

Doplnění pro strukturu projektu – formou příslušné dokumentace

1. Část

- Fáze identifikace – dokumenty:

- Projektový záměr
- Logický rámec
- Identifikační listina projektu

Projektový záměr – základní struktura

Název projektu:	
Identifikační číslo projektu:	
Přínosy:	<i>Proč chceme projekt dělat?</i>
Cíl projektu:	<i>Jaká konkrétní změna by měla proběhnout?</i>
Výchozí stav:	<i>V jakém stavu se aktuálně nachází řešená oblast\problematika?</i>
Termín dokončení:	<i>Kdy má být projekt hotov?</i>
Zdroje financování:	<i>Kde na projekt vezmeme finance?</i>
Hrozby, když projekt neproběhne:	<i>Pokud projekt nerealizujeme, hrozí nám něco?</i>
Nejasnosti:	<i>Co vše není v současné době z důležitých věcí jasné?</i>
Kontext projektu	
Kdo projekt vyžaduje:	<i>Kdo přišel s podnětem/potřebou?</i>
Komu je projekt určen:	<i>Kdo bude bezprostředními uživateli výstupu?</i>
Kdo projekt povede:	<i>Kdo bude zodpovědný za dosažení cíle?</i>
Kdo by se řízení projektu měl účastnit:	<i>Kdo by měl být v řídicích strukturách projektu zastoupen?</i>
Ostatní dopady a vztahy:	<i>Jsou nějaké přímé nebo nepřímé dopady projektu do jeho okolí?</i>
Souvztažnost s jinými projekty:	<i>Poběží současně některé další projekty, které by potenciálně mohly mít na tento projekt vliv nebo jím být ovlivněny?</i>
Stručný popis řešení projektu – Varianta 1	
Výstupy projektu (co?):	<i>Co (věcně) bude projektem dodáno?</i>
Způsob realizace (jak?):	<i>Jak by měl projekt proběhnout? (základní scénář)</i>
Hlavní rizika dané varianty:	<i>Jaká jsou hlavní rizika realizace projektu?</i>
Předpokládaná doba trvání:	<i>Jak dlouho potrvá realizace dané varianty?</i>
Předpokládané interní náklady dané varianty?	<i>Jaké jsou maximální očekávané interní náklady?</i>
Předpokládané externí náklady dané varianty:	<i>Jaké jsou maximální očekávané externí náklady?</i>
Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:	<i>Jaké jsou očekávané náklady po předání projektu?</i>
Stručný popi řešení projektu – Varianta 2	
Výstupy projektu (co?):	<i>Co (věcně) bude projektem dodáno?</i>

Způsob realizace (jak?):	<i>Jak by měl projekt proběhnout? (základní scénář)</i>
Hlavní rizika dané varianty:	<i>Jaká jsou hlavní rizika realizace projektu?</i>
Předpokládaná doba trvání:	<i>Jak dlouho potrvá realizace dané varianty?</i>
Předpokládané interní náklady dané varianty?	<i>Jaké jsou maximální očekávané interní náklady?</i>
Předpokládané externí náklady dané varianty:	<i>Jaké jsou maximální očekávané externí náklady?</i>
Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:	<i>Jaké jsou očekávané náklady po předání projektu?</i>
Stručný popi řešení projektu – Varianta 3	
.....	
Závěrečná doporučení do další fáze	
<i>Doporučujeme projekt spustit, nebo nespustit? Pokud ano, která varianta?</i>	

Logický rámec (LFM)

	Sloupec Intervenční (strom cílů)	Sloupec – Objektivně měřitelné ukazatele	Sloupec – Zdroje a prostředky k ověření	Sloupec – vnější Předpoklady / Rizika
Přínosy	Hlavní cíl(e) <ul style="list-style-type: none"> Důvod realizace Specifické cíle dané priority v programovém dokumentu. 	Měřitelné ukazatele na úrovni hlavních cílů (počet, délka, obsah...) Způsoby, kterými lze měřit splnění cíle.	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (krajské statistiky, monitorovací zprávy, statistiky ÚP).	Prázdný
Cíl	Účel projektu <ul style="list-style-type: none"> Změna, kterou, chceme dosáhnout projektem Jaké jsou operační cíle opatření, kterých bude projektem dosaženo 	Měřitelné ukazatele na úrovni výsledků – konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah...) Způsoby, kterými lze měřit splnění účelu.	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (monitorovací zprávy, statistiky obce, vlastní projekt).	Nezbytné vnější podmínky pro dosažení hlavního cíle mimo naši odpovědnost (zájem o danou aktivitu, volné pracovní síly)
Výstupy projektu	Výstupy projektu <ul style="list-style-type: none"> Nezbytné k naplnění účelu projektu Co bude konkrétním výstupem projektu (co se vytvoří, zdokonalí, inovuje, postaví, opraví, nakoupí atd.). Co již bylo vytvořeno 	Měřitelné ukazatele na úrovni výstupů nezbytné pro zabezpečení účelu (počet, délka, obsah...) Způsoby, kterými lze měřit dosažení výstupů.	Kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (monitorovací zprávy, statistiky obce, vlastní projekt).	Předpoklady a rizika na úrovni výstupů podmiňující dosažení účelu (průběh realizace, finanční zdroje, dodavatel)

Hlavní skupiny činností	Aktivity projektu <ul style="list-style-type: none"> Ke každému výstupu Jednotlivé činnosti, které jsou předmětem předkládaného projektu (logická a časová posloupnost) Jak bude projekt realizován <p>1.. 2.. 3..</p>	Výčet měřitelných vstupů nezbytných pro zabezpečení aktivit projektu (finanční zdroje, dokumentace, povolení, materiál, energie). Jaký typ zdrojů projekt vyžaduje.	Časový rámec aktivit Ke každé aktivitě se uvede časový údaj, kdy daná aktivita bude zrealizována.	Předpoklady a rizika na úrovni vstupů (zajištění finančních zdrojů, vybrání kvalitního dodavatele, zajištění účastníků z cílové skupiny.)
	V projektu nebude řešeno Co nebude v projektu řešeno (a někdo by si mohl myslet, že bude)?	Předběžné podmínky Vnější i vnitřní předběžné podmínky (přijetí navrhovaných změn představenstvem společnosti, schválení zastupitelstvem, akreditace vzdělávacího programu, vydání stavebního povolení, schválení zastupitelstvem....)		

Identifikační listina projektu

(vymezuje meze rozpočtu, harmonogramu a požadovaných výsledků projektu)

Název projektu:	
Identifikační číslo projektu:	
Priorita vůči ostatním projektům:	<i>Jaká je priorita daného projektu?</i>
Přínosy:	<i>K čemu by měl projekt přispět? Co je důvodem jeho realizace?</i>
Cíl projektu:	<i>K jaké konkrétní změně by mělo dojít? Jaký by měl být stav řešené problematiky na konci realizace projektu?</i>
Výstupy projektu:	<i>Co bude konkrétními výstupy daného projektu? Co bude produkovat (dodávat) projektový tým?</i>
Plánované interní náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné interní náklady?</i>
Plánované externí náklady:	<i>Jaké jsou maximální přípustné externí náklady?</i>
Plánovaný termín zahájení a dokončení projektu?	
Hlavní milníky:	<i>Jaké jsou hlavní milníky projektu včetně uvedení termínů?</i>
Lokalizace projektu:	<i>Kde všude bude projekt probíhat? Jsou ještě nějaká relevantní rozhraní projektu, na která by bylo vhodné poukázat?</i>

Kritéria úspěšnosti:	<i>Podle čeho poznáme, že bylo cíle projektu dosaženo? Jak budeme posuzovat úspěch projektu?</i>
Schválené výjimky:	<i>Existují nějaké výjimky oproti standardnímu způsobu realizace projektů?</i>
Zadavatel projektu:	<i>Čí požadavek/potřeba by měla být naplněna?</i>
Sponzor projektu:	<i>Kdo má nejvyšší rozhodovací pravomoc ohledně projektu?</i>
Další členové řídicího výboru:	<i>Kdo je dalším členem řídicího výboru projektu?</i>
Manažer projektu:	<i>Kdo bude manažerem projektu?</i>
Tým řízení projektu:	<i>Kdo tvoří řídicí tým projektu? Kdo bude společně s manažerem projekt plánovat a řídit?</i>
Odměny projektového týmu:	<i>Budou stanoveny nějaké odměny projektového týmu?</i>

2. Část

- Fáze zadání/definice – dokumenty:

- Registr zainteresovaných stran
- WBS

Registr zainteresovaných stran

Projekt:						
Zainteresaná strana	Kdo?	Očekávání, požadavky a zájmy	Vliv	Postoj	Strategie zapojení	Poznámka
<i>Jaké je pojmenování zainteresované strany?</i>	<i>Kdo danou stranu reprezentuje?</i>	<i>Jaká jsou reálná očekávání, zájmy a omezení, jež má cílová skupina ve vztahu k projektu?</i>	<i>Jaký je vliv strany? (stupnice)</i>	<i>Jaký je postoj? Vyberte např. (kladný, neutrální, negativní)</i>	<i>Jakou strategii zapojení do projektu zvolíte? Na jaké témata budete při komunikaci s danou zainteresovanou skupinou klást důraz?</i>	<i>Na co byste neměli zapomenout, například při zpracování komunikačního plánu?</i>
.....						

WBS

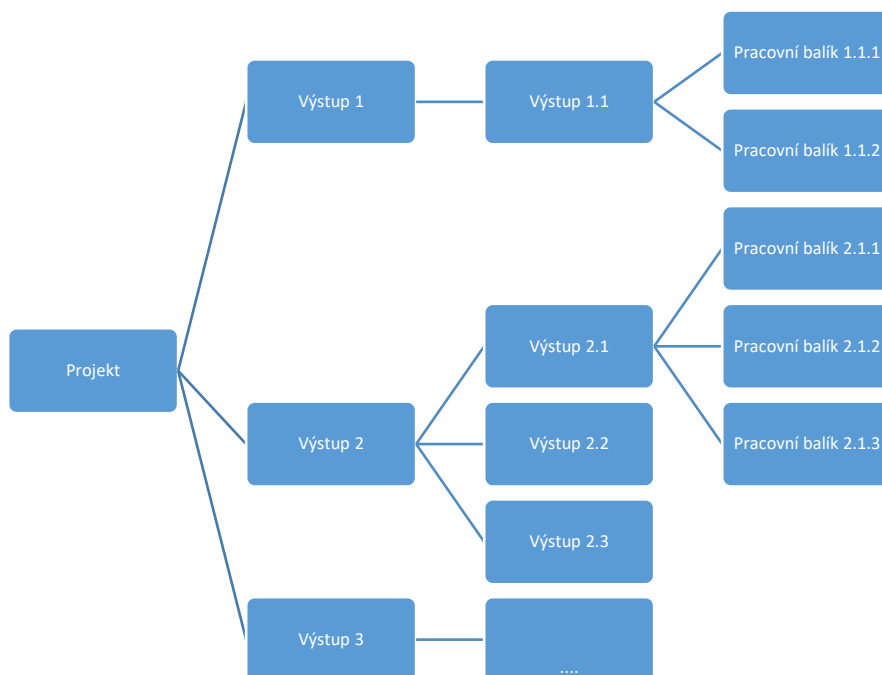
Je možno vytvořit obecnou strukturu a dekompozici top-down, tzn. tvorbu první úrovně (kontrolní balík), tedy od větších, komplexních celků až k podrobnějším detailům (pracovním balíkům).

Vypracovaná WBS vytváří základ pro vytvoření harmonogramu, rozpočtu a přidělení zodpovědnosti.

Alternativou může být rozpad dle životního cyklu vytvářeného produktu a až poté dekompozice na konkrétní výstupy. Následující body vám umožní kontrolovat, zda jste WBS sestavili logicky správně:

- WBS na nejnižší úrovni obsahuje fyzicky předatelné výstupy (produkty) – výsledky práce.
- Tyto pracovní balíky lze ocenit (práce nutná na jejich vytvoření, náklady, čas).
- Zároveň se projektový tým pohybuje na přiměřené míře detailu (odlišení pracovního balíku a konkrétních činností (úkolů) k provedení).
- Rozpracovanost pracovních balíků a postup prací

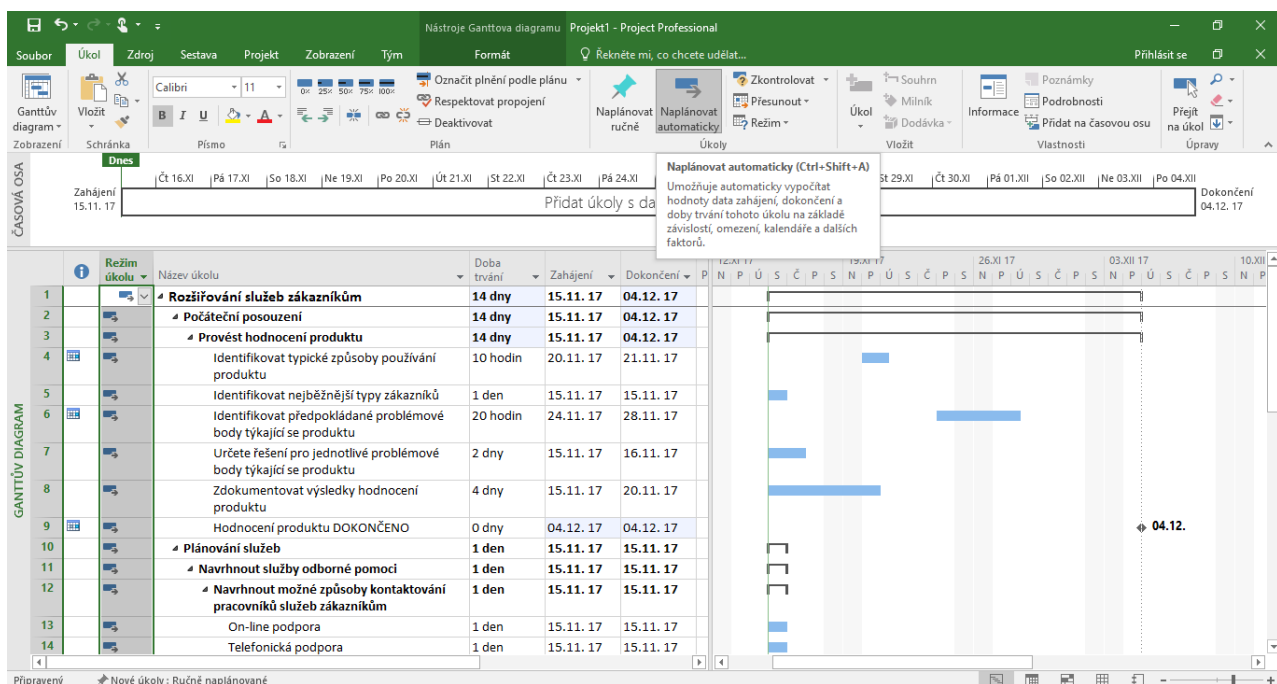
1. Možnost tvorby WBS – Orientační přehled výstupů (šablona) a pracovních balíků. Rozšířením je pak rozpracování Popis pracovního balíku



Popis pracovního balíku (popis činností – prvků na nejnižší úrovni WBS)

Popis pracovního balíku									
Zpracoval:			Datum:						
Název pracovního balíku:									
Popis výstupu									
Milníky:						Termíny milníků:			
1.									
2.									
3.									
Objem práce celkem:			Náklady celkem:						
ID	Činnost	Zdroj	Objem práce			Materiál			Celkové náklady
			počet hodin	sazba	celkem	jednotky	sazba	celkem	
Požadavky na kvalitu:									
Akceptační kritéria:									
Technické informace:									
Informace se vztahem ke smlouvě:									
Poznámka:									

2. Možnost je vytvořit strukturu WBS v MS Project 2017 (strukturovat projekt – sloupec WBS, členění hlavních a dílčích úkolů)



3. Část

- **Fáze Plánování – dokumenty:**
 - Plán řízení projektu
 - Matice odpovědnosti
 - Registr rizik
 - Organizační struktura, role a odpovědnost
 - Komunikační plán
 - Rozpočet a finanční plán

Plán řízení projektu

Název projektu:	
Přínosy projektu:	<i>Proč chceme projekt dělat?</i>
Cíl projektu	<i>Jaká konkrétní změna by měla proběhnout?</i>
Termín dokončení:	<i>Kdy má být projekt hotov?</i>
Maximální náklady:	<i>Jakou částku by náklady neměly překročit?</i>
Schválené odchylky	
Odchylka harmonogramu:	<i>Jaká je maximální tolerovaná odchylka harmonogramu?</i>
Odchylka nákladů:	<i>Jaká je maximální tolerovaná odchylka nákladů?</i>
Odchylka rozsahu:	<i>Jaká je maximální tolerovaná odchylka rozsahu?</i>
Popis aplikace základních procesů řízení projektu	
Řízení rozsahu:	<i>Jak bude definován a zpracován věčný rozsah projektu?</i>
Řízení harmonogramu:	<i>Jak bude definován a zpracován harmonogram?</i>
Řízení nákladů:	<i>Jak bude definován a zpracován rozpočet?</i>
Řízení kvality projektu:	<i>Jak bude definován a zpracován plán kvality?</i>
Řízení lidských zdrojů:	<i>Jak bude probíhat řízení lidských zdrojů v projektu?</i>
Řízení komunikace:	<i>Jak bude probíhat komunikace a předávání informací v rámci projektu?</i>
Řízení projektových rizik:	<i>Jak budou v rámci projektu řešena rizika?</i>
Řízení obstarávání:	<i>Jak bude probíhat nakupování a obstarávání zboží a služeb pro projekt?</i>
Řízení změn:	<i>Jak bude probíhat změnový proces tohoto projektu?</i>
Závěrečná doporučení	
<i>Je třeba cokoli dodat či doplnit k tomu, aby bylo jasné, jak by mělo vypadat řízení daného projektu?</i>	

Matice odpovědnosti

Při plánování projektu je nutné rozdělit práci na projektu mezi projektový tým tak, aby za každou část projektu byla zodpovědná právě jedna osoba a bylo jasné, kdo práci provádí, s kým je konzultována a kdo je pouze informován. Matice – RACSI:

- R – responsible (ti, kteří vykonávají práci),
- A – accountable (ti, kteří zodpovídají za výsledek),
- S – support (ti, kteří spolupracují, podporují práci na výsledku)
- C – consulted (ti, kteří by se k danému měli vyjádřit),
- I – informed (ti, kteří mají být informováni). Každý výstup, respektive pracovní balík z WBS může mít různá počet zodpovědností R, C, a I, nicméně jednu a právě jednu A.

Zodpovědná osoba	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5
Balík práce					
<i>Projekt</i>	A	R	S	S	S
<i>Výstup 2</i>					
<i>Výstup 2.1</i>					
<i>Pracovní balík 2.1.1</i>		A	R	I	C
<i>Pracovní balík 2.1.2</i>					
...					

Organizační struktura, role a odpovědnosti

Jméno	Role v projektu	Zodpovědnost	Pravomoc	Kontakty
...				
<i>Kdo?</i>	<i>Jak je označována role dotyčného v projektu?</i>	<i>Jakou má dotyčný konkrétní zodpovědnost v rámci projektu?</i>	<i>Jakou má dotyčný konkrétní osobní pravomoc v rámci projektu?</i>	<i>Jaký je na dotyčného e-mail, kontakt?</i>
...				

Komunikační plán

Příjemce informace	Cíle komunikace	Klíčové sdělení	Formát/komunikační kanál	Zpětná vazba	Správce
<i>Kdo je příjemcem sdělení?</i>	<i>Čeho chcete komunikaci dosáhnout?</i>	<i>Co chcete říci?</i>	<i>Jak to budete říkat? Jak často?</i>	<i>Jak poznáte, že to děláte dobře?</i>	<i>Kdo za to bude zodpovědný?</i>
...					
...					

Rozpočet a finanční plán

- Sestavení nákladové struktury (jiná v korporaci, v konkrétních dotačních titulech apod.) Vedena samostatně z účetnictví (pro snadnější kontrolu a řízení čerpání prostředků).
- Možné sestavení dle WBS, online systému MS2014+, druhového členění nákladů, náklady respektující výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, cash-flow)
- Sestavení struktury příjmů (budoucích toků plynoucích z investice). Skladba vícezdrojového financování. U komerčních projektů – generovaný příjem plynoucí z realizace projektu.
- Podkladem pro např. CBA analýzu

Nákladové položky – návrh

Druh nákladu	Bez DPH	Včetně DPH	Náklad celkem	Rok ...
1. Osobní náklady zaměstnanců (členů) žadatele, z toho:				
a) mzdy, platy a pojištění na SaZ P				
b) dohody konané mimo pracovní poměr				
2. Ostatní osobní náklady, z toho:				
a) honoráře, odměny účinkujícími				
b) dohody konané mimo pracovní poměr kromě a)				
3. Cestovné, z toho:				
a) dopravní náklady žadatele, zaměstnanců (členů) žadatele				
b) ubytování a strava žadatele, zaměstnanců (členů) žadatele				
c) dopravní náklady mimo a)				
d) ubytování a strava mimo b)				
4. Materiálové náklady, z toho:				
a) spotřeba materiálu, kancel. potřeby, čisticí prostředky				
b) knihy, časopisy, odborné texty, učebnice				
c) spotřeba energie, vody, plynu, PHM				
d) propagační materiály				
e) ostatní				
5. Služby a ostatní provozní náklady, z toho:				
a) poplatky poště, bankám				
b) telefony, Internet, datové přenosy				
c) školení, poradenské a právní služby				
d) leasingové splátky (finanční pronájem)				
e) služby reklamních agentur, PR				
f) pojištění majetku, podnikatelských rizik atd.				
g) opravy a udržování				
h) DROBNÝ dlouhodobý hmotný majetek (do 40 tis. Kč pořizovací ceny)				
i) DROBNÝ dlouhodobý nehmotný majetek (do 60 tis. Kč pořiz. ceny)				
j) ostatní				
6. Nájemné a operativní pronájem				
7. Finanční náklady, z toho:				
a) úroky z úvěrů				
b) poplatky a daně				

PROVOZNÍ VÝDAJE CELKEM (položky 1-7)				
8. Dlouhodobý hmotný investiční majetek, z toho:				
a) budov, halv. stavby				
b) přístroje (hardware), zařízení, dopravní prostředky				
c) pozemky, pěstitelské celky trvalých porostů				
d) ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
9. Dlouhodobý nehmotný investiční majetek, z toho:				
a) software				
b) projektová dokumentace				
c) ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
INVESTIČNÍ VÝDAJE CELKEM (položky 8-9)				
VÝDAJE CELKEM				

Registr rizik

Identifikace rizik projektu					Jak se budeme chovat ke vztahu k riziku		Riziko nastane		Zodpovědnost
ID	Popis rizika	Pravděpodobnost (1-nejnižší, 5-nejvyšší)	Dopad (1-nejnižší, 5-nejvyšší)	Skóre (1-25)	Strategie proti riziku	Plán protiopatření	Spouštěč	Plán napravných akcí	Zodpovídá
1	O co jde?	Jaká je pravděpodobnost scénáře?	Jaký je dopad daného scénáře?	Součin	Jaká bude naše strategie proti riziku?	Jaká konkrétní opatření budou provedena?	Jak poznáme, že riziko nastalo?	Co uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo	Kdo je zodpovědný za řízení konkrétního rizika?