**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:** | *Proč chceme projekt dělat?* |
| **Cíl projektu:** | *Jaká konkrétní změna by měla proběhnout?* |
| **Výchozí stav:** | *V jakém stavu se aktuálně nachází řešená oblast\problematika?* |
| **Termín dokončení:** | *Kdy má být projekt hotov?* |
| **Zdroje financování:** | *Kde na projekt vezmeme finance?* |
| **Hrozby, když projekt neproběhne:** | *Pokud projekt nerealizujeme, hrozí nám něco?* |
| **Nejasnosti:** | *Co vše není v současné době z důležitých věcí jasné?* |
| **Kontext projektu** | |
| **Kdo projekt vyžaduje:** | *Kdo přišel s podnětem/potřebou?* |
| **Komu je projekt určen:** | *Kdo bude bezprostředními uživateli výstupu?* |
| **Kdo projekt povede:** | *Kdo bude zodpovědný za dosažení cíle?* |
| **Kdo by se řízení projektu měl účastnit:** | *Kdo by měl být v řídicích strukturách projektu zastoupen?* |
| **Ostatní dopady a vztahy:** | *Jsou nějaké přímé nebo nepřímé dopady projektu do jeho okolí?* |
| **Souvztažnost s jinými projekty:** | *Poběží současně některé další projekty, které by potenciálně mohly mít na tento projekt vliv nebo jím být ovlivněny?* |
| **Stručný popis řešení projektu – Varianta 1** | |
| **Výstupy projektu (co?):** | *Co (věcně) bude projektem dodáno?* |
| **Způsob realizace (jak?):** | *Jak by měl projekt proběhnout? (základní scénář)* |
| **Hlavní rizika dané varianty:** | *Jaká jsou hlavní rizika realizace projektu?* |
| **Předpokládaná doba trvání:** | *Jak dlouho potrvá realizace dané varianty?* |
| **Předpokládané interní náklady dané varianty?** | *Jaké jsou maximální očekávané interní náklady?* |
| **Předpokládané externí náklady dané varianty:** | *Jaké jsou maximální očekávané externí náklady?* |
| **Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:** | *Jaké jsou očekávané náklady po předání projektu?* |
| **Stručný popi řešení projektu – Varianta 2** | |
| **Výstupy projektu (co?):** | *Co (věcně) bude projektem dodáno?* |
| **Způsob realizace (jak?):** | *Jak by měl projekt proběhnout? (základní scénář)* |
| **Hlavní rizika dané varianty:** | *Jaká jsou hlavní rizika realizace projektu?* |
| **Předpokládaná doba trvání:** | *Jak dlouho potrvá realizace dané varianty?* |
| **Předpokládané interní náklady dané varianty?** | *Jaké jsou maximální očekávané interní náklady?* |
| **Předpokládané externí náklady dané varianty:** | *Jaké jsou maximální očekávané externí náklady?* |
| **Náklady po ukončení projektu a náklady na údržbu:** | *Jaké jsou očekávané náklady po předání projektu?* |
| **Stručný popi řešení projektu – Varianta 3** | |
| **…..** | |
| **Závěrečná doporučení do další fáze** | |
| *Doporučujeme projekt spustit, nebo nespustit? Pokud ano, která varianta?* | |

**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)**   * 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**   * 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**   * 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**   * Ke každému výstupu * Jednotlivé činnosti, které jsou * předmětem předkládaného projektu (logická a časová posloupnost) * Jak bude projekt realizován   1..  2..  3… | 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:** | *Jaká je priorita daného projektu?* |
| **Přínosy:** | *K čemu by měl projekt přispět? Co je důvodem jeho realizace?* |
| **Cíl projektu:** | *K jaké konkrétní změně by mělo dojít? Jaký by měl být stav řešené problematiky na konci realizace projektu?* |
| **Výstupy projektu:** | *Co bude konkrétními výstupy daného projektu? Co bude produkovat (dodávat) projektový tým?* |
| **Plánované interní náklady:** | *Jaké jsou maximální přípustné interní náklady?* |
| **Plánované externí náklady:** | *Jaké jsou maximální přípustné externí náklady?* |
| **Plánovaný termín zahájení a dokončení projektu?** |  |
| **Hlavní milníky:** | *Jaké jsou hlavní milníky projektu včetně uvedení termínů?* |
| **Lokalizace projektu:** | *Kde všude bude projekt probíhat? Jsou ještě nějaká relevantní rozhraní projektu, na která by bylo vhodné poukázat?* |
| **Kritéria úspěšnosti:** | *Podle čeho poznáme, že bylo cíle projektu dosaženo? Jak budeme posuzovat úspěch projektu?* |
| **Schválené výjimky:** | *Existují nějaké výjimky oproti standardnímu způsobu realizace projektů?* |
| **Zadavatel projektu:** | *Čí požadavek/potřeba by měla být naplněna?* |
| **Sponzor projektu:** | *Kdo má nejvyšší rozhodovací pravomoc ohledně projektu?* |
| **Další členové řídícího výboru:** | *Kdo je dalším členem řídícího výboru projektu?* |
| **Manažer projektu:** | *Kdo bude manažerem projektu?* |
| **Tým řízení projektu:** | *Kdo tvoří řídící tým projektu? Kdo bude společně s manažerem projekt plánovat a řídit?* |
| **Odměny projektového týmu:** | *Budou stanoveny nějaké odměny projektového týmu?* |

1. **Část**

* **Fáze zadání/definice – dokumenty:**
  + **Registr zainteresovaných stran**
  + **WBS**

**Registr zainteresovaných stran**

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

**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:

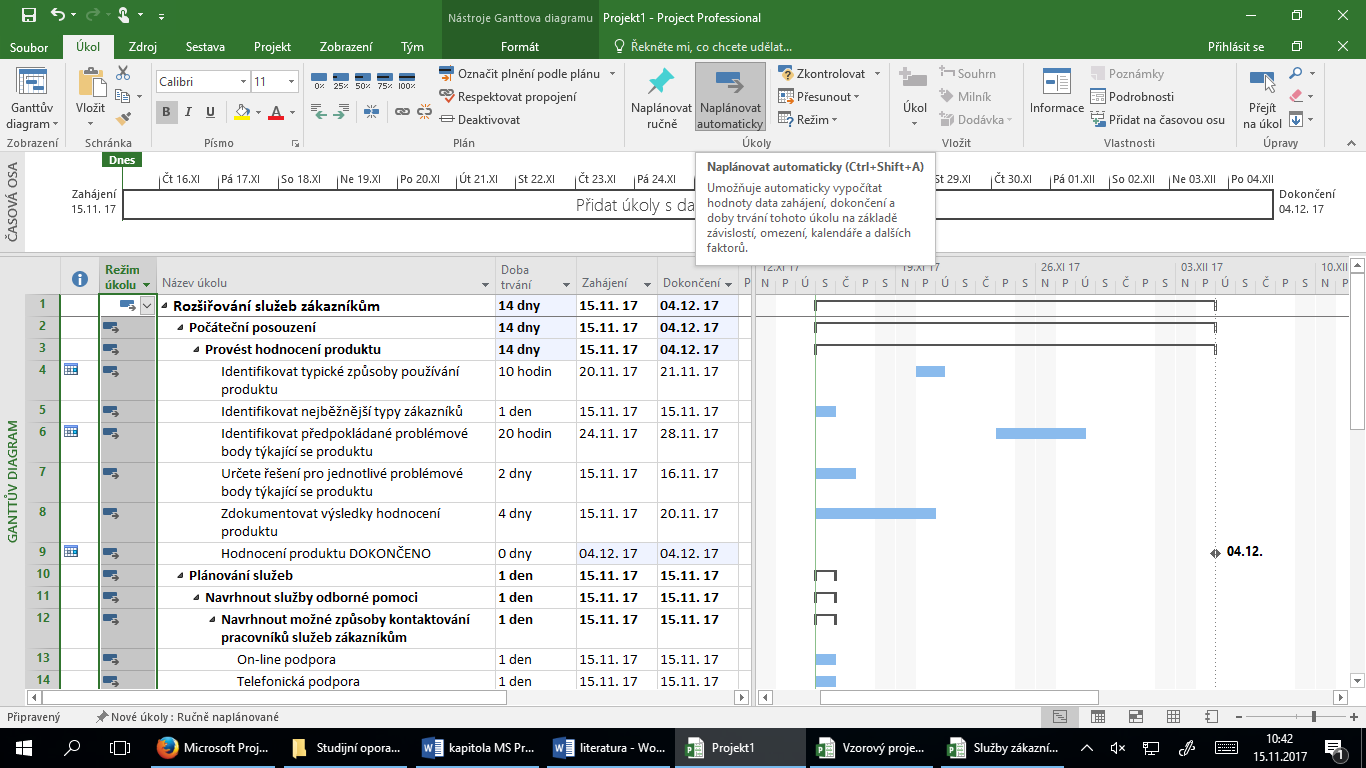
* WBS na nejnižší úrovni obsahuje fyzicky předatelné výstupy (produkty) – výsledky práce.
* Tyto pracovní balíky lze ocenit (práce nutná na jejich vytvoření, náklady, čas).
* Zároveň se projektový tým pohybuje na přiměřené míře detailu (odlišení pracovního balíku a konkrétních činností (úkolů) k provedení.
* 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** | | |  |
|  |  |  | počet hodin | sazba | celkem | jednotky | sazba | celkem | **Celkové náklady** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Požadavky na kvalitu:** | | |  |  |  |  |  |  |  |
| **Akceptační kritéria:** | | | | | | | | | |
| **Technické informace:** | | |  |  |  |  |  |  |  |
| **Informace se vztahem ke smlouvě:** | | | |  |  |  |  |  |  |
| **Poznámka:** | |  |  |  |  |  |  |  |  |

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



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

**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** |
| *Projekt* | A | R | S | S | S |
| *Výstup 2* |  |  |  |  |  |
| *Výstup 2.1* |  |  |  |  |  |
| *Pracovní balík 2.1.1* |  | A | R | I | C |
| *Pracovní balík 2.1.2* |  |  |  |  |  |
| *…* |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**Organizační struktura, role a odpovědnosti**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Jméno** | **Role v projektu** | **Zodpovědnost** | **Pravomoc** | **Kontakty** |
| … |  |  |  |  |
| *Kdo?* | *Jak je označována role dotyčného v projektu?* | *Jakou má dotyčný konkrétní zodpovědnost v rámci projektu?* | *Jakou má dotyčný konkrétní osobní pravomoc v rámci projektu?* | *Jaký je na dotyčného e-mail, kontakt?* |
| … |  |  |  |  |

**Komunikační plán**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Příjemce informace** | **Cíle komunikace** | **Klíčové sdělení** | **Formát/komunikační kanál** | **Zpětná vazba** | **Správce** |
| *Kdo je příjemcem sdělení?* | *Čeho chcete komunikací dosáhnout?* | *Co chcete říci?* | *Jak to budete říkat? Jak často?* | *Jak poznáte, že to děláte dobře?* | *Kdo za to bude zodpovědný?* |
| … |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |

**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 pojistné na SaZ P |  |  |  | |  | | |  |
| b) dohody konané mimo pracovní poměr |  |  |  | |  | | |  |
| **2. Ostatní osobní náklady, z toho:** |  |  |  | |  | | |  |
| a) honoráře, odměny účinkujícím |  |  |  | |  | | |  |
| 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, čistící 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) budovy, haly, 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-nejnizší, 5-nejvyšší)** | **Dopad**  **(1-nejnizší, 5-nejvyšší)** | **Skóre (1-25)** | **Strategie proti riziku** | **Plán protiopatření** | **Spouštěč** | **Plán napravných akcí** | **Zodpovídá** |
| *1* | *O co jde?* | *Jaká je pravděpodonost 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?* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |