedoucí se zhostí rovněž řízení projektu Golden Crown. Počítá se s tím, že po předání výsledků projektu do provozní fáze zůstane redakční tým součástí oddělení PR a marketingu a bude mít i nadále na starosti chod portálu Golden Crown.
Hlavní rizika dané varianty:	<ul style="list-style-type: none"> • Kompatibilita použitých modulů (resp. jejich verzí). • Napojení na stávající databázi. • Nekvalitní obsah nepřítáhne dostatek čtenářů.
Předpokládaná doba trvání:	3–4 měsíce
Předpokládané náklady:	500 000 Kč
Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:	Cca 120 000 Kč/měsíc na mzdy redakčního týmu Cca 15 000 Kč/rok na údržbu systému Celkem cca 1 455 000 Kč/rok
Stručný popis řešení projektu – Varianta 3: Na klíč	
Výstupy projektu (co?):	<ul style="list-style-type: none"> • Webový portál • Obsah v pilotním provozu vytvořen • Podpora návštěvnosti
Způsob realizace (jak?):	Varianta předpokládá zbrusu nový webový portál na nové CMS architektuře programované na klíč. Ve shodě s variantou 2 předpokládáme sestavení redakčního týmu.
Hlavní rizika dané varianty:	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na vlastní programované řešení. • Časová náročnost, kterou nový systém nutně vyžaduje k svému vývoji. • Nekvalitní obsah nepřítáhne dostatek čtenářů.
Předpokládaná doba trvání:	6–8 měsíců

Příklady logického rámce

Příklad 1

Logický rámec				
Projekt: Obnova		Zpracoval: Karel Lamač	Datum: 10. 5. 2014	
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínosy	<ul style="list-style-type: none"> Více cestujících v DP Krušný Brod Vyšší zisk DP KB Méně osobních vozidel v centru Krušného Brodu Ekologizace provozu DP KB 	<ol style="list-style-type: none"> Do 2 let od ukončení projektu se počet přepravených zvýší o 20%. Po zavedení nových vozů klesnou provozní náklady o 40%. V centru se sníží provoz osobní dopravy o 25%. 	<ol style="list-style-type: none"> Výroční zpráva DP Účetní závěrka Statistika odboru dopravy 	----
Cíl	Vozový park DP Krušný Brod k 1. 6. 2016 plně splňuje aktuální emisní a energetické normy.	<ol style="list-style-type: none"> V DP není k 1. 6. 2016 evidován vůz starší 5 let. Absolutní počet vozů zůstává zachován (20 trolej. + 75 autobusů). 	<ol style="list-style-type: none"> Evidence majetku Evidence majetku 	<ul style="list-style-type: none"> Zákazníkům se budou nové vozy líbit. Cestovat s DP bude pro zákazníky výhodné. Provoz nových vozů bude ekonomicky efektivní.
Výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> Nakoupeny nové vozy Vyřešeny nadbytečné vozy Nové vozy integrovány do stávajícího systému 	<ol style="list-style-type: none"> Nakoupeno 20 nových trolejbusů dle normy EN5 Nakoupeno 50 nových autobusů, z toho min. polovina na CNG Odprodáno/ zlikvidováno 20 starých trolejbusů a 50 autobusů Všechny nové pořízené vozy jsou zařazeny do běžného provozu 	<ol style="list-style-type: none"> Evidence majetku Evidence majetku Evidence majetku Provozní rozpis 	Vozy nebudou trpět významnými záručními poruchami, takže je bude možno v dostatečném počtu provozovat (nebudete třeba náhrad).

Hlavní skupiny činností	Zdroje	Hrubý časový rámec	
<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Tvorba zadání pro výběrové řízení 1.2 Výběr dodavatelů 1.3 Realizace dodávek 2.1 Analýza možností odbytu 2.2 Prodej možného 2.3 Likvidace neprodatelného 3.1 Vybavení vozů odbavovacím systémem a dalším speciálním vybavením 3.2 Zaškolení obsluhy a řidičů 3.3 Pilotní provoz 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 40 čld 1.2 40 čld 1.3 9 500 000 €; 65 čld 2.1 25 čld 2.2 40 čld 2.3 30 čld 3.1 50 čld; 3 000 000 € 3.2 80 čld 3.3 100 čld 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 2 měsíce 1.2 3 měsíce 1.3 12 měsíců 2.1 1 měsíc 2.2 2 měsíce 2.3 2 měsíce 3.1 2 měsíce 3.2 2 týdny 3.3 6 měsíců 	<ul style="list-style-type: none"> Existují vhodné a spolehlivé dodavatele. Nedojde k napadení výběrového řízení. Dostatek zájemců o staré vozy. Včasná znalost platného tarifního systému v okamžiku nasazení nových vozů (jedná se o změně ze zónového na plástvový, což ovlivní informační tabule a palubní IS).
V projektu nebude řešeno		Předběžné podmínky	
Úpravy IS související s novými vozy. CNG čerpací stanice.		Projekt schválí k financování dozorčí orgán poskytovatele dotace (část projektu bude financována z EU projektu řízeného městem).	

Příklad 2

Logický rámec				
Projekt: Golden Crown	Zpracoval:	Martin Jakoubek	Datum:	28. 4. 2014
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace
Přínosy	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší prodeje finančních produktů CTA • Lepší zacílení marketingových akcí CTA na vytvořenou skupinu registrovaných uživatelů • Posílení nestrannosti CTA v očích klienta – podpora dobrého jména společnosti • Finanční příjem z reklamy třetích subjektů (bank, pojišťoven, podílových fondů, ...) na portálu Golden Crown 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Počet uzavřených smluv vzrostl meziročně (2014/2015) o 15 %. 2. Marketingové kampaně zacílené na komunitu Golden Crown vykazují ve všech srovnatelných parametrech min. o 20 % lepší výsledky než u jiných cílových skupin. 3. Dobrá zpětná vazba (více než 50 % klientů se pochvalně vyjadřuje o CTA a/nebo portálu Golden Crown). 4. Více než 1 000 000 Kč příjem z reklamy v r. 2015. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obchodní statistika CTA 2. Porovnání výsledků marketingových kampaní po jejich realizaci dle cílových skupin 3. Informace od finančních poradců (upravený každoměsíční zpětnovazební dotazník) 4. Účetnictví CTA 	----

Cíl	CTA má k 1. 9. 2014 loajální komunitu potenciálních zákazníků, kteří se vzdělávají ve správě svých financí.	<ol style="list-style-type: none"> 1. 5 000 registrovaných uživatelů. 2. Méně než 25% návštěvníků opustí stránku po prvním zhlédnutí. 3. Min. 60% návštěvníků se registruje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Databáze CMS 2. Google Analytics 3. Google Analytics 	<ul style="list-style-type: none"> • CTA nabízí vhodné produkty. • Spolupráce s bankami a pojišťovnami funguje. • CTA dodržuje etický kodex AFIZ a svůj vlastní. • Po předání do standardního provozu si portál udrží obsahovou kvalitu a bude se dál řídit trendy internetového marketingu.
Výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Webový portál funguje 2. Obsah v pilotním provozu vytvořen 3. Podpora návštěvnosti zajištěna 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Na 1. stránce vyhledávání vybraných klíčových slov 1.2 0 chyb a varování 1.3 Web se korektně zobrazí na počítačích, tabletech i telefonech v 5 nejpoužívanějších prohlížečích 2.1 Publikováno 100 příspěvků během 2 měsíců pilotního provozu 3.1 500 zpětných odkazů na příspěvky 3.2 Na Facebooku se Golden Crown líbí 5 000 lidí 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Google, Bing 1.2 W3.org test 1.3 Test na všech platformách 2.1 Databáze článků 3.1 SEO analýza 3.2 Facebooková administrace stránky 	<ul style="list-style-type: none"> • Koncový uživatel hledá finanční informace. • Portál je atraktivní svou jednoduchostí („jakákoliv funkce na tři kliknutí“). • Podávané informace jsou dostatečně srozumitelné cílovým skupinám. • Forma je atraktivní a podněcuje k návratu (hry a soutěže, kvízy apod.).
Hlavní skupiny činností		Zdroje	Hrubý časový rámec	
	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Koncept 1.2 Výběr technologie 1.3 Výběr dodavatele 1.4 Vytvoření designu 1.5 Kódování a testování 2.1 Sestavení redakčního týmu 2.2 Naplánování publikací (redakční plán) 2.3 Vlastní publikace 3.1 Naplánování kampaně 3.2 Realizace soutěže 3.3 Realizace facebookové kampaně 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 20 000 Kč 1.2 2 000 Kč 1.3 10 000 Kč 1.4 20 000 Kč 1.5 90 000 Kč 2.1 24 000 Kč 2.2 12 000 Kč 2.3 200 000 Kč 3.1 14 000 Kč 3.2 40 000 Kč 3.3 4 000 Kč 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 4 dny 1.2 2 dny 1.3 8 dnů 1.4 6 dnů 1.5 20 dnů 2.1 14 dnů 2.2 4 dny 2.3 2 měsíce 3.1 6 dnů 3.2 6 týdnů 3.3 2 měsíce 	<ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé budou disponovat volnou kapacitou. • Na pracovním trhu se podaří najít dostatečně fundované redaktory. • Do soutěže se zapojí dostatečný počet osob.
V projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky	
Vlastní prodej finančních produktů. Korporátní web CTA. Klientský servis a podpora (pouze v souvislosti s dotazy na portál).			Rozhodnutí business development ředitele (budoucího sponzora projektu).	

Příklady Identifikační listiny projektu

Příklad 1

Identifikační listina projektu			
Zpracoval:	Karel Lamač	Datum:	25. 5. 2014
Název projektu:	Obnova		
Identifikační číslo projektu:	US-0254-TT		
Priorita vůči ostatním projektům:	5		
Přínosy:	<ul style="list-style-type: none"> • Více cestujících v DP Krušný Brod • Vyšší zisk DP KB • Méně osobních vozidel v centru Krušného Brodu • Ekologizace provozu DP KB 		
Cíl projektu:	Vozový park DP Krušný Brod k 1. 6. 2016 plně splňuje aktuální emisní a energetické normy.		
Výstupy projektu:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nakoupeny nové vozy 2. Vyřešeny nadbytečné vozy 3. Nové vozy integrovány do stávajícího systému 		
Plánované interní náklady:	450 čld	Plánované externí náklady:	12 500 000 €
Plánovaný termín zahájení:	Červen 2014	Plánovaný termín dokončení:	Květen 2016
Hlavní milníky:	Listopad 2014 – vybrání dodavatelé nových vozů Březen 2015 – první vozy dodány Duben 2015 – zkušební provoz zahájen Květen 2016 – všechny vozy nasazeny		
Lokalizace projektu:	Dodávky a modifikace vozů budou probíhat v příslušných depech DP dle typu vozu. Zkušební provoz proběhne na nejméně vytížených linkách – 13, 17 a 21.		
Kritéria úspěšnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Nové vozy budou od 1. 6. 2016 v běžném provozu • Nejméně 50 % nových autobusů je na CNG • Starých vozů se podaří ekonomicky zbavit • Dodržen rozpočet • Dodržen harmonogram 		
Schválené výjimky:	Ne		
Zadavatel projektu:	Jaroslav Hojer – generální ředitel DP Krušný Brod		
Sponzor projektu:	Pavel Krpa – ředitel odboru technického zázemí		
Další členové řídicího výboru:	Petr Majer – vedoucí úseku údržby vozového parku Milena Millerová – vedoucí úseku odbavovacího systému Kompetentní zástupci dodavatelů nakupovaných řešení (až budou známi)		
Manažer projektu:	Karel Lamač		
Tým řízení projektu:	Jaroslav Kala, Jana Bártová, Bohuslav Moták		
Odměny projektového týmu:	Při splnění kritérií úspěchu bude mezi členy projektového týmu rozděleno 500 000 Kč.		

Příklad 2

Identifikační listina projektu			
Zpracoval:	Petr Lenk, BD ředitel	Datum:	26. 5. 2014
Název projektu:	Golden Crown		
Identifikační číslo projektu:	Nepoužívá se, pouze krycí název		
Priorita vůči ostatním projektům:	8		
Přínosy:	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší prodeje finančních produktů CTA • Lepší zacílení marketingových akcí CTA na vytvořenou skupinu registrovaných uživatelů • Posílení nestrannosti CTA v očích klienta – podpora dobrého jména společnosti • Finanční příjem z reklamy třetích subjektů (bank, pojišťoven, podílových fondů, ...) na portálu 		
Cíl projektu:	CTA má loajální komunitu potenciálních zákazníků, kteří se vzdělávají ve správě svých financí.		
Výstupy projektu:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Webový portál 2. Pilotní provoz 3. Podpora návštěvnosti 		
Plánované náklady:	450 000 Kč		
Plánovaný termín zahájení:	1. 6. 2014	Plánovaný termín dokončení:	1. 9. 2014
Hlavní milníky:	<ul style="list-style-type: none"> • Smlouva s dodavatelem • Testovací verze • Zprovoznění portálu • 100 publikovaných příspěvků • 5 000 registrovaných uživatelů 	<ul style="list-style-type: none"> • 15. 6. 2013 • 15. 7. 2013 • 30. 7. 2013 • 15. 8. 2013 • 1. 9. 2013 	
Lokalizace projektu:	Český jazyk		
Kritéria úspěšnosti:	<ul style="list-style-type: none"> • Získání 5 000 registrovaných uživatelů • Dodržení rozpočtu • Dodržení termínu spuštění ostrého provozu portálu • 5 000 fanoušků na Facebooku 		
Schválené výjimky:	Vzhledem k předpokladu zhotovení výstupu „1. Webový portál“ dodavatelem není třeba zpracovávat detailní harmonogram realizace vývoje – jen rámcový harmonogram sloužící pro kontrolu plnění dodavatelem.		
Zadavatel projektu:	Vedoucí PR & marketingu Lukáš Janák		
Sponzor projektu:	Business development ředitel Petr Lenk		
Další členové řídicího výboru:	Ne		
Manažer projektu:	Martin Jakoubek		
Tým řízení projektu:	Sylva Radová, Jan Marek, Martina Šafránková, Jakub Kovář, zástupce dodavatele vzešlého z výběrového řízení		
Odměny projektového týmu:	Při splnění cíle projektu si tým rozdělí sumu ve výši poloviny rozdílu skutečných a plánovaných nákladů (ve výši uvedené v platném směrném plánu v okamžiku uzavření projektu).		

Analýza zainteresovaných stran

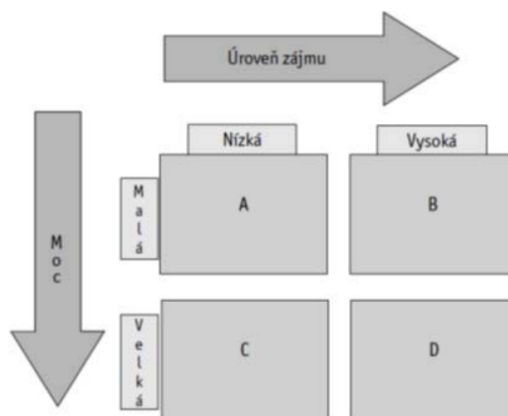
Po provedení analýzy stakeholderů a rozčlenění všech zainteresovaných stran do jednotlivých skupin (resp. kvadrantů matice u vybrané metody) je třeba zvážit, jak konkrétně a do jaké míry jednotlivé zainteresované strany zapojit do realizace určitého projektu. Pro realizaci je nutné si vymezit vliv zainteresovaných stran (matice moci a zájmu)

Obrázek: Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran



Zdroj: Příprava Integrovaného plánu rozvoje území Zlín pro období 2014 - 2020

Obrázek: Matice moci a vlivu



Legenda:

A - minimální úsilí
B - informovat
C - uspokojovat
D - klíčoví hráči

Zdroj: Příprava Integrovaného plánu rozvoje území Zlín pro období 2014 - 2020

Příklad matice – udržitelná doprava (dokument Příprava Integrovaného plánu rozvoje území Zlín pro období 2014-2020)

		ÚROVEŇ ZÁJMU	
		nízká	vysoká
MOC	malá	<p>Dobrovolný svazek obcí - Mikroregion Slušovicko</p> <p>Mikroregion Luhačovské Zálesí</p> <p>Mikroregion Židelná</p> <p>Sdružení měst a obcí východní Moravy</p> <p>Sdružení obcí pro rozvoj Baťova kanálu a vodní cesty na řece Moravě</p> <p>MAS Luhačovské Zálesí, o.p.s.</p> <p>MAS - Partnerství Moštěnka, o.s.</p> <p>MAS Severní Chřiby a Pomoraví, o.s.</p> <p>MAS Vizovicko a Slušovicko, o.p.s.</p> <p>Euroregion Bílé - Biele Karpaty</p> <p>Region Bílé Karpaty</p> <p>Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s.</p> <p>Krajská správa ČSÚ ve Zlíně</p> <p>Sdružení pro rozvoj Zlínského kraje obyvatelé</p>	<p>Asociace měst pro cyklisty</p> <p>Koordinátor veřejné dopravy Zlínského kraje s.r.o.</p> <p>Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně</p> <p>Sdružení pro rozvoj dopravní infrastruktury na Moravě</p> <p>Děti země</p> <p>Hnutí DUHA</p> <p>Zlínský spolek přátel dopravy, o.s.</p> <p>CREAM Real Estate, s.r.o.</p> <p>Kovárna VIVA, a.s.</p> <p>MITAS a.s.</p> <p>SPBAZ, družstvo</p>
	velká	<p>Krajská hospodářská komora Zlínského kraje</p>	<p>Statutární město Zlín [hlavní nositel IPRÚ]</p> <p>partnerské obce (Fryšták, Otrokovice, Březnice, Hvozdná, Lípa, Lukov, Ostrata, Tečovice, Veselá, Želechovice nad Dřevnicí) [vedlejší nositelé IPRÚ]</p> <p>Zlínský kraj [koordinuje veřejnou dopravu na území kraje, příprava dopravních projektů s návazností na vymezené území IPRÚ]</p> <p>Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s.r.o. [zajišťuje MHD na podstatné části vymezeného území IPRÚ]</p> <p>Správa železniční dopravní cesty, státní organizace - Oblastní ředitelství Olomouc [aktivity v oblasti infrastruktury drážní dopravy]</p> <p>České dráhy, a.s. - Krajské centrum osobní dopravy Zlín [aktivity v oblasti drážní dopravy]</p> <p>Ředitelství silnic Zlínského kraje [aktivity v oblasti infrastruktury silniční dopravy]</p> <p>Ředitelství silnic a dálnic ČR - Správa Zlín [aktivity v oblasti infrastruktury silniční dopravy, návaznost aktivit IPRÚ na budovanou silnici R49]</p>

Příklad matice – Technická infrastruktura a životní prostředí

		ÚROVEŇ ZÁJMU	
		nízká	vysoká
MOC	malá	<p>Dobrovolný svazek obcí - Mikroregion Slušovicko</p> <p>Mikroregion Luhačovské Zálesí</p> <p>Mikroregion Židelná</p> <p>Sdružení měst a obcí východní Moravy</p> <p>Sdružení obcí pro rozvoj Baťova kanálu a vodní cesty na řece Moravě</p> <p>MAS Luhačovské Zálesí, o.p.s.</p> <p>MAS - Partnerství Moštěnka, o.s.</p> <p>MAS Severní Chříby a Pomoraví, o.s.</p> <p>MAS Vizovicko a Slušovicko, o.p.s.</p> <p>Krajská správa ČSÚ ve Zlíně</p> <p>Euroregion Bílé - Biele Karpaty</p> <p>Region Bílé Karpaty</p> <p>Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně obyvatelé</p>	<p>Technické služby Otrokovice s.r.o.</p> <p>Lesy města Zlína, spol. s r.o.</p> <p>Energetická agentura Zlínského kraje, o.p.s.</p> <p>Zelené bydlení</p> <p>ZO ČSOP Ekocentrum Čtyřlístek</p> <p>CREAM Real Estate, s.r.o.</p> <p>Kovárna VIVA, a.s.</p> <p>SPBAZ, družstvo</p>
	velká	<p>Agentura ochrany přírody a krajiny České republiky</p> <p>Lesy České republiky, s. p. - Krajské ředitelství Zlín</p> <p>Krajská hospodářská komora Zlínského kraje</p>	<p>Statutární město Zlín [hlavní nositel IPRÚ]</p> <p>partnerské obce (Fryšták, Otrokovice, Březnice, Hvozdná, Lípa, Lukov, Ostrata, Tečovice, Veselá, Želechovice nad Dřevnicí) [vedlejší nositelé IPRÚ]</p> <p>Zlínský kraj [příprava projektů s návazností na IPRÚ v rámci dané prioritní oblasti]</p> <p>Technické služby Zlín, s.r.o. [příprava projektů s návazností na IPRÚ - zpracování odpadů]</p> <p>Teplo Zlín, a.s. [aktivity v oblasti zásobování teplem]</p> <p>Vodovody a kanalizace Zlín, a.s. [aktivity v oblasti vodovodních a kanalizačních sítí]</p> <p>Povodí Moravy, s.p. - Závod Střední Morava [aktivity v oblasti protipovodňových opatření]</p> <p>Moravská vodárenská, a.s. [aktivity v oblasti vodovodních a kanalizačních sítí]</p> <p>Alpiq Generation (CZ) s.r.o. [aktivity v oblasti zásobování teplem]</p> <p>Teplárna Otrokovice a.s. [aktivity v oblasti zásobování teplem]</p>

Příklad matice – Konkurenceschopnost

		ÚROVEŇ ZÁJMU	
		nízká	vysoká
MOC	malá	<p>Dobrovolný svazek obcí - Mikroregion Slušovicko</p> <p>Mikroregion Luhačovské Zálesí</p> <p>Mikroregion Židelná</p> <p>Sdružení měst a obcí východní Moravy</p> <p>Sdružení obcí pro rozvoj Bařova kanálu a vodní cesty na řece Moravě</p> <p>MAS Luhačovské Zálesí, o.p.s.</p> <p>MAS - Partnerství Moštěnka, o.s.</p> <p>MAS Severní Chříby a Pomoraví, o.s.</p> <p>MAS Vizovicko a Slušovicko, o.p.s.</p> <p>Mateřské školy zřizované statutárním městem Zlínem a partnerskými obcemi</p> <p>Krajská správa ČSÚ ve Zlíně</p> <p>Euroregion Bílé - Biele Karpaty</p> <p>Region Bílé Karpaty</p> <p>obyvatelé</p>	<p>Základní školy zřizované statutárním městem Zlínem a partnerskými obcemi</p> <p>Střední školy zřizované Zlínským krajem</p> <p>Regionální podpůrný zdroj, s.r.o.</p> <p>Sdružení pro rozvoj Zlínského kraje</p> <p>Junior Achievement, o.p.s. - Regionální kancelář Zlín</p> <p>Studentská unie UTB</p> <p>Plastikářský klastr</p> <p>JVM-RPIC, spol. s r.o.</p> <p>Sdružení podnikatelů Zlínského kraje</p> <p>velcí zaměstnavatelé a významné výzkumné organizace (Barum Continental spol. s r.o., CREAM Real Estate, s.r.o., Grasp CZ, a.s., HP Tronic Zlín, spol. s r.o., IMOS group s.r.o., Institut gumárenské technologie a testování, a.s., Institut pro testování a certifikaci, a. s., Komponenty, a.s. Zlín, Kovárna VIVA, a.s., LUKROM, spol. s r.o., MITAS a.s., Pozemní stavitelství Zlín a.s., PSG a.s., Schätzle shoes CZ, s.r.o., SPBAZ, družstvo, SPUR a.s., Tajmac-ZPS, a.s., TESCOOMA s.r.o., ZPS - SLÉVÁRNA, a.s.)</p>
	velká	<p>Finanční úřad pro Zlínský kraj</p>	<p>Statutární město Zlín [hlavní nositel IPRÚ]</p> <p>partnerské obce (Fryšták, Otrokovice, Březnice, Hvozdná, Lípa, Lukov, Ostrata, Tečovice, Veselá, Želechovice nad Dřevnicí) [vedlejší nositelé IPRÚ]</p> <p>Zlínský kraj [příprava projektů s návazností na IPRÚ v rámci dané prioritní oblasti]</p> <p>Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest - Regionální kancelář pro Zlínský kraj [aktivity v oblasti podpory podnikání]</p> <p>Úřad práce ČR - krajská pobočka ve Zlíně [aktivity v oblasti trhu práce]</p> <p>Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [významný poskytovatel vysokoškolského vzdělávání]</p> <p>Technologické inovační centrum s.r.o. [aktivity v oblasti podpory podnikání a provozování podpůrné infrastruktury]</p> <p>Nadace Tomáše Bati [aktivity v oblasti podpory vzdělávání a spolupráce subjektů na trhu práce]</p> <p>Krajská hospodářská komora Zlínského kraje [zastřešující subjekt podnikatelského sektoru Zlínského kraje]</p>

Příklady Registru zainteresovaných stran

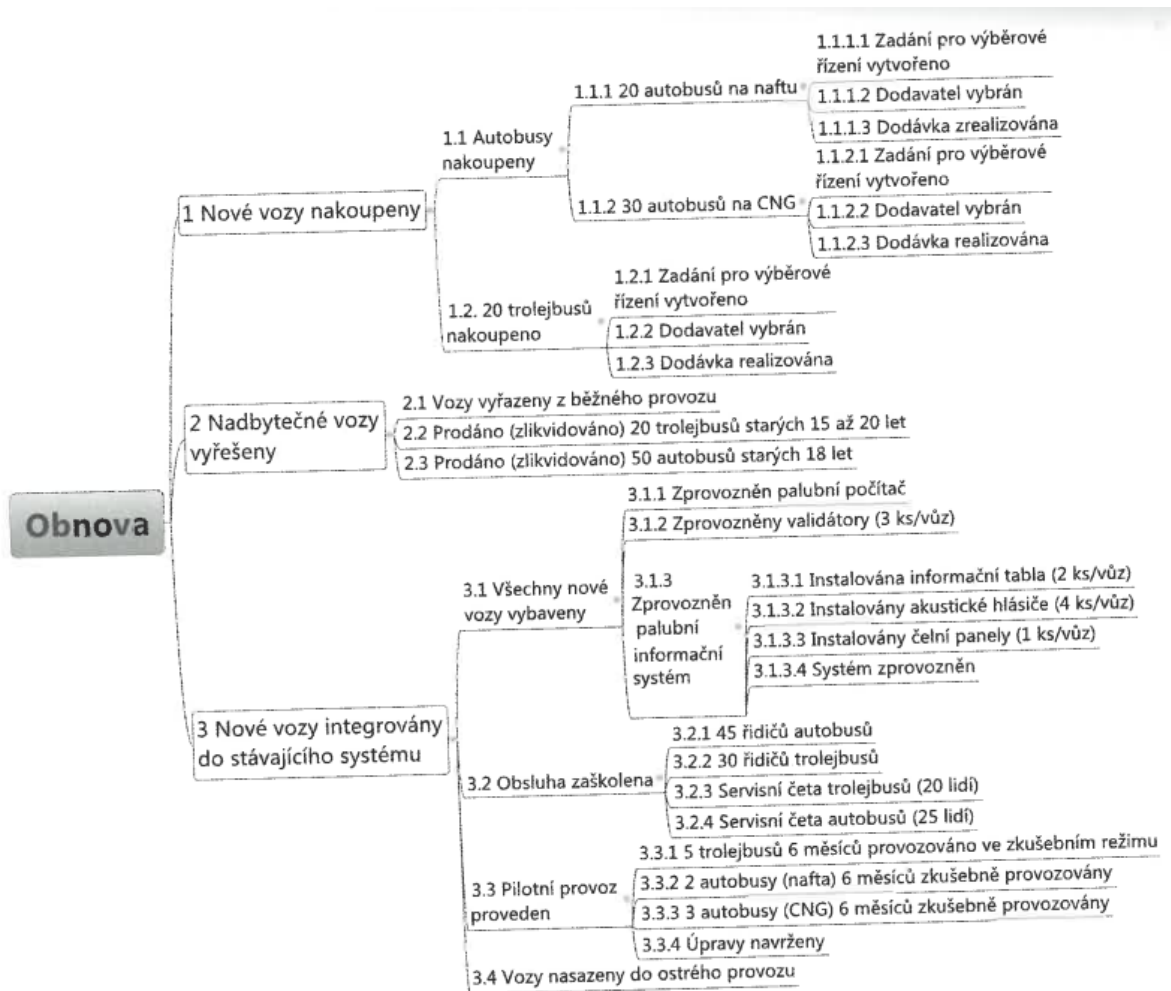
Příklad 1

Registr zainteresovaných stran						
Projekt:	Obnova (US-0254-TT)		Zpracovali:	Jaroslav Kala	Datum:	1. 6. 2014
Zainteresovaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Poznámka
Vedení DP Krušný Brod	Pavel Krpa, ředitel odboru technického zázemí	Projekt bude věsat, v rámci rozpočtu a spíni svůj cíl.	Velký	Neutrální	Zapojit. Informovat o časovém, finančním a věcném průběhu – souhrnně, bez zbytečných podrobností.	
Vedení města Krušný Brod	Josef Štáhl, vedoucí odboru dopravy MěÚ	Obyvatelé města, voliči, budou projekt kladně hodnotit a zaslulhy připsí aktuální politické reprezentaci.	Velký	Kladný	Zapojit. Informovat o přínosech pro obyvatele města.	
Cestující a obyvatelé města	Bez konkrétní osoby	Jednodušší a levnější cestování v rámci města. Bezbariérový přístup do vozů.	Malý	Kladný	Posílit vliv, např. anketou mezi cestujícími, rozhovory v tisku apod.	Nemají jednotné zastoupení/mluvčího.
Ridiči	Marek Duda, vedoucí úseku řidičů Petr Majer, vedoucí úseku údržby	Snadné ovládní, spolehlivé a bezpečné vozy.	Velký	Kladný	Zapojit, probírat připomínky a dotazy.	Těší se na spolehlivé a bezpečné stroje.
Obsluha v depech	Milena Millerová, vedoucí oddělení	Snadná údržba a málo poruch.	Velký	Kladný	Zapojit, probírat nutné servisní zásahy apod.	
Oddělení odbavovacího systému	Lubomír Baž, vedoucí odborového svazu DP	Zápné komplikace a změny.	Malý	Neutrální	Naklonit. Ujistit o váze jejich hlasu při výběru vozů.	Obávají se změn.
Další zaměstnanci DP	Obchodní zástupci jednotlivých výrobců	Zisk, reference, oslabení konkurence. Případně ověření nových řešení.	Malý	Kladný	Monitorovat, průběžně obecně informovat běžnými kanály.	
Výrobci autobusů	Obchodní zástupci jednotlivých výrobců	Zisk, reference, oslabení konkurence. Případně ověření nových řešení.	Malý	Kladný	Vybraného dodavatele zapojit, ostatní neutralizovat.	
Výrobci trolejbusů	František Bubiana, zástupce distribuční společnosti	Rozšíření spolupráce, zisk, hodnotnější reference.	Malý	Kladný	Zapojit jej především v rámci jednání o potřebné kapacitě CNG.	Bude jisté preferovat co nejvíce autobusů na CNG.
Dodavatelé palubních systémů pro vozy	Obchodní zástupci jednotlivých výrobců	Zisk, reference, oslabení konkurence. Případně ověření nových řešení.	Malý	Kladný	Vybraného dodavatele zapojit, ostatní neutralizovat.	
Ekologická hnutí v Krušném Brodě	Jaroslav Hudka, vedoucí o. s. Zelené město	Lepší životní prostředí ve městě.	Velký	Kladný	Zapojit, podpořit zájmy další zainteresovaných stran. Komunikovat především přínos pro ZP.	
Jiní dopravci v rámci města	Miluvčí jednotlivých dopravců	Nejlépe krach DP.	Malý	Záporný	Vyadit ze hry, připravit se na případnou mediální kritiku.	Mohou vést štvavou kampaň.

Registru zinteresoovaných stran							
Projekt:	Golden Crown		Zpracoval:	Martina Šafránková		Datum:	2. 6. 2014
Zinteresoovaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Poznámka	
TOP management CTA	Business development ředitel Petr Lenk	Byznys přínosy, tj. podpora prodeje produktů CTA.	Velký	Neutrální	Zpětná vazba – osobně při steeringu. Rozhovory s členy boardu publikovány jako články na portálu.	Nesmí vypadat jako PR články!! Odborná témata!	
Jana Zahálková, HR manažerka	--	Jana bude mít pod vlivem redakční tým, tzn. více lidí, čímž vzroste její vliv na TOP management.	Velký	Kladný	Janu přímo zapojit do výběru redakčního týmu (event. na ni tuto agendu přenést kompletně).		
Karel Březina, vedoucí IT	--	Vnímá nás jako konkurenci, obává se zmenšení významu svého oddělení, pokud se ukáže, že outsourcingové řešení je výhodnější, mohl by to do budoucna mít vliv na jeho pozici. Jeho zájemem je nezdar projektu.	Malý	Záporný	Pokusit se Karla zapojit jako odborníka, přizvat jej jako kontrolu výstupů přeložovaných dodavatelem. Přizvat jej na status meeting před řídicím výborem při prezentaci testovací verze portálu.	Projekt ho neovlivňuje přímo (a naopak), neboť se odehrává zcela mimo současnou IT infrastrukturu CTA. Nicméně může nám házet klacky pod nohy např. při sjednocování databází.	
A-Zfinance.cz	Nevíme	Konkurence. Neznáme její zájmy a strategii.	Malý	Záporný	Sledovat, které články mají nejvyšší četnost a sdílení – inspirovat se zajímavými tématy. Pokusit se přetáhnout nejlepšího redaktora.		
AFIZ – Asociace finančních a investičních zprostředkovatelů	Jana Musilová, tisková mluvčí	Prezentace AFIZ a budování jejího dobrého jména.	Malý	Kladný	Poskytnout AFIZ prostor pro pravidelnou publikaci jejich příspěvků. Přístupné bez registrace.		
Finanční poradci	Jiří Novák, vedoucí přímého prodeje	Jiří projekt otevřeně podpořil, má za to, že přinese vyšší prodeje, což je jeho hlavní zájem.	Malý	Kladný	Jiří může díky zpětné vazbě z terénu přinášet zajímavé náměty a témata pro redakční tým – podle toho, co zajímá koncového zákazníka. Vytřížit: Přizvat na poradů redakčního týmu.		
Dodavatel: TopCode, s. r. o.	Jan Šmíd, projektový manažer	Zisk ze zakázky, reference.	Velký	Neutrální	S dodavatelem kódovacích prací jsou spojena zásadní rizika – důsledně trvat na dodržení domluvených pravidel spolupráce.		

Příklady tvorby pracovních balíčků

Příklad 1



Popis pracovního balíku		Obnova (US-0254-TT)	Zpracoval:	Bohuslav Moták	Datum:	25. 6. 2014	
Název pracovního balíku: Zprovoznění validátory (3 ks/vůz)		Číslo pracovního balíku: 3.1.2					
<p>Popis výstupu: V každém voze budou tři funkční validátory odbavovacího systému DP Krušný Brod. Jeden u předních, jeden u prostředních a jeden u zadních dveří. Všechny validátory budou v provedení Typ2 (akceptace bezkontaktních karet Milfare Desfire a papírových jednorázových jízdenek šíře 45 mm). Validátory budou standardně funkční součástí odbavovacího systému, budou automaticky každý den aktualizovat blacklist i whitelist.</p>							
<p>Milníky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Navržena kabeláž 2. Připravena kabeláž 3. Provedena fyzická instalace 4. Připojeno k palubnímu počítači a zprovozněno 							
<p>Termíny milníků:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. T ukončeného výběru dodavatele + 30 dnů 2. T dodávky vozů + 10 dní 3. T dodávky validátorů + 5 dnů 4. T připojení k palubnímu počítači + 5 dnů 							
Objem práce celkem: 888 hodin/111 číd							
Náklady celkem: 33 100 €							
ID	Činnost	Zdroj	Objem práce		Materiál		Celkové náklady (€)
			Počet hodin	Sazba	Celkem	Jednotky	
3.1.2.A	Navržení strukturované kabeláže pro všechny typy vozů	Konstruktér elektro	300 hodin	---	300 hodin	---	---
3.1.2.B	Tahání kabeláže trolejbusy	Montér elektro	120 hodin	---	120 hodin	Kabel – 2 500 m Koncovky (4 000 ks) Drobný materiál	0,8 1,2 2 000
3.1.2.C	Tahání kabeláže autobusy	Montér elektro	300 hodin	---	300 hodin	Kabel – 5 500 m Koncovky (8 000 ks) Drobný materiál	0,8 1,2 3 500
3.1.2.D	Instalace validátorů	Montér specialista	120 hodin	---	120 hodin	Drobný materiál	2 000
3.1.2.E	Testování, ladění	Montér specialista	48 hodin	---	48 hodin	---	---
<p>Požadavky na kvalitu: Všechny validátory jsou v požadovaný termín plně funkční a odpovídají všem požadavkům na Typ2.</p>							
<p>Akceptační kritéria: Validátory akceptují všechny formy odbavení, aktualizují SW, whitelist i blacklist a jejich doba odezvy dosahuje standardních časů. Provedení je standardní pro Typ2 (podoba, barva, ...).</p>							
<p>Technické informace: Bude upřesněno po výběru dodavatelů jednotlivých komponent, lze však předpokládat zařízení 4. nebo 5. generace.</p>							
<p>Informace se vztahem ke smlouvě: Bude upřesněno po uzavření příslušných smluv. Je třeba dbát na domluvu smluvních podmínek a časů způsobem T+ x dni od reakce protistrany.</p>							
<p>Poznámka: Náklady jsou kromě materiálu uvazovány jako interní.</p>							

Příklad 2



Popis pracovního balíku									
Projekt:	Golden Crown	Zpracoval:	Martin Jakoubek, Jan Šmíd			Datum:	4. 6. 2014		
Název pracovního balíku: CMS nainstalován a přizpůsoben					Číslo pracovního balíku: 1.2.2				
Popis výstupu: Výstupem je redakční web fungující na testovací doméně. Aktivované nainstalované komponenty a plug-iny umožňují administrovat registrované uživatele, publikovat obsah a obsahují další funkce definované v pracovním balíku 1.1.2.									
Milníky: 1. Nainstalován CMS WordPress 2. Aktivovány vybrané komponenty 3. Přizpůsobeno dle rozložení stránek (wire frame) 4. Test funkčnosti aktivních komponent					Termíny milníků: 1. Hosting zajištěn (WBS 1.2.1) +1 den 2. Nainstalováno +2 dny 3. Definování wire frames +1 den 4. 14. 7. 2014				
Objem práce celkem: 16 hodin					Náklady celkem: 8 000 Kč				
ID	Činnost	Zdroj	Objem práce			Materiál			Celkové náklady (Kč)
			Počet hodin	Sazba	Celkem (Kč)	Jednotky	Sazba	Celkem	
1.2.2.1	Instalace	Dodavatel	Nesledujeme, součást dodávky s pevnou cenou			--			
1.2.2.2.1	Nastavení CMS	Dodavatel				--			
1.2.2.2.2	Zprovoznění webu na testovací doméně	Dodavatel				--			
1.2.2.3.1	Tvorba wire frame	Grafik	16	500	8 000	--	0	0	8 000
1.2.2.3.2	Kódování	Dodavatel	Nesledujeme, součást dodávky s pevnou cenou			--			
1.2.2.4.1	Definování testů jednotlivých komponent	Dodavatel				--			
1.2.2.4.2	Testování	Dodavatel				--			
Požadavky na kvalitu: Úspěšnost registrace > 99 % Úspěšnost přihlášení > 99 % Stránka je html 5 validní Netextové prvky mají ve všech případech alternativní obsah Korektní struktura nadpisů H1 – Hn Použito pouze správné sémantické zvýrazňování textu Stránka je vybavena informací pro vyhledávací roboty Indexováno ve vyhledávacích Seznam, Google, Bing									
Akceptační kritéria: Úspěšné vložení článku Úspěšná registrace přes registrační formulář i Facebook Úspěšné přihlášení registrovaného uživatele									
Technické informace: CMS WordPress verze 4.2.2 nebo novější HTTPS/SSL šifrování Databáze uživatelů umožňuje přístup pomocí ODBC CSS ve zvláštním souboru Definice javascriptových funkcí ve zvláštním souboru									
Informace se vztahem ke smlouvě: Objednatel uhradil při uzavření smlouvy zálohu ve výši 40 % ceny plnění. Dodavatel má povinnost v případě hrozícího zpoždění informovat zadavatele nejméně 2 dny před plánovaným termínem milníku. Jestliže uplyne termín závěrečného milníku a pracovní balík není dokončen, má objednatel nárok na snížení zbývajících úhrad o 5 % za každý den prodlení. Jestliže termín závěrečného milníku uplyne, pracovní balík není dokončen a dodavatel nedodržel informační povinnost, má objednatel nárok na snížení zbývajících úhrad o 10 % za každý den prodlení.									
Poznámka: Pro milník 1.2.2.3 je vyžadována součinnost grafika a soulad s výstupem WBS 1.2.3 Design hotov!									

Příklad Plánu řízení projektu

Plán řízení projektu			
Základní údaje			
Zpracoval:	Karel Lamač	Datum:	26. 6. 2014
Název projektu:	Obnova		
Identifikační číslo projektu:	US-254-TT		
Přínosy:	<ul style="list-style-type: none"> • Více cestujících v DP Krušný Brod • Vyšší zisk DP KB • Méně osobních vozidel v centru Krušného Brodu • Ekologizace provozu DP KB 		
Cíl projektu:	Vozový park DP Krušný Brod k 1. 6. 2016 plně splňuje aktuální emisní a energetické normy.		
Termín dokončení:	Květen 2016		
Maximální náklady:	12 500 000 € (externí náklady) / 450 čld (interní náklady)		
Schválené odchylky			
Odchylka harmonogramu:	14 dní		
Odchylka nákladů:	100 000 €		
Odchylka rozsahu:	2 autobusy; 1 trolejbus		
Popis aplikace základních procesů řízení projektu			
Řízení rozsahu:	<p>Rozsah je definován prostřednictvím standardní WBS a Tabulky souvislostí. Po schválení těchto dokumentů řídicím projektem je možná jejich změna pouze řádným změnovým řízením.</p> <p>Změny s dopadem do Popisů pracovních balíků (třída I) má v kompetenci manažer projektu, změny s dopadem do samotné WBS (třída II) musí být schváleny řídicím výborem projektu.</p> <p>Sledování a kontrola plnění záměru bude probíhat formou týdenních reportů a stanování případných odchylek od schváleného záměru.</p> <p>Naplnění záměru bude realizováno schválením Akceptačního protokolu.</p>		
Řízení harmonogramu:	<p>Harmonogram bude zpracován na základě činností obsažených v Popisech pracovních balíků. Harmonogram musí být schválen řídicím výborem.</p> <p>Po schválení jej lze měnit pouze změnovým řízením. Harmonogram bude sestaven formou Ganttova grafu v softwaru ProjectLibre.</p> <p>Změny v rozsahu do 5 dnů harmonogramu (třída I) jsou v kompetenci manažera projektu, ostatní (třída II) musí schválit řídicí výbor.</p> <p>Sledování a kontrola harmonogramu budou probíhat sběrem a vyhodnocením informací o již provedené a zbývajících pracích (základní jednotkou budiž člověkoden, u externích dodávek kalendářní den) formou Týdenních reportů.</p>		
Řízení nákladů:	<p>Rozpočet bude zpracován na základě činností obsažených v Popisech pracovních balíků. Rozpočet musí být schválen řídicím výborem. Po schválení jej lze měnit pouze změnovým řízením.</p> <p>Změny v rozsahu do 5 000 € (třída I) jsou v kompetenci manažera projektu, ostatní (třída II) musí schválit řídicí výbor.</p> <p>Sledování a kontrola bude probíhat na základě týdenních reportů.</p>		
Řízení jakosti projektu:	<p>Kvalita produktu bude zajištěna splněním všech norem platných pro veřejnou hromadnou dopravu (viz seznam publikovaný úsekem řízení kvality).</p> <p>Předmětné jsou především technické normy platné pro veřejnou hromadnou dopravu. Relevantní jsou také normy pro odbavovací systémy, především z hlediska bezpečnosti a funkčnosti. Soulad s normami bude kontrolovat pověřený pracovník oddělení řízení kvality.</p>		

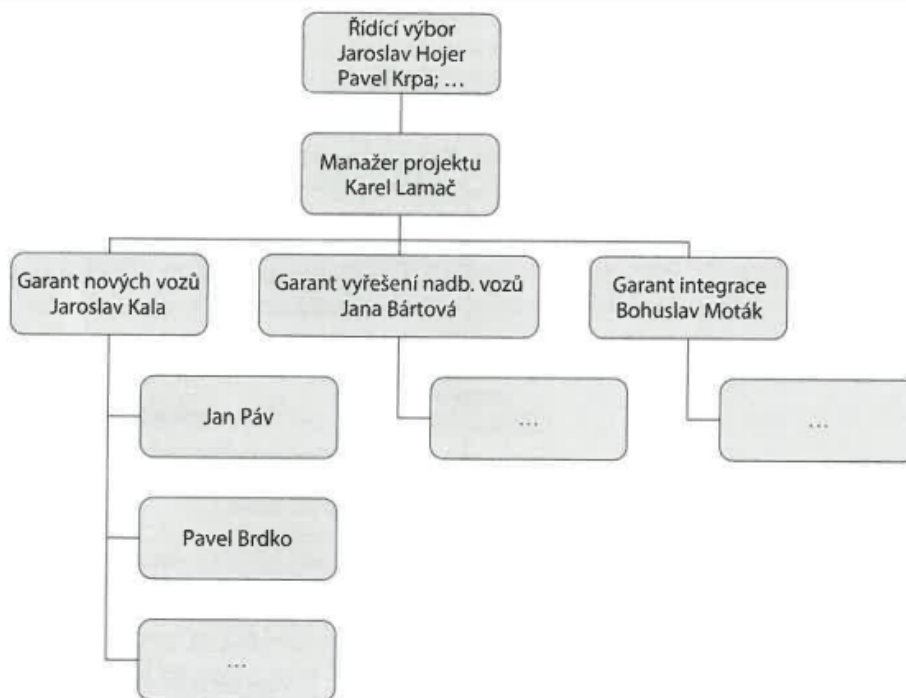
	<p>Mimo legislativou dané požadavky bude za výstup odpovídající očekávání považován kompletně osazený nový vůz s veškerou požadovanou funkcionalitou a vzhledem (bude uvedeno v zadání pro výběrové řízení). Jedinou odchylkou, kterou lze s výhradou akceptovat, je taková, která nebude mít znatelný vliv na komfort cestujících, a i taková musí být neprodleně odstraněna.</p> <p>K požadovanému termínu musí být minimálně 95 % nových vozů bez závad. Funkčnost bude prověřována akceptačním testem každého vozu dle kontrolního seznamu, který bude vytvořen spolu se zadáním výběrového řízení. Dále proběhne pilotní provoz relevantního vzorku vozů tak, aby bylo možné posoudit chování během delšího provozu. Sledovány budou závady a opotřebení vybraných komponent (bude stanoveno v zadání výběrového řízení). Přijatelné je pouze opotřebení úměrné délce provozu s tolerancí 5 % (viz statistika oddělení údržby).</p>
Řízení lidských zdrojů:	<p>Projektový tým bude sestaven v návaznosti na WBS. Bude zpracována Matice zodpovědnosti (standardní pravidla) a následně i Organizační struktura. Naplnění projektového týmu proběhne na základě domluvy s liniovými nadřízenými požadovaných pracovníků v souladu s harmonogramem projektu. Po sestavení týmu řízení projektu a jeho nejbližších spolupracovníků bude uspořádán úvodní workshop tak, aby se tyto lidé mezi sebou vzájemně poznali. V případě problémů v průběhu realizace projektu budou tyto problémy řešeny nejprve s dotyčným pracovníkem osobně; pokud to nepovede k řešení, bude daná záležitost řešena s liniovým nadřízeným. Každému pracovníku přísluší po zařazení do projektu po dobu strávenou prací na projektu příplatek 10 % osobního ohodnocení.</p>
Řízení komunikace:	<p>Informace budou distribuovány zainteresovaným stranám mimo projektový tým dle Komunikačního plánu.</p> <p>V rámci projektového týmu bude postup následující: Veškeré záležitosti k řešení budou neprodleně zaznamenávány osobou, která problém zjistí, do Seznamu bodů k řešení, který má projektový manažer za povinnost sledovat každý den. Veškeré vyřešené záležitosti a případné kladné zkušenosti budou řešitelem neprodleně zaznamenávány do Seznamu poučení. K podpoře výše uvedených záznamů bude projektu vytvořena stránka na interním webu s komplexním úložištěm dokumentů. Jednou týdně proběhne porada řídicího týmu projektu, ze které bude vypracován strukturovaný zápis. Jednou za měsíc proběhne kontrolní den – zasedání řídicího výboru, na kterém bude manažer projektu informovat řídicí výbor o stavu projektu a bodech k řešení řídicím výborem. V naléhavých případech lze vyvolat jednání projektového týmu i řídicího výboru projektu v nejbližším možném termínu.</p>
Řízení projektových rizik:	<p>Rizika budou řešena zpracováním a údržbou Registru rizik, který bude aktualizován na každém pravidelném jednání týmu řízení projektu.</p>
Řízení obstarávání:	<p>Nakupování bude probíhat ve spolupráci s oddělením nákupu dle platných směrnic a vnitřních předpisů.</p>
Řízení změn:	<p>Návrh na změnu může podat kterákoliv zainteresovaná strana. Změna musí projít příslušným schvalovacím řízením. Pokud změna tímto řízením neprojde, tzn. že není schválena, není možno ji provést.</p> <p>Změnou je myšlena především úprava již schválené řídicí dokumentace, především WBS, Harmonogramu a Rozpočtu a finančního plánu.</p> <p>Požadavek na změnu musí být zpracován standardní formou Změnového požadavku, který již obsahuje i pole pro analýzu požadavku a jeho příslušné schválení či neschválení.</p>
Závěrečná doporučení	
<p>Výše zmíněné dokumenty jsou součástí metodiky projektového řízení v DP Krušný Brod, a nejsou tedy podrobněji specifikovány.</p>	

Příklad Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti												
Projekt:	Obnova	Zpracoval:	Jana Bártová	Datum:	27. 6. 2014							
Balík práce	Osoba											
	Karel Lamač	Jaroslav Kala	Jana Bártová	Bohuslav Moták	Jan Páv	Jiří Moučka	Milan Farný	Josef Král	Jan Očko	Pavel Brdtko	Řídící výbor	Pavel Krpa
Projekt Obnova	A	R	R	R							I	I
1. Nové vozy nakoupeny	K	A		K	R						I	I
1.1 Autobusy nakoupeny	I	A			R	S	S	S		S	I	I
1.1.1 20 autobusů na naftu	I				A	R					I	I
1.1.1.1 Zadání pro výběrové řízení vytvořeno	I					A	R			K		
1.1.1.2 Dodavatel vybrán	I					A	R					
1.1.1.3 Dodávka realizována	I					A	R					
1.1.2 30 autobusů na CNG	I				A	R		S			I	I
1.1.2.1 Zadání pro výběrové řízení vytvořeno	I					A		R				
1.1.2.2 Dodavatel vybrán	I					A		R				
1.1.2.3 Dodávka realizována	I					A		R				
1.2 20 trolejbusů nakoupeno	I	A				S	S	S		R	I	I
1.2.1 Zadání pro výběrové řízení hotovo	I							R	R	A	I	I
1.2.2 Dodavatel vybrán	I							R	S	A	I	I
1.2.3 Dodávka realizována	I							R	R	A	I	I
2. Nadbytečné vozy vyřešeny	K		A					S			I	I
...

Druhy odpovědnosti: A – akceptuje, R – realizuje, S – spolupracuje, K – konzultuje, I – je informován.

Příklad organizační struktura, role a odpovědnost



Organizační struktura, role a odpovědnosti					
Projekt:	Obnova	Zpracoval:	Jana Bártová	Datum:	28. 6. 2014
Jméno	Role v projektu	Zodpovědnost	Pravomoc	Kontakty	
Karel Lamač	Manažer projektu	Splnění cíle projektu	Řízení a vedení projektového týmu v intencích Identifikační listiny projektu a Plánu řízení projektu	kl@dpkb.cz 731602896	
Jaroslav Kala	Garant nových vozů	Nové vozy nakoupeny	Řízení a vedení týmu nové vozy	jk@dpkb.cz 731606854	
Jan Páv	Člen týmu nové vozy	Autobusy zakoupeny	Řízení a vedení přidělených spolupracovníků, výběr konkrétních typů a dodavatelů autobusů	jp@dpkb.cz 605831566	
Pavel Brdco	Člen týmu nové vozy	Trolejbusy zakoupeny	Řízení a vedení přidělených spolupracovníků, výběr konkrétních typů a dodavatelů trolejbusů	pb@dpkb.cz 737586841	
...		
Jana Bártová	Garant vyřešení nadbytečných vozů	Nadbytečné vozy vyřešeny	Řízení a vedení týmu nadbytečné vozy	jb@dpkb.cz 606458798	
...		

Příklad Komunikačního plánu

Komunikační plán					
Projekt:	Obnova	Zpracoval:	Jana Bártová	Datum:	1. 7. 2014
Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
Vedení DP Krušný Brod	Nezneklidnit, posunout postoj ke kladnému	Souhrnná informace o průběhu projektu	Osobně/každý měsíc na poradě vedení	Vedení nemá vážných připomínek	Karel Lamač
Vedení města Krušný Brod	Udržet kladný postoj	Souhrnná informace o průběhu projektu, zdůraznění přínosů	Osobně i e-mailem/ jednou za měsíc	Vedení města nemá vážných připomínek	Karel Lamač
Cestující a obyvatelé města	Udržet kladný postoj	Zjednodušená souhrnná informace o průběhu projektu, zdůraznění přínosů, odpovídání na dotazy	Web DP, místní tisk/ jednou za 14 dnů	Cestující a obyvatelé nemají vážných připomínek	Bohuslav Moták
Řidiči	Získat je pro projekt, utlumit obavy, zjistit informace důležité pro výběrové řízení	Nové vozy budou bezpečnější, spolehlivější a lépe ovladatelné, váš názor má váhu	Setkání – diskuze/v úvodu projektu každých 14 dní, poté jednou měsíčně	Poměr zastánců a odpůrců se obrátí z 20/80 na 80/20	Jaroslav Kala
Obsluha v depech	Udržet kladný postoj, zjistit informace důležité pro výběrové řízení	Váš názor má váhu, potřebujeme kvalitní zadání pro výběr	Setkání – diskuze/v úvodu projektu každých 14 dní, poté jednou měsíčně	Dokumentace pro VŘ bude doplněna připomínkami ohledně servisu a údržby, zapojí se alespoň 20% obsluhy	Jaroslav Kala
Řídící výbor	Úspěšný projekt	Souhrnná informace o průběhu projektu, záležitosti k řešení na úrovni ŘV	Jednou za měsíc na kontrolním dnu	Záležitosti nad rámec kompetencí PM jsou efektivně řešeny	Karel Lamač
Manažer projektu	Splněný cíl projektu	Stav řešení dílčích částí projektu	Porada projektového týmu; seznam bodů k řešení/jednou týdně, v nutných případech okamžitě	Nestane se, že v projektu bude existovat problém, o kterém by PM nevěděl	Garanti výstupů: Jaroslav Kala, Jana Bártová, Bohuslav Moták
Projektový tým	Splněný cíl projektu	Změny a informace z okolí projektu	Porada projektového týmu/jednou týdně, v nutných případech okamžitě	Nestane se, že někomu unikne podstatná změna	Karel Lamač
...

Příklad Registru rizik

Registr rizik		Obnova		Zpracoval:		Bohuslav Moták		Datum:		15. 7. 2014	
Projekt:		Obnova		Zpracoval:		Bohuslav Moták		Datum:		15. 7. 2014	
Identifikace rizik projektu											
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší)	Dopad (1 – nejnižší, 5 – nejvyšší)	Skóre (1–25)	Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se riziko změni v realitu		Zodpovědnost	Zodpovídá	
					Strategie proti riziku	Plán protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí			
1	V průběhu realizace dojde ke změně tarifního systému až po osazení vozů informačními tabulemi.	4	2	8	Snižení	PM bude aktivně zjišťovat harmonogram změny tarifního systému. Objednávka a osazení tabulí budou naplánovány na co nejpozdější dobu.	Oznámení o schválení datu změny tarifního systému (dříve než jsme čekali) v okamžiku po objednání tabulí.	Storno/změna objednávek informačních tabulí, v pokročilejší fázi výroba samolepicích přepeků již zhotovených a osazených tabulí.	Jaroslav Kala		
2	Dodané vozy budou trpět závažnými nedostatky v takové míře, že nebude možno pokrýt všechny linky.	2	5	10	Snižení a přenesení	Do smlouvy budou uvedeny body zajišťující náhradní vozy.	Ponuchovost nově dodaných vozů přesáhne 10 % dodávky.	Dodavatel poskytne pro provoz náhradní vozy. Potřebné úpravy ponese na vlastní náklady.	Jaroslav Kala		
3	Elektroinstalace nových vozů se ukáže být nekompatibilní s námi používanými palubními systémy.	3	4	12	Snižení a přenesení	V rámci zadání výběrového řízení a následně smlouvy budou detailně a přesně specifikovány požadavky na provedení a kompatibilitu.	Při osazování pilotně dodaných vozů budou zjištěny problémy s kompatibilitou (struktura kabeláže, stabilita provozního napětí, ...).	Okamžitá reklamacie a důsledné trvání na smluvních podmínkách, případně uplatnění případně uplatnění sankcí.	Bohuslav Moták		
...	