



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# MĚSTO ČERNOŠICE

## Metodika projektového řízení

PROJECT INSTINCT

31. 3. 2011

## OBSAH

<b>Obsah</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Shrnutí</b> .....	<b>3</b>
1.1 Úvodní informace.....	3
1.2 Historie změn .....	3
<b>2 Terminologický slovník</b> .....	<b>4</b>
<b>3 Životní cyklus projektu</b> .....	<b>6</b>
3.1 Fáze 1: Definice Projektového záměru.....	8
3.2 Fáze 2: Příprava projektu .....	11
3.3 Fáze 3: Realizace projektu.....	15
3.4 Fáze 4: Provoz projektu .....	20
3.5 Fáze 5: Plánování projektu .....	21
3.6 Fáze 6: Řízení projektu.....	27
3.7 Fáze 7: Ukončení projektu.....	35
<b>4 Systém řízení projektu</b> .....	<b>36</b>
4.1 Organizační struktura projektu.....	36
4.2 Projektové role .....	38
4.3 Procedury a pravidla projektu .....	42
<b>5 Standardy projektu</b> .....	<b>44</b>
5.1 Standardy projektové dokumentace .....	44
5.2 Úložiště projektové dokumentace.....	46
5.3 Archivace projektové dokumentace .....	47
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>48</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>49</b>



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# 1 SHRNU TÍ

Tato úvodní kapitola obsahuje základní informace o dokumentu **Metodika projektového řízení**.

## 1.1 Úvodní informace

<b>Název dokumentu</b>	Metodika projektového řízení
<b>Zkratka dokumentu</b>	Metodika PŘ
<b>Autor dokumentu</b>	Equica, a.s.
<b>Účel dokumentu</b>	Dokument vznikl za účelem identifikace a popsání nezbytných kroků pro zavedení metodických a organizačních pravidel řízení typových projektů ve veřejné správě se zaměřením na obce s rozšířenou působností. Dokument vymezuje rozsah projektové přípravy, životní cyklus projektu, organizační strukturu projektu, řídicí postupy a standardy projektu.
<b>Závaznost dokumentu</b>	Požadavky obsažené v tomto dokumentu jsou závazné pro všechny účastníky projektu, jak na úrovni řídicí, tak i na úrovni výkonné.
<b>Datum zpracování</b>	31. března 2011

## 1.2 Historie změn

Číslo verze	Datum verze	Autor	Poznámka
1.0	31. 3. 2011	Equica, a.s.	První verze Metodiky projektového řízení

## 2 TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK

Níže uvedený seznam je výčet pojmů, které jsou použity v dokumentu **Metodika projektového řízení**. Uvedené pojmy jsou řazeny abecedně.

Pojem	Vysvětlení – význam pojmu
Akceptační kritéria	Kriteria, včetně měřítek a základních podmínek, která musí být dosažena, aby mohly být akceptovány výstupy projektu (jednoznačný popis toho, co bude s výsledky projektu provedeno a za jakých okolností bude výsledek akceptován).
Audit	Systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro objektivní získání a vyhodnocení důkazů týkajících se provádění činností, s cílem zjistit míru souladu mezi zjištěnými informacemi o provádění činností a stanovenými kritérii.
Cost-benefit analýza (Analýza nákladů a přínosů, CBA)	Porovnání potenciálních nákladů a přínosů (poměření nákladů ku prospěchu / užítku) spojených s vytvořením produktů projektu.
Činnost (aktivita)	Jednotka práce vykonávaná v průběhu projektu. Obvykle má očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje. Jejím výsledkem je dílčí výstup (produkt).
Dodavatel	Externí společnost / osoba poskytující zadávajícímu subjektu produkt či službu.
Fáze	Technicky, organizačně nebo finančně definovaný časový úsek projektu, který je logicky říditelný a obvykle končí dodáním požadovaného výstupu. Projekt může sestávat i z jediné fáze, pokud není požadováno podrobnější členění projektu.
Fáze životního cyklu projektu	Speciální případ fáze představující konkrétní část životního cyklu projektu. Fáze životního cyklu projektu se mohou i překrývat.
Harmonogram	Plán / seznam obsahující plánovaná data provedení jednotlivých činností a plnění milníků (tj. časový rozvrh / plán praktických kroků, které je potřeba provést při realizaci projektu).
Komise	Komise je definována zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).
Metodika	Souhrn doporučených praktik a postupů, strukturovaně popisující celý životní cyklus určité entity a ukotvující CO, KDO a JAK má vykonat k dosažení stanoveného cíle projektu.
Milník	Jasně definovaná významná událost projektu, ve které se měří rozpracovanost produktů. Milník představuje bod zpětné kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo body přejímky. Milník má v harmonogramu projektu nulovou délku trvání.

Pojem	Vysvětlení – význam pojmu
Monitoring	Kontinuální sledování a dohlížení plnění nadefinovaných a dohodnutých podmínek.
Proces	Soubor aktivit, které jsou nějak zaměřeny a mají obvykle očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje (tj. aktivity, které je potřeba realizovat pro dosažení konkrétních výsledků). Výsledkem procesu je dílčí výstup (produkt).
Produkt	Výrobek, vytvořená hodnota, výsledek činnosti (výstupy činnosti). Produkt může představovat souhrn dílčích subproduktů.
Projekt	Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rámec naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.
Projektový tým	Tým osob řízený Projektovým manažerem realizující projekt na každodenní bázi. Skládá se ze zástupců jednotlivých odborných i neodborných oblastí.
Rada města	Rada města je definována zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).
Registr rizik	Repository, které umožňují shromažďovat, udržovat, analyzovat data sebraná a použita v procesu analýza a řízení rizik.
Riziko	Neurčitá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cílů projektu (riziko znamená určité nebezpečí a pravděpodobnost nezdaru projektu).
Role	Funkční zodpovědnost, zastávaná jednou či více osobami nebo organizačními jednotkami.
Rozpočet projektu	Celkový objem prostředků přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase.
Řízení projektu	Aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené (účinné a efektivní dosahování nadefinovaných změn).
Studie proveditelnosti (Feasibility study)	Nejvyšší stupeň analýzy investičního záměru nebo podnikatelského záměru. Cílem studie je určit zda je navržené řešení realizovatelné.
Výbor	Výbor je definován zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).
Zastupitelstvo města	Zastupitelstvo města je definováno zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).
Životní cyklus projektu	Časová souslednost projektu, která je ohraničena začátkem a koncem projektu.

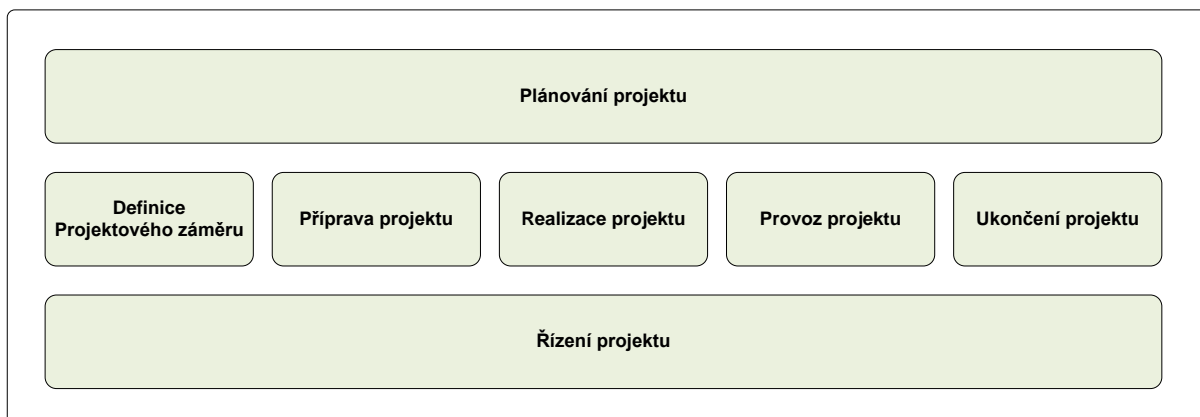
### 3 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Životní cyklus projektu prochází několika fázemi. Každá fáze má v projektu svou důležitou roli, je specifická svým cílem a výstupy, a zanedbání některé z nich může později vést k závažným problémům nebo ke kolapsu celého projektu právě proto, že nebyly dostatečně prozkoumány jednotlivé okolnosti a vlivy.

Pro úspěšnou realizaci projektu je důležité důsledné plnění všech činností každé fáze, neboť zanedbání některých činností v jednotlivých fázích může ohrožovat průběh fází následujících.

Základní schéma životního cyklu typizovaného projektu, které je znázorněno na obrázku č. 1, se skládá se z následujících fází:

- Definice Projektového záměru
- Příprava projektu
- Realizace projektu
- Provoz projektu
- Plánování projektu
- Řízení projektu
- Ukončení projektu



**Obr. č. 1: Základní schéma životního cyklu projektu**

V Metodice projektového řízení jsou jednoznačně odlišeny fáze, procesy a činnosti, které je vždy nutné vykonat pro zajištění řízeného průběhu projektu.

V průběhu celého životního cyklu projektu dochází k prolínání fáze Plánování projektu a fáze Řízení projektu skrz celý životní cyklus projektu. Plánování a řízení projektu jsou jedním z hlavních předpokladů pro úspěšnou realizaci projektu.

Fáze, které tvoří životní cyklus projektu, se dále dělí na:

- procesy,
- činnosti.

Každý z procesů / činností je pro snadnou orientaci strukturovaně popsán. Činnosti procesu jsou popsány ve struktuře:

- základní informace o činnosti (věcná náplň činnosti),
- kdo činnost vykonává,
- vstupy činnosti,
- činností generované výstupy.

Grafické znázornění schémat jednotlivých fází a jejich procesů / činností je v následujících podkapitolách zobrazeno níže uvedeným způsobem:

**Název činnosti**

Fáze / proces / činnost

*Odpovědnost  
za činnost*

Projektová role odpovědná za realizaci činnosti

### 3.1 Fáze 1: Definice Projektového záměru

V první fázi životního cyklu projektu dochází k identifikaci potřeby (námětu), jejíž uskutečnění není z organizačních, časových nebo finančních důvodů možné v rámci městského úřadu řešit standardními postupy a jeví se proto vhodné pro její realizaci ustavit samostatný projekt.

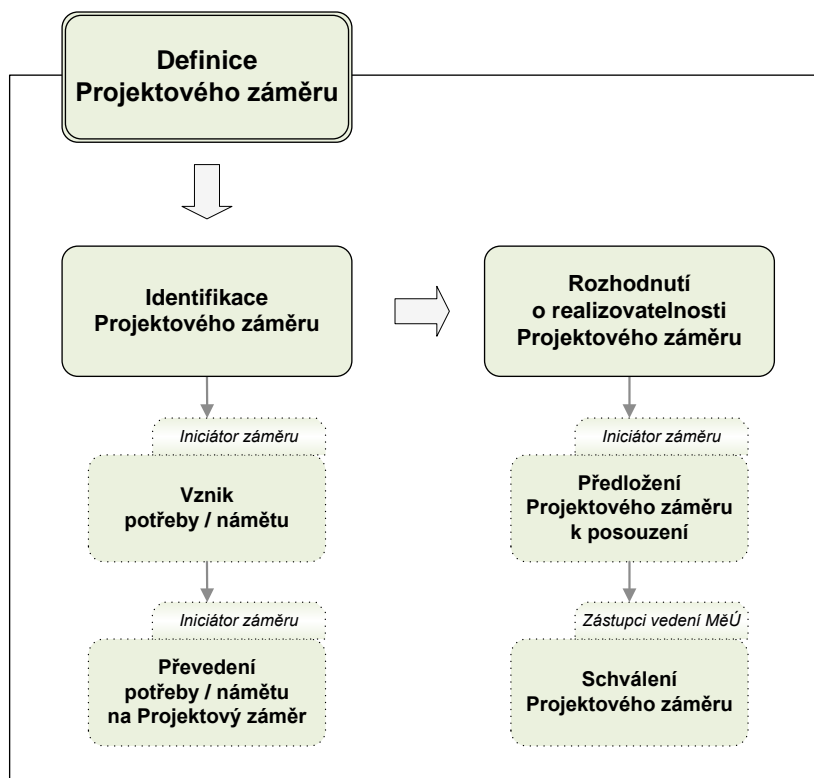
Důvody ke vzniku potřeby nového projektu mohou být různé, potřeba změny může být vyvolána např. těmito faktory:

- objeví se nebo se podaří identifikovat zdánlivě důležitý cíl a je evidentní, že jej nebude možné dosáhnout standardními postupy v rámci městského úřadu;
- městský úřad se dostal do situace, ve které je velké množství změn, ať již strategických, personálních, věcných nebo se významně mění vnější podmínky;
- technický pokrok a „vybavenost okolí“ způsobily, že je potřeba inovovat vybavení a technologie.

Iniciátor záměru (zaměstnanec městského úřadu, který identifikoval potřebu nového projektu) zformuluje identifikovaný námět do základních bodů – tzv. Projektového záměru, který poté z důvodu schválení prezentuje radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru. Cílem této fáze je zajistit výstup v podobě schváleného Projektového záměru.

**Fáze Definice Projektového záměru se skládá ze dvou procesů:**

- Proces 1: Identifikace Projektového záměru
- Proces 2: Rozhodnutí o realizovatelnosti Projektového záměru



**Obr. č. 2: Schéma fáze „Definice Projektového záměru“**



### 3.1.1 Fáze 1 – Proces 1: Identifikace Projektového záměru

Tento proces probíhá plně v režii osoby, která potřebu změny identifikovala, tzv. Iniciátora záměru. Smyslem procesu je definovat body identifikovaného námětu tak, aby bylo možné stanovit cíl projektu – tedy čeho (jaké změny) má být projektem dosaženo a proč by této změny mělo být dosaženo (jaké tato změna bude mít přínosy).

Důležité je prezentovat tuto potřebu změny radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru, k čemuž slouží písemná forma. Proto v tomto procesu dojde k vypracování dokumentu v rozsahu jedné až dvou A4, který je nazýván Projektový záměr.

Proces Identifikace Projektového záměru se skládá z následujících činností:

- Vznik potřeby / námětu
- Převedení potřeby / námětu na Projektový záměr

#### Činnost A: Vznik potřeby / námětu

Na počátku musí vzniknout potřeba (námět), která identifikuje potenciální projekt. Iniciátor záměru identifikuje potřebu změny – cíl projektu a jeho přínosy.

<b>Kdo vykonává</b>	Iniciátor záměru
<b>Vstupy</b>	Potřeba změny
<b>Výstupy</b>	Definice cíle projektu a jeho přínosů

#### Činnost B: Převedení potřeby / námětu na Projektový záměr

Iniciátor záměru převede potřebu potenciálního projektu (tedy zformulovaný cíl projektu a jeho přínosy) na Projektový záměr, který popisuje základní cíle projektu, jeho časový a finanční rámec, navržený způsob zajištění financování, výstupy, výsledky a dopady projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Iniciátor záměru
<b>Vstupy</b>	Definice cíle projektu a jeho přínosů
<b>Výstupy</b>	Projektový záměr

### 3.1.2 Fáze 1 – Proces 2: Rozhodnutí o realizovatelnosti Projektového záměru

Iniciátor záměru prezentuje zpracovaný Projektový záměr radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru. Na základě této prezentace rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor vyjádří souhlasné či zamítavé stanovisko k přeloženému Projektovému záměru.

Proces Rozhodnutí o realizovatelnosti Projektového záměru se skládá z následujících činností:

- Předložení Projektového záměru k posouzení
- Schválení Projektového záměru

#### Činnost A: Předložení Projektového záměru k posouzení

Iniciátor záměru předloží zpracovaný Projektový záměr, který obsahuje základní údaje o projektu (cíl, časový a finanční rámec, navržený způsob zajištění financování, výstupy, výsledky a dopady projektu), radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru k posouzení.

<b>Kdo vykonává</b>	Iniciátor záměru
<b>Vstupy</b>	Projektový záměr
<b>Výstupy</b>	Projektový záměr

#### Činnost B: Schválení Projektového záměru

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor posoudí Projektový záměr a zhodnotí jeho realizovatelnost s ohledem na potřeby městského úřadu, tj. ověří, zda je projekt v daných podmínkách relevantní, vhodný, potřebný a proveditelný. Výstupem této činnosti je schválený / neschválený Projektový záměr.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Projektový záměr
<b>Výstupy</b>	Schválený / neschválený Projektový záměr

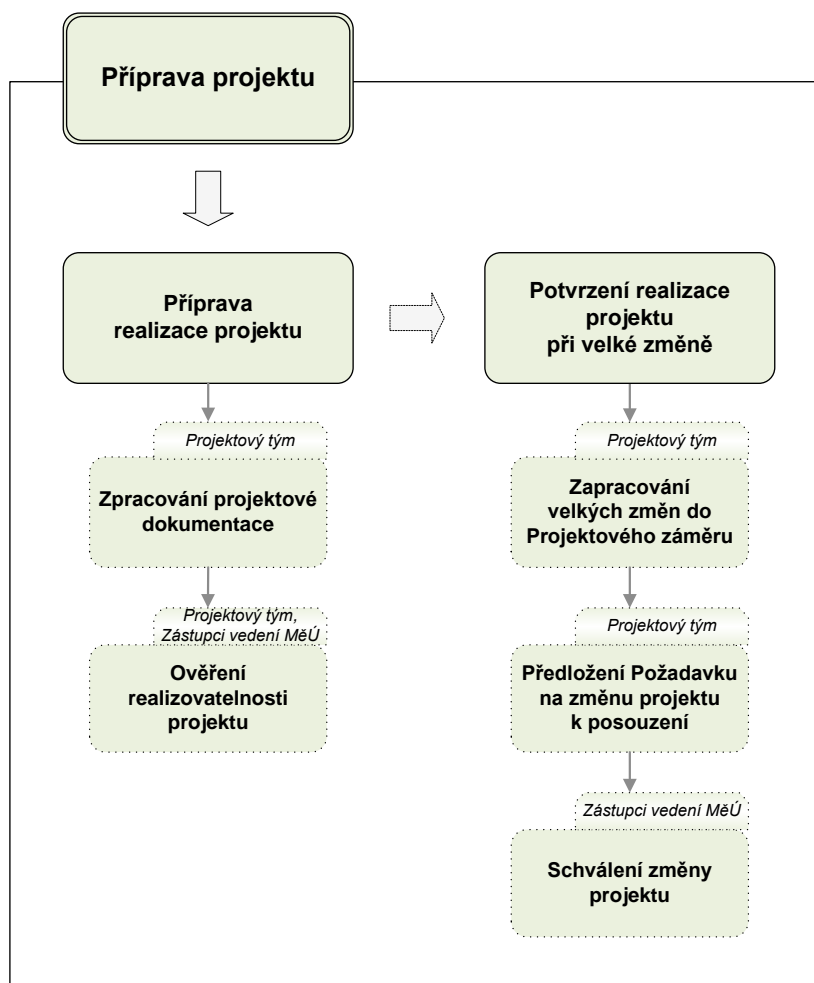
## 3.2 Fáze 2: Příprava projektu

Fáze Příprava projektu je realizována na základě schváleného Projektového záměru. Schválený Projektový záměr popisuje základní parametry projektu, které byly v první fázi projektu radou města / zastupitelstvem města / komisí / výborem ohodnoceny jako validní (tedy v daných podmínkách relevantní, vhodné, potřebné a proveditelné).

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor alokuje potřebné zdroje (finanční, materiálové a lidské) na provedení dalších analytických činností, které ověří realizovatelnost, návratnost a přínosnost projektu. Tento okamžik je pro každý projekt klíčový, protože bez dostatečné investice do přípravy a ověření projektu hrozí významné riziko, že projekt skončí neúspěchem (ať už věcně nebo z pohledu dodržení času či nákladů).

**Fáze Příprava projektu se skládá ze dvou procesů:**

- Proces 1: Příprava realizace projektu
- Proces 2: Potvrzení realizace projektu při velké změně



**Obr. č. 3: Schéma fáze „Příprava projektu“**

### 3.2.1 Fáze 2 – Proces 1: Příprava realizace projektu

Na základě schváleného Projektového záměru v předchozím procesu je nyní možné přistoupit k přípravě projektu. Jmenováním Projektového týmu jsou alokovány lidské zdroje, které mohou začít pracovat na nejdůležitější části přípravné fáze projektu – na vypracování analytických dokumentací, které ověří realizovatelnost, návratnost a přínosnost projektu.

Proces Příprava realizace projektu se skládá z následujících činností:

- Zpracování projektové dokumentace
- Ověření realizovatelnosti projektu

#### Činnost A: Zpracování projektové dokumentace

Projektový tým v čele s Projektovým manažerem vypracuje na základě schváleného Projektového záměru základní projektové dokumenty. Typ zpracovaných projektových dokumentů závisí na typu projektu, obecně lze konstatovat, že by měly být vypracovány základní dokumenty typu Harmonogram projektu, Rozpočet projektu, Riziková analýza projektu atd. U technických projektů je zpracována Studie proveditelnosti a Cost-benefit analýza.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Schválený Projektový záměr Dostupné informace a podkladové materiály související s projektem
<b>Výstupy</b>	Projektová dokumentace (relevantní projektové dokumenty dle typu projektu)

#### Činnost B: Ověření realizovatelnosti projektu

Na základě zpracované projektové dokumentace Projektový manažer ve spolupráci s radou města / zastupitelstvem města / komisí / výborem zhodnotí realizovatelnost projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace
<b>Výstupy</b>	Zhodnocení realizovatelnosti projektu

### 3.2.2 Fáze 2 – Proces 2: Potvrzení realizace projektu při velké změně

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor schválil projekt v parametrech, které byly v té době pouhým odhadem. Po provedení všech analytických činností a zpracování povinných dokumentů projektu v předchozích činnostech je velmi pravděpodobné, že došlo k výrazné změně některých parametrů projektu (např. časových, finančních, technologických či věcných).

Pokud došlo ke změně oproti odhadům uvedeným v Projektovém záměru při schválení projektu, je Projektový manažer povinen tuto informaci sdělit radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru, který požadovanou změnu projektu projedná a buď změnu projektu schválí či zamítne. Princip schvalování realizace projektu při velké změně je nastaven tak, aby změnu projektu mohli schválit pouze ti zástupci městského úřadu, kteří daný projekt prvotně schválili.

Proces Potvrzení realizace projektu při velké změně se skládá z následujících činností:

- Zpracování velkých změn do Projektového záměru
- Předložení Požadavku na změnu projektu k posouzení
- Schválení změny projektu

#### Činnost A: Zpracování velkých změn do Projektového záměru

Při vypracování relevantních projektových dokumentů může Projektový tým zjistit neočekávané informace nezbytné pro úspěšnou realizaci projektu. Pokud došlo k změně oproti odhadům uvedeným v Projektovém záměru při schválení projektu:

- finančních parametrů projektu o více než 10 %,
- cílů projektu,
- harmonogramu projektu o více než 3 měsíce

je Projektový manažer povinen tuto informaci sdělit radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru. Projektový manažer vypracuje dokument Požadavek na změnu projektu, ve kterém popíše vzniklou potřebu na úpravu projektu a zároveň aktualizuje Projektový záměr.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Zhodnocení realizovatelnosti projektu
<b>Výstupy</b>	Požadavek na změnu projektu Upravený Projektový záměr

#### Činnost B: Předložení Požadavku na změnu projektu k posouzení

Projektový manažer předloží k posouzení radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru Požadavek na změnu projektu a upravený Projektový záměr.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Požadavek na změnu projektu Upravený Projektový záměr
<b>Výstupy</b>	Požadavek na změnu projektu Upravený Projektový záměr

**Činnost C: Schválení změny projektu**

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor projedná potřebnou změnu projektu a buď změnu projektu kolektivním rozhodnutím schválí či zamítne.

V případě schválení změny projektu je schválen Požadavek na změnu projektu a upravený Projektový záměr. V případě neschválení požadované změny projektu je projekt ukončen.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Požadavek na změnu projektu Upravený Projektový záměr
<b>Výstupy</b>	Schválený / neschválený Požadavek na změnu projektu Schválený / neschválený upravený Projektový záměr

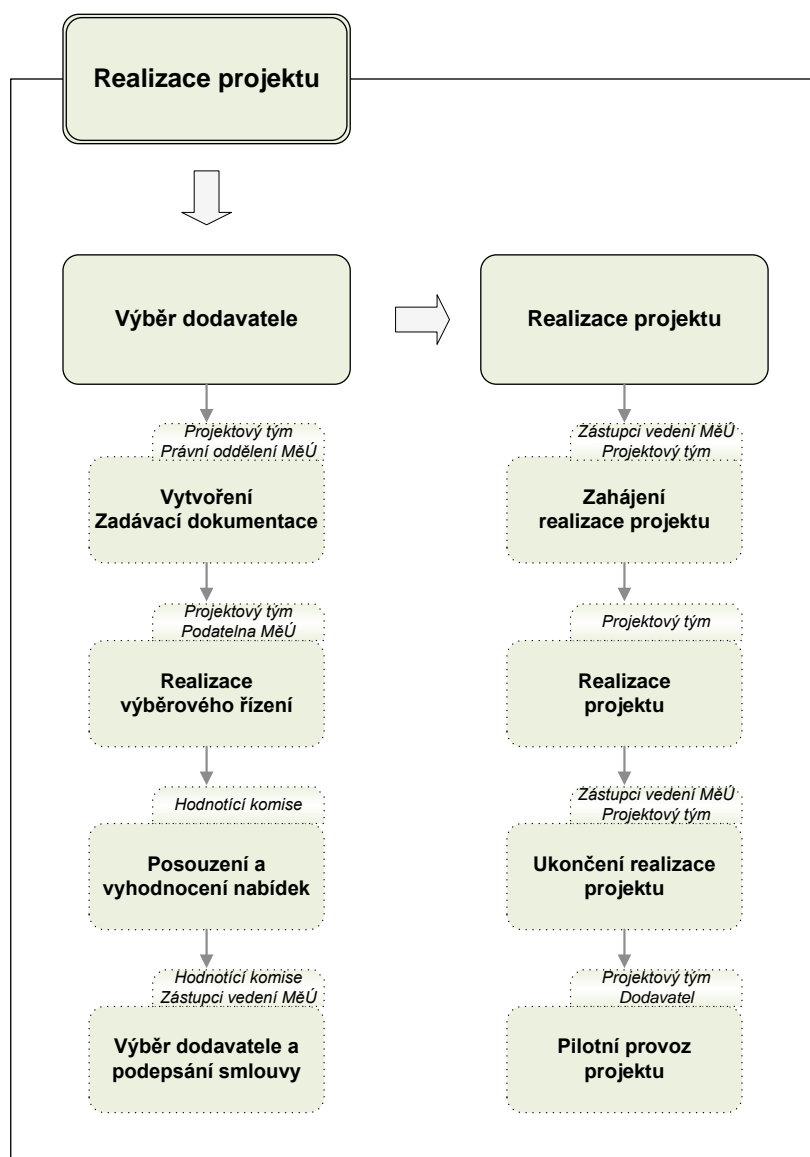
### 3.3 Fáze 3: Realizace projektu

Realizace projektu je souhrnem činností vedoucích k vytvoření věcných výstupů projektu a jejich předání do pilotního provozu koncovým uživatelům.

Fáze Realizace projektu začíná ve většině případů výběrem dodavatele, který je vybrán na základě realizovaného výběrového řízení dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů; popřípadě při realizaci menších projektů dle vnitřních předpisů městského úřadu nebo specifických předpisů získaného grantu.

**Fáze Realizace projektu se skládá ze dvou procesů:**

- Výběr dodavatele
- Realizace projektu



**Obr. č. 4: Schéma fáze „Realizace projektu“**

### 3.3.1 Fáze 3 – Proces 1: Výběr dodavatele

Výběr dodavatele je souhrnem činností vedoucích ke smluvnímu zajištění dodavatele řešení projektu. Všechny činnosti a jejich formální náležitosti včetně dokumentace určuje zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů; popřípadě při realizaci menších projektů vnitřní předpisy městského úřadu nebo specifické předpisy získaného grantu.

Proces Výběr dodavatele se skládá z následujících činností:

- Vytvoření Zadávací dokumentace
- Realizace výběrového řízení
- Posouzení a vyhodnocení nabídek
- Výběr dodavatele a podepsání smlouvy

#### Činnost A: Vytvoření Zadávací dokumentace

Projektový tým v úzké spolupráci s právním oddělením městského úřadu vytvoří na základě projektové dokumentace Zadávací dokumentaci k veřejné zakázce, která musí obsahovat:

- předmět veřejné zakázky (vč. technické specifikace),
- kvalifikační kritéria,
- hodnotící kritéria,
- požadavek na způsob zpracování nabídkové ceny,
- platební podmínky,
- popř. další požadavky městského úřadu, které jsou nezbytné k vypracování nabídky.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým Právní oddělení městského úřadu
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů Vnitřní předpisy městského úřadu Specifické předpisy získaného grantu
<b>Výstupy</b>	Zadávací dokumentace

#### Činnost B: Realizace výběrového řízení

Na základě vypracované Zadávací dokumentace zajistí Projektový tým za použití standardních procesů vyhlášení výběrového řízení. Po vyhlášení výběrového řízení nastává fáze realizace výběrového řízení. Podatelna městského úřadu přijímá nabídky uchazečů, kteří se přihlásili do výběrového řízení.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým Podatelna městského úřadu
<b>Vstupy</b>	Zadávací dokumentace
<b>Výstupy</b>	Zadávací dokumentace Oznámení o zakázce Nabídky uchazečů (potenciálních dodavatelů)





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

### Činnost C: Posouzení a vyhodnocení nabídek

Na základě kvalifikačních a hodnotících kritérií definovaných v Zadávací dokumentaci je hodnotící komisí, která je jmenována radou města, provedeno posouzení a vyhodnocení přijatých nabídek.

<b>Kdo vykonává</b>	Hodnotící komise
<b>Vstupy</b>	Nabídky uchazečů (potenciálních dodavatelů)
<b>Výstupy</b>	Zápis o hodnocení nabídek

### Činnost D: Výběr dodavatele a podepsání smlouvy

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor vybere na základě vyhodnocení přijatých nabídek hodnotící komisí vítězného uchazeče – dodavatele. Smlouvu s vybraným dodavatelem, která obsahuje základní údaje stanovené příslušným právním předpisem, podepíše za městský úřad starosta města.

<b>Kdo vykonává</b>	Hodnotící komise Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor Starosta města
<b>Vstupy</b>	Zápis o hodnocení nabídek
<b>Výstupy</b>	Smlouva s dodavatelem (s vybraným uchazečem)

### 3.3.2 Fáze 3 – Proces 2: Realizace projektu

Realizace projektu je souhrnem činností vedoucích ke zhotovení věcných výstupů projektu.

Proces Realizace projektu se skládá z následujících činností:

- Zahájení realizace projektu
- Realizace projektu
- Ukončení realizace projektu
- Pilotní provoz projektu

#### Činnost A: Zahájení realizace projektu

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor provede „kick-off“ – oficiální zahájení realizace projektu, na kterém budou pověřeni pracovníci projektu oficiálně seznámeni s cíli, plánovanými výstupy, komunikačními standardy a milníky projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Smlouva s dodavatelem
<b>Výstupy</b>	Zápis ze zahájení projektu (kick-off)

#### Činnost B: Realizace projektu

Realizace projektu probíhá dle plánu, který je odsouhlasen radou města / zastupitelstvem města / komisí / výborem. Projektový manažer má plnou pravomoc k řízení projektu na každodenní výkonné bázi.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Zápis ze zahájení projektu (kick-off)
<b>Výstupy</b>	Výstupy projektu Zápisy z porad Projektového týmu Status reporty projektu

#### Činnost C: Ukončení realizace projektu

Při ukončení realizace projektu (nebo při ukončení každé fáze, pokud je projekt realizován v několika fázích) Projektový manažer zkompletuje výstupy projektu, tj. protokoly, zápisy a další požadované projektové dokumenty.

K oficiálnímu ukončení projektu dojde na jednání rady města / zastupitelstva města / komise / výboru, kde se celý projekt a jeho výstupy prokonzultují, zhodnotí a následně schválí / neschválí.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor Projektový tým
---------------------	--

<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Výstupy projektu Akceptační kritéria
<b>Výstupy</b>	Akceptační protokol Zpráva o ukončení projektu

#### Činnost D: Pilotní provoz projektu

Projektový tým v úzké součinnosti s dodavatelem, pokud je projekt řešen externím dodavatelem, realizuje zkušební (pilotní) provoz věcných výstupů projektu za účelem zjištění a odstranění případných nedostatků. V případě, že výsledky pilotního provozu vyžadují změny nad rámec standardního postupu, jsou tyto změny realizovány dle nadefinované změnového řízení.

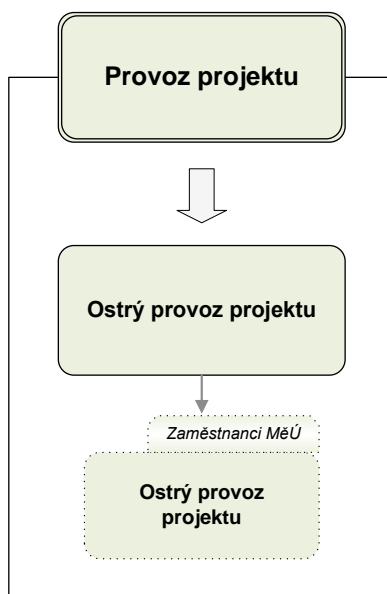
<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým Dodavatel
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Věcné výstupy projektu
<b>Výstupy</b>	Výstupy pilotního provozu projektu

## 3.4 Fáze 4: Provoz projektu

V rámci fáze Provoz projektu dochází k předání souhrnu činností vedoucích k vytvoření věcných výstupů projektu koncovým uživatelům.

**Fáze Provoz projektu se skládá z jednoho procesu:**

- Proces 1: Ostrý provoz projektu



Obr. č. 5: Schéma fáze „Provoz projektu“

### 3.4.1 Fáze 4 – Proces 1: Ostrý provoz projektu

Po otestování a akceptaci pilotního provozu v předcházející fázi je spuštěn ostrý provoz projektu.

Proces Ostrý provoz projektu se skládá z jedné činnosti:

- Ostrý provoz projektu

#### Činnost A: Ostrý provoz projektu

Ostrý provoz projektu je spuštěn po otestování a případném odladění nedostatků a chyb zjištěných v pilotním provozu. V této fázi je provoz již zajišťován konečnými uživateli (zaměstnanci městského úřadu).

<b>Kdo vykonává</b>	Zaměstnanci městského úřadu
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Věcné výstupy projektu
<b>Výstupy</b>	Výstupy provozu projektu

## 3.5 Fáze 5: Plánování projektu

Fáze Plánování projektu probíhá kontinuálně a prolíná se celým životním cyklem projektu. Osobou odpovědnou za tvorbu, průběžnou aktualizaci a dodržování plánu projektu je Projektový manažer.

Cílem plánování je vytvořit nástroj na podporu řízení, a to zejména s jasnou identifikací činností, jejich návazností, náročností na zdroje, dob trvání a souvisejících rizik. Výstupem plánování je srozumitelný a průběžně aktualizovaný plán projektu či jeho části.

Projektový plán typicky vzniká na dvou úrovních detailu:

- Plán projektu – na vrcholové úrovni pokrývá celkový rozsah projektu přes všechny jeho fáze.
- Plán fáze – detailněji popisuje rozsah konkrétní fáze projektu.

Při plánování projektu se ve většině případů využívá techniky „Roll-wave planning“, tj. počáteční fáze projektu jsou popsány do vysoké úrovně detailu a fáze v čase vzdálenější jen v nízké úrovni detailu (s postupem času a vyjasňováním neznámých se jednotlivé fáze „rozbalují“ – jejich plán se stává detailnějším).

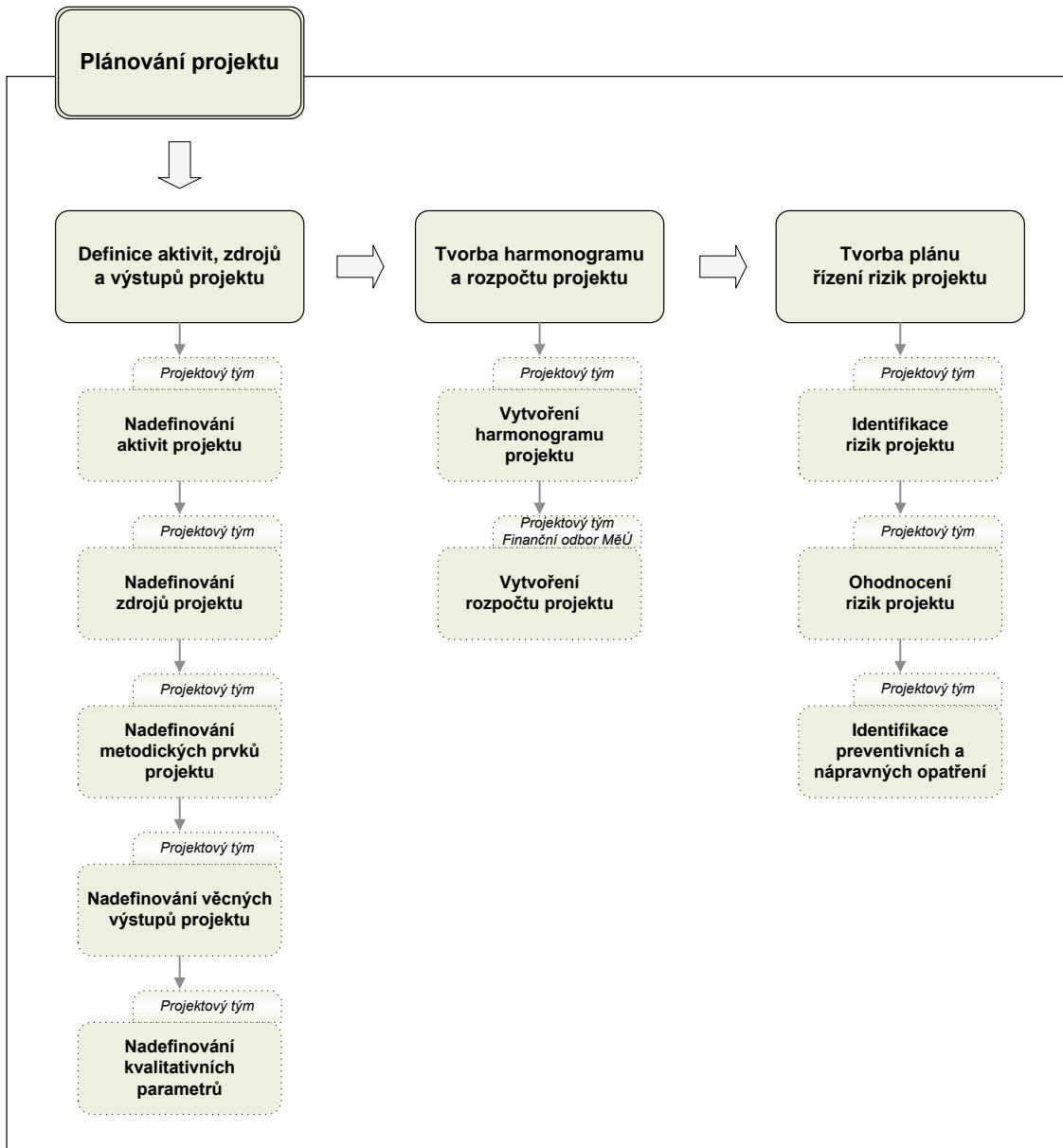
Plán podává všem zainteresovaným projektovým rolím zejména následující sadu informací:

- definuje, jaké má mít projekt výstupy;
- definuje, kým bude těchto výstupů dosaženo;
- definuje, jakých zdrojů bude použito;
- znázorňuje časovou osu realizace událostí projektu.

Plán je tvořen v logice tvorby posloupnosti potřebných výstupů, aktivit nutných k jejich vytvoření a zdrojů nutných pro vykonání těchto aktivit.

### **Fáze Plánování projektu se skládá z tří procesů:**

- Proces 1: Definice aktivit, zdrojů a výstupů projektu
- Proces 2: Tvorba harmonogramu a rozpočtu projektu
- Proces 3: Tvorba plánu řízení rizik projektu



Obr. č. 6: Schéma fáze „Plánování projektu“

### 3.5.1 Fáze 5 – Proces 1: Definice aktivit, zdrojů a výstupů projektu

K dosažení výstupů projektu je třeba vykonat sadu vzájemně návazných aktivit, na jejichž realizaci je nutné včas alokovat potřebné lidské, materiální a finanční zdroje.

V průběhu realizace projektu vznikají jak výstupy metodického charakteru, tak i výstupy věcné. S ohledem na zajištění kvality projektu je nutné nadefinovaným výstupům určit indikátory a do dohledových procesů zabudovat pravidla kontroly jejich naplňování. Nadefinováním plánu pomocí výstupů projektu je usnadněno jeho řízení a kontrolování díky jednoznačné srozumitelnosti požadovaného jakoukoliv zúčastněnou osobou projektu.

Proces Definice aktivit, zdrojů a výstupů projektu se skládá z následujících činností:

- Nadefinování aktivit projektu
- Nadefinování zdrojů projektu
- Nadefinování metodických prvků projektu
- Nadefinování věcných výstupů projektu
- Nadefinování kvalitativních parametrů

#### Činnost A: Nadefinování aktivit projektu

Projektový manažer nadefinuje všechny aktivity nutné k vytvoření výsledků projektu. Seznam aktivit pokrývá jak aktivity nutné k vytvoření věcných výstupů projektu, tak aktivity probíhající v rámci Metodikou definovaných pravidel řízení projektu. Projektový manažer seskupí jednotlivé aktivity do logických a časových návazností. Seskupení aktivit jasně určuje, které aktivity probíhají sekvenčně a které mohou probíhat paralelně.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace
<b>Výstupy</b>	Seznam aktivit projektu

#### Činnost B: Nadefinování zdrojů projektu

Pro každou aktivitu projektu Projektový manažer identifikuje potřebné lidské, materiální a finanční zdroje. U lidských zdrojů je nutné definovat schopnosti a zkušenosti, které jsou potřebné k jejímu vykonání.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Seznam aktivit projektu
<b>Výstupy</b>	Seznam zdrojů projektu

#### Činnost C: Nadefinování metodických prvků projektu

Projektový manažer nadefinuje metodické prvky projektu, tj. řídicí (Projektový plán), kontrolní (Status report), eskalační (Žádost o změnu projektu) apod. Parametry jednotlivých výstupů metodických prvků projektu jsou jednoznačně patrné z šablon těchto dokumentů používaných v rámci projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
---------------------	----------------

<b>Vstupy</b>	Podoba plánu (šablona plánu)
<b>Výstupy</b>	Hierarchická struktura výstupů – část metodických prvků

#### Činnost D: **Nadefinování věcných výstupů projektu**

Finální výstup projektu může být tvořen z několika dílčích výstupů / produktů. Jednotlivé definované produkty projektu jsou uspořádány do logicky následného pořadí dle času jejich vzniku. Hierarchická struktura slouží k snazšímu odhadu doby trvání a zdrojů činností nutných k vytvoření daných produktů.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Seznam aktivit projektu Hierarchická struktura výstupů – část metodických prvků
<b>Výstupy</b>	Hierarchická struktura výstupů – věcná část Popis výstupů projektu

#### Činnost E: **Nadefinování kvalitativních parametrů**

Každý z důležitých výstupů projektu musí být strukturovaně charakterizován pomocí indikátorů (kvalitativních parametrů) tohoto výstupu. Jejich pomocí lze objektivně hodnotit splnění definovaných výstupů. Tato úvodní charakteristika je posléze použita i jako základ pro věcný audit projektu, kde jsou tyto kvalitativní parametry ověřovány na vytvořených výstupech projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Hierarchická struktura výstupů Popis výstupů projektu
<b>Výstupy</b>	Indikátory (kvalitativní parametry) výstupů projektu



### 3.5.2 Fáze 5 – Proces 2: Tvorba harmonogramu a rozpočtu projektu

Cílem tohoto procesu je vytvořit přehledný nástroj – harmonogram projektu ukazující, kdy budou jednotlivé aktivity projektu vykonány. Práce na projektu je rozřazena a naplánována dle dostupnosti jednotlivých zdrojů a jejich efektivního využití v rámci omezení daných závislostmi jednotlivých aktivit. V průběhu tvorby harmonogramu musí dojít ke vzniku jasné představy o potřebě případných dodatečných zdrojů a k detailnímu rozčlenění rozpočtu projektu.

Tvorba harmonogramu a rozpočtu projektu podobně jako celá fáze Plánování projektu je velmi iterativní a probíhá opakovaně minimálně v reakci na nově identifikovaná rizika.

Proces Tvorba harmonogramu a rozpočtu projektu se skládá z následujících činností:

- Vytvoření harmonogramu projektu
- Vytvoření rozpočtu projektu

#### Činnost A: Vytvoření harmonogramu projektu

Na základě dostupnosti jednotlivých zdrojů, požadavků aktivit na zdroje a pracnosti aktivit vytvoří Projektový manažer harmonogram projektu (často ve formě Ganttova diagramu) formou přiřazení zdrojů jednotlivým aktivitám.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Seznam aktivit projektu Seznam zdrojů projektu
<b>Výstupy</b>	Harmonogram projektu

#### Činnost B: Vytvoření rozpočtu projektu

Projektový manažer v úzké spolupráci s finančním odborem městského úřadu zpracuje rozpočet projektu. Nákladová stránka rozpočtu projektu včetně rozložení v čase vznikne na základě finančního vyjádření nároků na lidské zdroje (i externí) a přímé náklady na jednotlivé aktivity. Doplněním příjmové stránky rozpočtu se rozpočet projektu finalizuje a poté podléhá následnému schválení radou města / zastupitelstvem města.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým Finanční odbor městského úřadu
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Seznam aktivit projektu Seznam zdrojů projektu Harmonogram projektu
<b>Výstupy</b>	Rozpočet projektu

### 3.5.3 Fáze 5 – Proces 3: Tvorba plánu řízení rizik projektu

Hlavním posláním tohoto procesu je strukturovaně řídit rizika dotýkající se projektu. Náplní činností je ohodnocení jednotlivých rizik a identifikace preventivních či nápravných opatření s cílem snížit pravděpodobnost výskytu konkrétních rizik či snížit závažnost jejich dopadu na směřování projektu.

Riziko je chápáno jako entita, která může přinést jak negativní tak pozitivní dopad. Cílem řízení rizik je maximalizovat pozitivní přínosy a minimalizovat negativní dopady výskytu rizik.

Proces Tvorba plánu řízení rizik projektu se skládá z následujících činností:

- Identifikace rizik projektu
- Ohodnocení rizik projektu
- Identifikace preventivních a nápravných opatření

#### Činnost A: Identifikace rizik projektu

Projektový tým identifikuje rizika projektu a vytvoří seznam rizik projektu, tzv. Registr rizik. Je vhodné zvážit riziko zapojení každého konkrétního zdroje minimálně z několika hledisek (např. z hlediska dostupnosti, zkušenosti, spolehlivosti, množství, kvality výstupů apod.) a ověřit vůči rizikům veškeré předpoklady, na kterých projekt a jeho plán stojí (např. změna politické situace a z ní plynoucí změna priorit apod.). Speciální pozornost je třeba věnovat rizikům, která mohou způsobit zpoždění aktivit na kritické cestě projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace
<b>Výstupy</b>	Registr rizik

#### Činnost B: Ohodnocení rizik projektu

Projektový manažer číselně ohodnotí pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu identifikovaných rizik projektu. Hodnota rizika je daná součinem pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Rizika s nejvyšší hodnotou jsou nejkritičtější a je třeba jim příslušným opatřením věnovat náležitou pozornost.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Registr rizik
<b>Výstupy</b>	Registr rizik – s ohodnocením

#### Činnost C: Identifikace preventivních a nápravných opatření

Projektový tým identifikuje preventivní opatření pro zamezení výskytu rizika a nápravná opatření pro minimalizaci dopadů rizika. K vykonání těchto opatření musí přiřadit jednoznačné zodpovědnosti.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Registr rizik – s ohodnocením
<b>Výstupy</b>	Registr rizik – s preventivními a nápravnými opatřeními

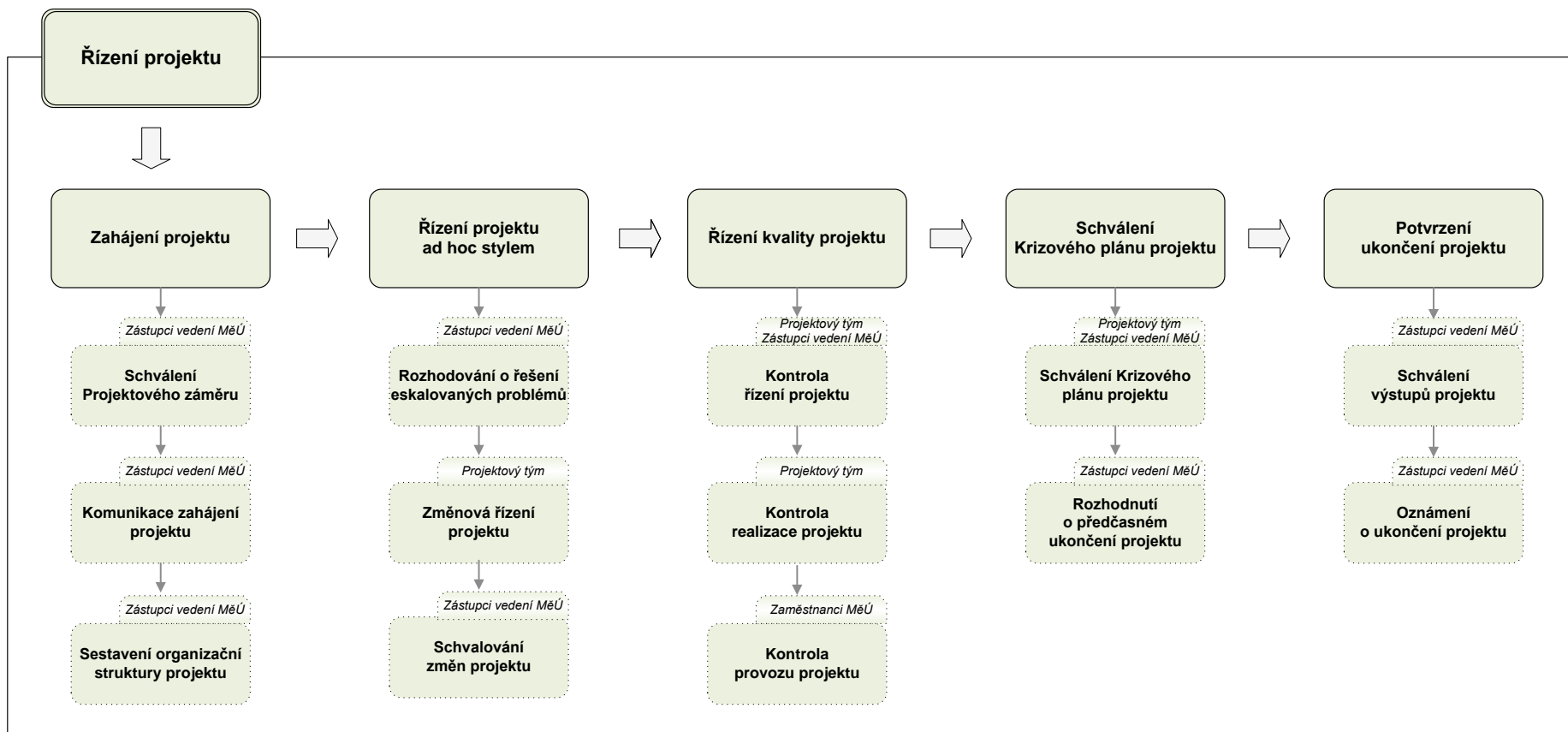
## 3.6 Fáze 6: Řízení projektu

Řízení projektu představuje způsob rozplánování a realizaci jednotlivých procesů / činností projektu, kterou je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo nadefinovaných cílů projektu.

Fáze Řízení projektu probíhá kontinuálně a prolíná se celým životním cyklem projektu. Osobou odpovědnou za řízení projektu na každodenní bázi je Projektový manažer.

### **Fáze Řízení projektu se skládá z pěti procesů:**

- Zahájení projektu
- Řízení projektu ad hoc stylem
- Řízení kvality projektu
- Schválení Krizového plánu projektu
- Potvrzení ukončení projektu



Obr. č. 7: Schéma fáze „Řízení projektu“

### 3.6.1 Fáze 6 – Proces 1: Zahájení projektu

Schválení projektu probíhá v okamžiku, kdy ještě nejsou ustaveny standardní projektové struktury. Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor schválí Projektový záměr a dá tím pokyn k přípravě projektu.

Proces Zahájení projektu zahrnuje následující činnosti:

- Schválení Projektového záměru
- Komunikace zahájení projektu
- Sestavení organizační struktury projektu

#### Činnost A: Schválení Projektového záměru

Tato činnost je realizována ve fázi 1, procesu 2 Rozhodnutí o realizovatelnosti Projektového záměru. V kapitole Řízení projektu je popsána z důvodu řízení schvalovacího procesu v rámci městského úřadu.

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor posoudí Projektový záměr a zhodnotí jeho realizovatelnost s ohledem na potřeby městského úřadu, tj. ověří, zda je projekt v daných podmínkách relevantní, vhodný, potřebný a proveditelný. Výstupem této činnosti je schválený / neschválený Projektový záměr.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Projektový záměr
<b>Výstupy</b>	Schválený / neschválený Projektový záměr

#### Činnost B: Komunikace zahájení projektu

Po schválení Projektového záměru je nezbytně nutné vést proaktivní komunikaci a zajišťovat podporu projektu pro jeho pozitivní vnímání jak na straně městského úřadu, tak i mimo městský úřad. Komunikace projektu na všech organizačních úrovních projektu je jedním z úkolů zúčastněných pracovníků městského úřadu.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Schválený Projektový záměr
<b>Výstupy</b>	Informování relevantních pracovníků městského úřadu a zainteresovaných externích osob

#### Činnost C: Sestavení organizační struktury projektu

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor na základě svých pravomocí sestaví organizační strukturu projektu, tj. Projektový tým, který bude odpovědný za realizaci projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Schválený Projektový záměr
<b>Výstupy</b>	Seznam členů Projektového týmu

### 3.6.2 Fáze 6 – Proces 2: Řízení projektu ad hoc stylem

Přestože je projekt řízen v intencích schváleného plánu projektu a nastavených tolerančních mezí, mohou se vyskytnout potřeby konzultace s radou města / zastupitelstvem města / komisí / výborem. Jedná se zejména o problémy, u kterých nemá Projektový manažer dostatečnou pravomoc rozhodnout (např. externí vlivy na projekt, řešení problémů ovlivňujících toleranční meze, řešení organizačních změn v projektu atd.).

Proces Řízení projektu ad hoc stylem se skládá z následujících činností:

- Rozhodování o řešení eskalovaných problémů
- Změnová řízení projektu
- Schvalování změn projektu

#### Činnost A: Rozhodování o řešení eskalovaných problémů

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor rozhoduje o problémech, o nichž nemá pravomoc rozhodnout Projektový manažer. Povinností Projektového manažera je připravit varianty možných rozhodnutí spolu se stručným zhodnocením jejich dopadů. Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor může rozhodnout o řešení problému nebo požádat Projektového manažera o zpracování Požadavku na změnu či Krizového plánu projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Seznam eskalovaných problémů
<b>Výstupy</b>	Řešení eskalovaných problémů

#### Činnost B: Změnová řízení projektu

V případě, že člen Projektového týmu zjistí, že je nutná úprava projektu z důvodu vyskytnutí se neočekávané situace, musí neprodleně informovat Projektového manažera. Projektový manažer vypracuje Požadavek na změnu projektu a eskaluje tento problém na úroveň rady města / zastupitelstva města / komise / výboru.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Neočekávané výstupy projektu
<b>Výstupy</b>	Požadavek na změnu projektu

#### Činnost C: Schvalování změn projektu

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor má pravomoc rozhodnout o schválení významných změn v rozsahu, nákladu, čase a zdrojích projektu. Jakékoliv významné změny projektu je třeba řešit s ohledem na soulad s cílem městského úřadu.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Požadavek na změnu projektu
<b>Výstupy</b>	Schválený Požadavek na změnu projektu

### 3.6.3 Fáze 6 – Proces 3: Řízení kvality projektu

Vrcholovým posláním řízení kvality projektu je včas identifikovat hlavní nedostatky a slepé směry v řízení projektu z pohledu věcného, metodického i smluvního, dohlížet na kvalitu vznikajících věcných výstupů projektu v realizační fázi a nad jejich následným provozem.

Proces Řízení kvality projektu zahrnuje následující činnosti:

- Kontrola řízení projektu
- Kontrola realizace projektu
- Kontrola provozu projektu

#### Činnost A: **Kontrola řízení projektu**

Cílem této činnosti je dosažení definovaných cílů a přínosů projektu ve stanoveném čase, kvalitě a finančních prostředcích v rámci dohodnutých tolerančních mezí. Z toho důvodu je nutné strukturovaně na každodenní bázi formou termínovaných úkolů řídit doručení definovaných výstupů projektu. Dále je důležité udržet zdroje koordinované a soustředěné k vykonání přidělených aktivit a kontinuálně řídit veškerá rizika ovlivňující projekt.

V rámci kontroly řízení projektu je nezbytné sledovat případný odklon projektu z definovaných mezí a toto včas eskalovat na úroveň rady města / zastupitelstva města / komise / výboru, stejně jako řešit či eskalovat každodenní problémy projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Harmonogram projektu Výstupy projektu
<b>Výstupy</b>	Vyhodnocení kontroly řízení projektu

#### Činnost B: **Kontrola realizace projektu**

Kontrolu realizace projektu řídí a koordinuje Manažer kvality. Manažer kvality kontroluje zejména kvalitu věcných výstupů generovaných projektem, dodržování a naplňování definovaných metodických pravidel a postupů během realizace projektu, soulad smluv projektů s platnou legislativou a s platnými normami městského úřadu.

Manažer projektu v dohodnuté frekvenci vypracovává pro Projektového manažera report, který se stává podkladem pro přijmutí nezbytných nápravných opatření nebo případnou eskalaci odhalených nesrovnalostí na radu města / zastupitelstvo města / komisi / výbor.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Harmonogram projektu Výstupy projektu
<b>Výstupy</b>	Vyhodnocení kontroly realizace projektu

**Činnost C: Kontrola provozu projektu**

Po skončení realizace projektu budou ve většině případů již rozpuštěny projektové struktury, a proto je nutné předat podstatné znalosti o výstupu projektu relevantním liniovým složkám městského úřadu. Zástupce městského úřadu, tj. liniový nadřízený množiny koncových uživatelů průběžně kontroluje základní procesy provozu – vznikající výstupy projektu dle harmonogramu provozu, který byl odsouhlasen radou města / zastupitelstvem města / komisí / výborem.

<b><i>Kdo vykonává</i></b>	Zaměstnanci městského úřadu
<b><i>Vstupy</i></b>	Projektová dokumentace Harmonogram projektu Výstupy projektu
<b><i>Výstupy</i></b>	Vyhodnocení kontroly provozu projektu



### 3.6.4 Fáze 6 – Proces 4: Schválení Krizového plánu projektu

V případě problémů v průběhu realizace projektu vypracuje Projektový manažer Krizový plán projektu, který předloží radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru ke schválení.

Proces Schválení Krizového plánu projektu se skládá z následujících činností:

- Schválení Krizového plánu projektu
- Rozhodnutí o předčasném ukončení projektu

#### Činnost A: Schválení Krizového plánu projektu

V případě závažných problémů, které se objevily v průběhu realizace projektu, Projektový manažer zpracuje Krizový plán projektu, na základě kterého rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor rozhodne o pokračování či pozastavení realizace projektu. Schválený Krizový plán projektu slouží jako podklad pro řízení projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Projektový tým Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Krizový plán projektu
<b>Výstupy</b>	Schválený Krizový plán projektu

#### Činnost B: Rozhodnutí o předčasném ukončení projektu

Rozhodnutí o předčasném ukončení projektu je jednou z pravomocí rady města / zastupitelstva města / komise / výboru.

Na základě porovnání aktuálního plánu projektu s původně vytvořeným plánem projektu a zvážení aktualizovaných rizik projektu rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor rozhodne, zda projekt stále naplňuje stanovená očekávání či nikoliv (rozhodne, zda je efektivnější projekt zastavit či v něm dále pokračovat).

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Krizový plán projektu
<b>Výstupy</b>	Rozhodnutí o ukončení projektu

### 3.6.5 Fáze 6 – Proces 5: Potvrzení ukončení projektu

Tento proces zahrnuje formální předání výstupů projektu a jejich vlastnictví konečnému uživateli. Při ukončení projektu jsou oficiálně rozpuštěny projektové struktury a předávaný výstup je finálně akceptován.

Při ukončení projektu je třeba formálně zdokumentovat průběh realizace projektu a vypracovat Závěrečnou zprávu projektu. V případě, kdy je projekt ukončen předčasně (na základě rozhodnutí rady města / zastupitelstva města / komise / výboru o ukončení projektu), je třeba navíc ukončit smluvní vztahy, vypořádat předání či reklamaci již vyrobených výstupů.

Proces Potvrzení ukončení projektu se skládá z následujících činností:

- Schválení výstupů projektu
- Oznámení o ukončení projektu

#### Činnost A: Schválení výstupů projektu

Při ukončení projektu Projektový manažer prezentuje radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru srovnání výsledků projektu s nadefinovaným plánem projektu (dle nadefinovaných indikátorů). Rada města / zastupitelstvo města / komise / město oficiálně schvaluje veškeré výstupy projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Projektová dokumentace Výstupy projektu
<b>Výstupy</b>	Schválené výstupy projektu

#### Činnost B: Oznámení o ukončení projektu

Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor oficiálně ukončí projekt dokumentem, který má povinně listinou podobu a je zaslán všem zúčastněným stranám projektu.

<b>Kdo vykonává</b>	Rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor
<b>Vstupy</b>	Závěrečná zpráva projektu
<b>Výstupy</b>	Oficiální ukončení projektu

## **3.7 Fáze 7: Ukončení projektu**

Činnosti fáze Ukončení projektu jsou realizovány v procesu Potvrzení ukončení projektu (viz kapitola 3.6.5 Metodiky).

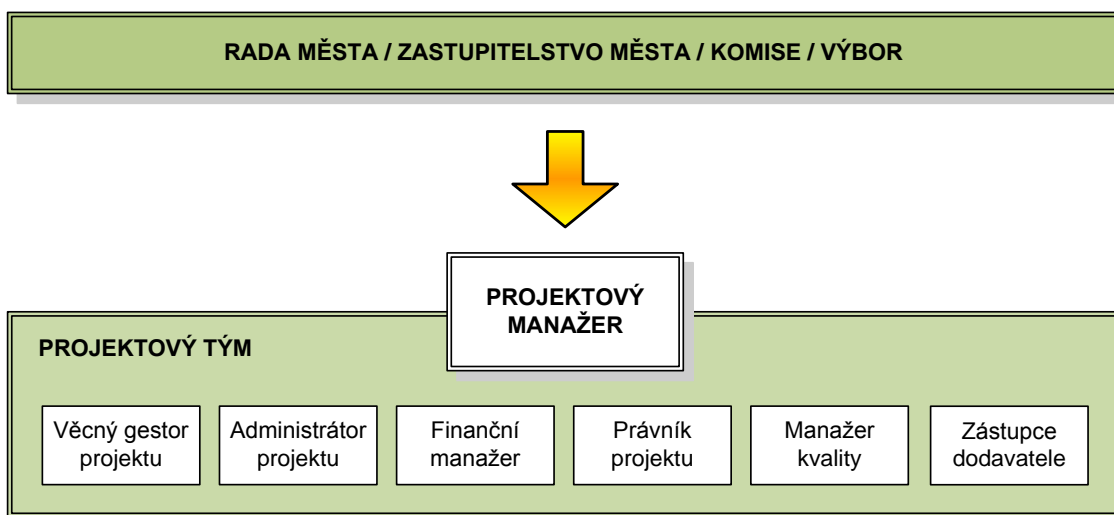
## 4 SYSTÉM ŘÍZENÍ PROJEKTU

### 4.1 Organizační struktura projektu

Pro efektivní využití lidských zdrojů při přípravě a realizaci projektu je nutné jednoznačně rozdělit pravomoci, odpovědnosti a tím i náplně práce jednotlivých projektových rolí, které se na projektu podílí. Organizační struktura tak popisuje systém řízení projektu, tedy poskytuje nástroj pro efektivní řízení lidských zdrojů a optimalizaci jejich vytížení na činnostech projektu. Účastníkům projektu poskytuje organizační struktura návod, jaké činnosti mají vykonávat, komu při jejich výkonu podléhají a koho řídí.

Každý projekt musí mít naplněnou organizační strukturu. Každá projektová role začleněná v organizační struktuře projektu musí mít jednoznačnou informaci o jemu nadřazených organizačních složkách a jejich personálním obsazení, a pokud to popis role vyžaduje, musí být také schopna určit personální obsazení sobě podřízených rolí.

Typová organizační struktura projektu je znázorněna na obrázku č. 8.



**Obr. č. 8: Organizační struktura projektu**

Projektový tým je výkonnou složkou projektu, která zpracovává výstupy projektu a plní úkoly dle schváleného harmonogramu, rozpočtu a pokynů Projektového manažera. Projektový tým je přímo podřízen radě města / zastupitelstvu města / komisi / výboru.

Projektový tým svojí činností zajišťuje zejména:

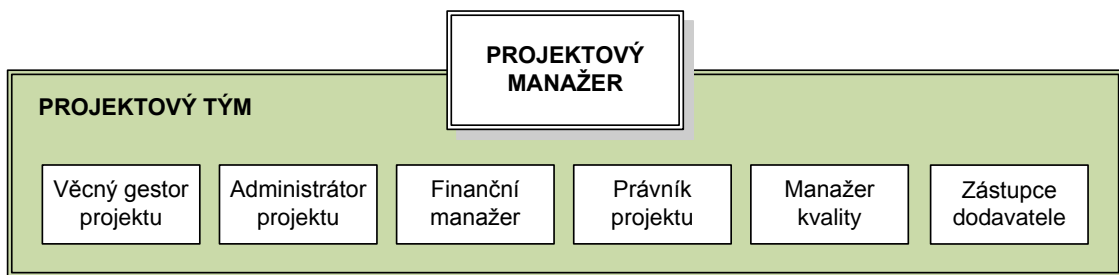
- operativní řízení projektu;
- zastřešení projektu po věcné stránce, zajištění chodu projektu (řízení, plánování, úkolování, kontroly) a využívání alokovaných zdrojů pro projekt tak, aby byly naplněny výstupy projektu v rozsahu času, kvality a obsahu;
- vzájemnou součinnost při tvorbě a uplatňování projektových standardů a procedur;
- součinnost a synchronizaci vzájemně závislých činností různých stran a týmů;
- kontrolu průběhu projektu a operativní řešení veškerých problémů, které nevyžadují

rozhodnutí rady města / zastupitelstva města / komise / výboru;

- koordinaci činnosti dodavatele a zástupců třetích stran zapojovaných do projektu;
- účinnou informační, metodickou a organizační podporu aktivit dodavatele při tvorbě výstupů a plnění dodávek;
- řízení procedur řešení problémů a rozhodování sporů (v souladu s jednotně stanovenými postupy).

Členy Projektového týmu jsou nejvyšší zástupci operativního řízení dotčených stran (městského úřadu a případného dodavatele řešení projektu), kteří mají dostatečnou pravomoc pro rozhodování o klíčových aspektech projektu včetně věcného, legislativního, procesního a technologického hlediska.

Projektový tým je složen tak, aby pokryl veškeré požadavky na realizaci projektu. Členy Projektového týmu si z jednotlivých odborných oblastí (např. Finanční manažer, Právník projektu apod.) alokuje Projektový manažer po dohodě o jejich dostupnosti s jejich přímým liniovým nadřízeným.



**Obr. č. 9: Struktura Projektového týmu**

Členy Projektového týmu jsou:

- Projektový manažer
- Věcný gestor projektu
- Administrátor projektu
- Finanční manažer
- Právník projektu
- Manažer kvality
- Zástupce dodavatele (pokud je projekt realizován dodavatelsky)

Rozhodnutí o naplnění všech nebo jen vybraných rolí Projektového týmu přísluší Projektovému manažerovi s ohledem na typ, rozsah a složitost řešeného projektu.

Projektový tým není kolektivní rozhodovací orgán, je řízen Projektovým manažerem, který má rozhodující slovo ve všech podstatných otázkách. Jeho rozhodnutí jsou závazná pro všechny pracovníky projektu. Případné spory, vzniklé z jednání vedení projektu, řeší rada města / zastupitelstvo města / komise / výbor.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## 4.2 Projektové role

Metodika projektového řízení popisuje projektové role standardního projektu (viz organizační struktura projektu na obrázku č. 8). Zastoupení projektových rolí v rámci organizační struktury projektu vždy ale závisí na typu a rozsahu projektu, tj. organizační struktura IT projektu bude složena z jiných projektových rolí než organizační struktura projektu zaměřeného na vzdělávání.

Projektové role popsané v této Metodice mohou být zajišťovány pracovníkem ze 100 % jeho kapacity, ale nemusí to být pravidlem. Některé role na konkrétním projektu působí jen dle potřeby na stanovenou část své celkové kapacity (např. Věcný gestor projektu, Finanční manažer, Právník projektu apod.) a některé mohou být naopak vykonávány pouze jednou osobou.

Specifická situace projektu může vyžadovat i přesun kompetencí pod jinou z rolí, než které je v této Metodice kompetence přiřazena. Je však nutné mít na zřeteli nutnost pokrytí veškerých zde definovaných pravomocí a zohlednit nevhodnost sloučení některých střetávajících se pravomocí jednomu člověku (typicky výkon a zároveň kontrola dané aktivity).

Projektové role popsané v Metodice:

- Projektový manažer
- Věcný gestor projektu
- Administrátor projektu
- Finanční manažer
- Právník projektu
- Manažer kvality
- Zástupce dodavatele

### 4.2.1 Projektový manažer

Projektový manažer je odpovědný za úspěch projektu jako celku, především za včasné plnění cílů a rozpočtu projektu. Ve spolupráci s ostatními členy Projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšné dokončení projektu.

Projektový manažer může rozhodovat samostatně v rámci platných smluvních vztahů, rozhodnutí překračující stanovený smluvní rámec je povinen eskalovat na úroveň rady města / zastupitelstva města / komise / výboru. Projektový manažer má jasně deklarovanou pravomoc řídit projekt na dennodenní výkonné bázi.

Do role Projektového manažera je vhodné jmenovat osobu, která má dostatečnou podporu vedení městského úřadu a identifikuje se s cíli projektu. Zároveň je kritické pro fungující vedení projektu alokovat dostatečné množství času pracovníka pro tuto významnou funkci.

Do náplně a odpovědnosti Projektového manažera patří především:

- řízení a kontrola projektu v čase, rozsahu a kvalitě tak, aby byly naplněny cíle projektu (koordinace dílčích aktivit po stránce obsahové i časové);
- plánování v rámci projektu (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé plánování projektu);
- identifikace a získání potřebné podpory pro řízení, plánování či kontrolu projektu;
- řízení souboru procesů k zajištění nadefinovaných cílů projektu;
- zabezpečování součinnosti a informovanosti v rámci projektu;
- řízení rizik projektu;



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

- řešení a eskalace problémů na vyšší úroveň řízení, a zabezpečení nápravných opatření;
- autorizace formálních dokumentů projektu (např. zápisy z porad Projektového týmu, předávací protokoly apod.);
- příprava potřebných podkladů pro radu města / zastupitelstvo města / komisi / výbor;
- zajištění realizace výběrového řízení, pokud je projekt realizován externím dodavatelem;
- koordinace dodavatele při realizaci projektu.

#### 4.2.2 Věcný gestor projektu

Věcný gestor projektu je pro realizaci projektu hlavním zdrojem znalostí vstupů a výstupů projektu. Je zástupcem jak uživatelů finálního produktu, tak i všech, jimž budou výstupy projektu přínosem.

Věcný gestor projektu je zejména zodpovědný za:

- přesnou specifikaci výstupů projektu;
- průběžnou kontrolou konzistence dosavadních výsledků směrem k cílům a přínosům projektu;
- správnost předmětu objednávek a smluv s dodavatelem po věcné stránce;
- zajištění alokace času koncových uživatelů;
- garance souladu produktu projektu s požadavky uživatelů a naplnění očekávaných přínosů pro uživatele;
- řešení konfliktů mezi prioritami projektu a uživatelskými požadavky.

#### 4.2.3 Administrátor projektu

Administrátor projektu je odpovědný za vedení kompletní dokumentace projektu.

Administrátor projektu především:

- administrativně podporuje Projektový tým;
- distribuuje zápisy z porad a podklady zúčastněným osobám;
- sleduje a požaduje plnění plánovaných i operativních administrativních úkonů vyplývajících z plánu řízení projektu a ze zápisů z porad;
- vede dokumentaci projektu;
- organizuje schůzky podle existujících plánů projektu a pokynů Projektového manažera;
- zajišťuje a kontroluje, zda jsou dodržovány postupy práce s formalizovanými dokumenty a zda jsou správně užívány všechny formuláře a standardy (k tomuto účelu zajišťuje nezbytné instruktáže a školení);
- odpovídá za správné vyplnění, pojmenování a uložení všech standardních formulářů, které jsou používány v projektu;
- administruje a řídí jednotlivé verze dokumentů – distribuuje aktuální znění dokumentů relevantním osobám.

#### 4.2.4 Finanční manažer

Projektová role Finanční manažer není zejména u rozsahově menších projektů striktně vyžadována a je ji možné řešit líniovým řízením v gesci zainteresovaného odboru. U rozsáhlejších projektů je Finanční manažer důležitou součástí týmu, zejména když je nutné koordinovat čerpání finančních zdrojů podle různých rozpočtových pravidel.

Finanční manažer odpovídá zejména za:

- tvorbu rozpočtových výhledů projektu;
- plánování a koordinaci čerpání finančních zdrojů projektu;
- dodržování rozpočtových pravidel a jiných finančních pravidel městského úřadu v rámci projektu;
- přípravu podkladů pro mzdovou agendu v rámci projektu;
- vykazování stavu čerpání finančních zdrojů v rámci projektu;
- zabezpečení ekonomické a finanční stránky přípravy a realizace veřejných zakázek v rámci projektu;
- kontrolu správnosti veškerých smluvních vztahů po finanční stránce;
- evidenci uzavřených smluv projektu a z nich vyplývajících stávajících i budoucích závazků a pohledávek (cash-flow projektu);
- spolupráci s pracovníky odborných útvarů vykonávající činnost správců rozpočtu a příkazců dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, kteří se podílí na čerpání prostředků projektu;
- přípravu podkladů pro zajištění a alokaci potřebných finančních prostředků pro realizaci a provoz projektu;
- zpracování potřebných podkladů pro včasné nárokování financí ze Státního rozpočtu České republiky a odpovědnost za operativní komunikaci s relevantními institucemi a organizačními útvary.

#### 4.2.5 Právník projektu

Projektová role Právník projektu není zejména u rozsahově menších projektů striktně vyžadována a je ji možné řešit liniovým řízením v gesci zainteresovaného odboru. Právník projektu je u rozsáhlejších projektů k dispozici z hlediska své odbornosti, garantuje soulad projektu s platnou legislativou a normami dané městského úřadu.

Právník je zodpovědný zejména za:

- právní správnost veškeré relevantní dokumentace projektu;
- soulad projektu s požadavky legislativy Evropské unie;
- přípravu a řízení výběrových řízení na dodavatele v rámci realizace dílčích aktivit projektu;
- správnost veškerých smluvních vztahů a dalších s projektem souvisejících právních úkonů;
- soulad veškerých projektových činností s platnou legislativou České republiky, resp. Evropské unie.

#### 4.2.6 Manažer kvality

Manažer kvality zajišťuje průběžnou kontrolu kvality plnění projektových cílů, díky níž se předchází potenciálním problémům při realizaci projektu. Navrhuje nápravná opatření v případě odchylek od definovaného průběhu realizace projektu a zajišťuje jejich implementaci do projektu.

Manažer kvality je zodpovědný za celkovou kvalitu projektu a výstupů projektu. Vykonává dohled projektu tím, že provádí plošnou kontrolu dodržování kvality na všech úrovních realizace projektu. Identifikuje a včas eliminuje rizika. Kontroluje ostatní členy Projektového týmu (včetně Projektového manažera) vždy za oblast jejich odpovědnosti a to s cílem přispět k úspěchu projektu, nikoliv s cílem projekt poškodit. Poskytuje tedy „druhý nezávislý pohled“, který slouží jako podklad pro rozhodování



Projektového týmu a umožňuje včasnou identifikaci a eliminaci rizik.

K základním povinnostem Manažera kvality patří:

- zodpovědnost za kvalitu realizace projektu a výstupů projektu;
- zajištění průběžné kontroly kvality plnění cílů projektu / dílčích výstupů projektu;
- uplatňování adekvátních testovacích, inspekčních a přezkumných akceptačních aktivit, které byly definovány plánem projektu a od něho odvozenými dokumenty, a to jak pro kontrolu věcného obsahu řešení, tak i pro kontrolu plnění plánu a správného uplatňování definovaných procedur;
- eskalace zjištěných nedostatků Projektovému manažerovi;
- zajištění přenosu systému řízení kvality projektů směrem k ostatním projektovým rolím;
- koordinace a řízení výkonu věcného, smluvního, metodického auditu projektu.

## 4.2.7 Zástupce dodavatele

V případě, že je projekt realizován dodavatelsky, je členem Projektového týmu i Zástupce dodavatele. Zástupce dodavatele je jmenován dodavatelem a schválen radou města / zastupitelstvem města / komisí / výborem projektu nejpozději při podpisu smlouvy na realizaci projektu.

Zástupce dodavatele je zejména zodpovědný za:

- odsouhlasení cílů aktivit požadovaných od dodavatele;
- součinnost a přístup k projektu z dodavatelské strany;
- detailní plánování, schvalování a koordinaci všech aktivit dodavatele na vlastní úrovni řízení;
- alokaci dostatečných personálních i jiných zdrojů na straně dodavatele;
- koordinaci činností dodavatele vzhledem k městskému úřadu a lidským zdrojům městského úřadu, v součinnosti s Projektovým manažerem;
- plnění svěřených úkolů v dohodnutých parametrech:
  - dodržování schváleného rozpočtu;
  - dodržování termínů podle schváleného harmonogramu;
  - dodržování definované kvality;
- kvalitu výstupů generovaných dodavatelem;
- strukturované řízení rizik na dodavatelské straně.

## 4.3 Procedury a pravidla projektu

Za realizaci všech aktivit projektu je zodpovědný Projektový manažer. Projektový manažer zajišťuje plán aktivit projektu takovým způsobem, který garantuje splnění časových omezení projektu – soulad s harmonogramem projektu, zajištění včasného nasazení potřebných zdrojů a časově optimalizované vyprodukování výstupů, které jsou odvozeny od aktuálně platného rozsahu projektu.

Projekty realizované městským úřadem jsou ve většině případů řízeny projektově a nastavují tak vedle liniového řízení novou formu řízení. Projektové řízení je implementováno napříč liniovým řízením a v mnoha případech nastavuje nové vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

### 4.3.1 Pravidla porad Projektového týmu

Splnění termínů realizace jednotlivých aktivit projektu je zajišťováno institutem porad. Porady Projektového týmu jsou tedy hlavním nástrojem zadávání, řízení a kontrolování projektové práce.

Projektový tým se schází pravidelně ve stanovené frekvenci, která je určena při zahájení realizace projektu. Optimální je jednotýdenní frekvence, v případě potřeb projektu je frekvence porad zvýšena.

Porady Projektového týmu jsou dokumentovány zápisem, kterým jsou jednoznačně a transparentně rozděleny úkoly v rámci projektu. Zápisy z porad jsou distribuovány všem relevantním rolím projektu. Pokud není k zápisu do 24 hodin vnesena připomínka, je zápis považován automaticky za platný a závazný pro všechny projektové role. Zápis schválený účastníky porady je tedy závazný operativně-řídicí dokument projektu.

### 4.3.2 Pravidla eskalace problémů v rámci projektu

Pro zajištění operativní reakce na aktuální problémy / rizika v rámci realizace projektu a pro zajištění jejich nápravy tak, aby nebylo ohroženo splnění cílů projektu, jsou při zahájení projektu stanovena pravidla pro eskalaci problému v rámci projektu, jež respektují navrženou organizační strukturu projektu.

Aktuální problémy / rizika, které se vyskytnou v průběhu realizace projektu, jsou primárně řešeny na té úrovni, na jaké věcně vznikly, a to v souladu s jimi definovanými odpovědnostmi a pravomocemi. Současně platí pravidlo, že problémy, které není možné při dobré vůli vyřešit z jakýchkoliv důvodů na úrovni Projektového týmu, jsou bez zbytečného odkladu postoupeny na radu města / zastupitelstvo města / komisi / výbor.

### 4.3.3 Identifikace a řízení rizik projektu

Na začátku projektu Projektový tým identifikuje rizika projektu a vytvoří tzv. Registr rizik projektu. Rizika projektu jsou průběžně v rámci realizace projektu monitorována, aktualizována a v případě potřeb je realizováno preventivní či nápravné opatření.

Za návrh a údržbu Registr rizik je zodpovědný Projektový manažer. Registr rizik je aktualizován vždy, když dojde ke změně v plánu realizace projektu či k identifikaci nového rizika.

### 4.3.4 Provázanost jednotlivých fází řízení a monitoringu projektu

Komplexnost přístupu k realizaci projektu je zajištěna jednotným systémem řízení projektu dle Metodiky projektového řízení. Tento zvolený systém řízení projektu zabezpečuje provázanost

jednotlivých fází projektu a realizaci průběžného monitoringu plnění projektu.

Provázanost jednotlivých fází řízení a monitoringu projektu je kontrolována na pravidelných poradách Projektového týmu.

Průběžné informace o aktuálním stavu plnění projektu jsou nezbytné pro znalost stavu projektu a jsou to tedy podklady pro rozhodování a průběžnou analýzu rizik. Tyto informace – formou Status reportů – jsou určeny ke sdílení pro členy Projektového týmu i vedení městského úřadu. Informace jsou kategorizovány zejména podle procesů vrcholového procesního schéma realizace projektu.

Za účelem sdílení dokumentů relevantních k realizaci projektu zřídí Projektový manažer zabezpečené úložiště dat (tzv. Projektovou knihovnu), do kterého budou mít přístup pověřeni členové projektu. Do tohoto úložiště jsou pravidelně vkládány aktuální verze dokumentů. Předchozí verze dokumentů jsou vždy zachované.

Z důvodu provázanosti jednotlivých fází projektu, tj. využívání dílčích výstupů některých činností projektu jako vstupy pro činnosti následné, Projektový tým musí brát velký zřetel na kvalitu výstupů jednotlivých fází projektu. Kvalita výstupů projektu je zajišťována / kontrolována prostřednictvím stanovených akceptačních kritérií jednotlivých výstupů projektu. Akceptační kritéria jsou stanovena při zahájení projektu, a v rámci řízení projektu bude zamezeno jejich změnám nebo snižování parametrů s výjimkou změn schválených radou města / zastupitelstvem města / komisí / radou.

Akceptační kritéria jsou definicí měřitelných charakteristik finálního produktu, nezbytná pro závěrečnou akceptaci vytvořených produktů projektu. Posuzování jednotlivých produktů projektu, které bude tedy probíhat postupně v souladu se stanoveným harmonogramem projektu, bude eliminovat riziko nekomplexního plnění projektu.

## 5 STANDARDY PROJEKTU

Metodika projektového řízení popisuje povinné standardy, které definují pravidla vzniku, uložení a archivace projektové dokumentace. Standardy projektu vymezují nástroje a metodiky, které je nutné použít při zpracování projektové dokumentace a při vytváření nedefinovaných výstupů projektu. Standard definuje pravidla pro práci s formalizovanou projektovou dokumentací. Účelem je dosažení výhod formalizace a standardizace u toho typu dokumentace, kde je tento přístup vhodný.

### 5.1 Standardy projektové dokumentace

#### 5.1.1 Standardy pro dokumenty a modelování

Projektový manažer v přípravné fázi projektu definuje formáty projektové dokumentace tak, aby byla zajištěna kompatibilita mezi všemi členy projektu. Formáty dokumentů je nutno jasně definovat a zaznamenat včetně přesných verzí použitých programů.

#### 5.1.2 Obsah projektových standardů

Projektovým standardem (procedurou) vedení dokumentace se pro tento účel rozumí série návazných, obsahově i vzájemnou sousledností konzistentních kroků (jakož i jim příslušejících pravidel, formulářů a šablon), jejichž respektování v určité fázi projektu nebo v určité typizované situaci, která v průběhu projektu nastane, zajistí:

- právní relevanci projektových dokumentů;
- správnost, přehlednost a přesnost vzájemné formalizované komunikace v rámci projektu;
- úplnost projektové dokumentace pro potřeby vyhledání informací při další práci na projektu;
- jednotnost dokumentace tvorby, předání, převzetí, přezkoumání a akceptace veškerých projektových výstupů;
- schopnost sledovat logické návaznosti a historii realizace projektu.

Pro každou standardizovanou projektovou proceduru se používá formulář – šablona, což umožňuje dostatečně podrobnou a přesně formalizovanou dokumentaci standardizovaných procedur.

#### 5.1.3 Závaznost projektových standardů

Standardy jsou závazné pro všechny členy Projektového týmu i pro pracovníky dalších stran, kteří se podílejí na realizaci projektu. Projektový manažer i Zástupce dodavatele odpovídají za potřebné seznámení všech pracovníků podílejících se na projektu s těmito standardy v rozsahu a míře odpovídající charakteru jejich činnosti a obsahu dokumentu.

#### 5.1.4 Projektová dokumentace

Projektová dokumentace ve většině případů obsahuje následující dokumenty:

- výchozí (primární) formalizovaný dokument projektu - tzv. Projektový záměr;
- právně závazné nebo smluvně podložené formalizované projektové dokumenty, které jsou zpravidla předpokladem zahájení nebo výsledkem uzavření jednotlivých fází projektu. Tyto dokumenty obvykle podléhají procesu akceptace nebo jsou jeho součástí (např. Předávací

protokol, Akceptační protokol apod.);

- formalizované dokumenty určené pro potřeby Projektového manažera, jako jsou zápisy z porad Projektového týmu a další adekvátní dokumenty (např. zprávy o kontrole, dokumentace procedur řízení požadavků, řízení změn, řešení problémů apod.);
- neformalizované dokumenty vytvářené v průběhu celé doby trvání projektu, které slouží potřebám pouze některých členů Projektového týmu a mohou proto mít méně formalizovaný charakter (např. poznámky, vzájemná výměna informací elektronickou poštou apod.);
- externí dokumenty, které nejsou vytvářeny v průběhu projektu, ale slouží jako zdroj informací o procedurách a určují obecné prostředí, v jehož rámci je projekt realizován a dokumentován.

### 5.1.5 Standardní náležitosti formalizovaných dokumentů

Je nezbytné, aby všechny formalizované projektové dokumenty:

- splňovaly všechny standardy projektové dokumentace;
- byly uloženy odpovídajícím způsobem na sdíleném serveru (v Projektové knihovně) a byl k nim po celou dobu trvání projektu udržován přístup dle nadefinovaných uživatelských práv.

Náležitosti formalizovaných dokumentů (základní schéma syntaxe):

- autor dokumentu určí identifikaci formalizovaného dokumentu a jeho datové podoby;
- každý formalizovaný dokument, který je součástí dokumentace projektu, musí být označen jednoznačnou identifikací;
- hlavička dokumentu obsahuje vždy vlevo název dokumentu, vpravo logo městského úřadu;
- patička dokumentu obsahuje vždy vpravo číslo strany a celkový počet stran;
- dokumenty většího rozsahu mohou mít samostatnou titulní stranu a samostatný list Shrnutí;
- dokumenty vyžadující sledování revizí mají samostatnou stranu Historie změn;
- dokumenty vyžadující schválení mají samostatnou stranu Schvalovací doložka;
- v případě, že je dokument ve zvláštním režimu ochrany informací, je tato skutečnost vyznačena v patičce na titulní straně a uprostřed na patičce dokumentu.

### 5.1.6 Jmenná konvence dokumentů

Jmenná konvence je dohodnutý systém pojmenovávání dokumentů pro jejich jednodušší identifikaci. Dodržení této konvence umožní budoucí automatické zpracování dokumentů.

Vzor pojmenování dokumentů:

**ZkratkaNázvuProjektu\_TypDokumentu\_VerzeDokumentu\_Datum.pripona**

<b>Zkratka názvu projektu</b>	Všeobecně uznávaná zkratka, nebo první písmena ze slov názvu projektu.
<b>Typ dokumentu</b>	Označení dle typu dokumentu, např.: SP – Studie proveditelnosti, CBA – Cost-benefit analýza atd.
<b>Verze dokumentu</b>	Verze dokumentu ve formátu v1 až v99.
<b>Datum dokumentu</b>	Datum ve formátu YYYYMMDD (RokMěsícDen), např. 20110331 značí 31. 3. 2011.

## 5.2 Úložiště projektové dokumentace

Projektová dokumentace je uchovávána v elektronické podobě a v případě potřeby i v listinné podobě. Projektovou dokumentaci spravuje Administrátor projektu.

### 5.2.1 Projektová knihovna – úložiště elektronické verze projektové dokumentace

Projektová knihovna je určena pro centrální správu projektové dokumentace v elektronické podobě.

Jednotlivé projektové dokumenty, které jsou uchovávány v elektronické podobě a odpovídají svým formátem schváleným parametřům projektového prostředí, jsou z místa jejich vzniku strukturovaně ukládány v elektronické podobě do centrálního úložiště. Dokumenty lze přidávat, upravovat, prohlížet nebo vyhledávat z libovolného místa.

Projektová knihovna je vytvořena a spuštěna v přípravné fázi projektu. Pravidla a přístupová práva do Projektové knihovny definuje Projektový manažer. Přístupem k datům disponují pouze oprávněné role projektu.

### 5.2.2 Úložiště listinné verze projektové dokumentace

Projektové dokumenty, které jsou dle pravidel archivace vyžadovány uchovávat i v listinné podobě, jsou fyzicky archivovány u Administrátora projektu. Ve většině případů se jedná o uložení podepsaných dokumentů projektu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## 5.3 Archivace projektové dokumentace

Mezi obecná pravidla archivace patří povinnost ukládat a archivovat dokumenty podle závazných právních předpisů České republiky.

Ukládání a archivace v rámci městského úřadu se řídí zejména těmito právními předpisy:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon);
- vyhláška 191/2009 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby;
- národní standard pro elektronické systémy spisové služby;
- spisový a archivační řád Městského úřadu Černošice.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obr. č. 1: Základní schéma životního cyklu projektu .....</b>	<b>6</b>
<b>Obr. č. 2: Schéma fáze „Definice Projektového záměru“ .....</b>	<b>8</b>
<b>Obr. č. 3: Schéma fáze „Příprava projektu“ .....</b>	<b>11</b>
<b>Obr. č. 4: Schéma fáze „Realizace projektu“ .....</b>	<b>15</b>
<b>Obr. č. 5: Schéma fáze „Provoz projektu“ .....</b>	<b>20</b>
<b>Obr. č. 6: Schéma fáze „Plánování projektu“ .....</b>	<b>22</b>
<b>Obr. č. 7: Schéma fáze „Řízení projektu“ .....</b>	<b>28</b>
<b>Obr. č. 8: Organizační struktura projektu .....</b>	<b>36</b>
<b>Obr. č. 9: Struktura Projektového týmu .....</b>	<b>37</b>



## SEZNAM PŘÍLOH

### Příloha č. 1 – Řízení projektů kofinancovaných z dotačních titulů