



Pardubice

Statutární město Pardubice
Magistrát města Pardubic

SMĚRNICE Č. 07/2021 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Rada města, v souladu s ustanovením § 102 odst. 3 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, vydává tuto směrnici.

Čl. 1 Účel směrnice

1. Účelem této směrnice je nastavení systému řízení projektů v podmínkách Magistrátu města Pardubic (dále jen „Magistrát“).
2. Veškeré aktivity zařazené do systému řízení projektů musí být realizovány v souladu s touto směrnicí. Přílohou této směrnice je Metodika řízení projektů.

Čl. 2 Vymezení základních pojmů a rolí

1. Projekt je charakterizován jako soubor činností realizovaných za účelem dosažení cíle, s vymezeným termínem začátku a konce, definovaným rozpočtem a dalšími podmínkami. Realizace projektu zpravidla vyžaduje koordinaci zaměstnanců zařazených do několika odborů Magistrátu.
2. Systémem řízení projektů v podmínkách Magistrátu se rozumí soubor pravidel obsažených v této směrnicí a navazujících dokumentech, zejména metodice řízení projektů. Součástí systému řízení projektů je také sada standardizovaných formulářů pro projektový záměr, logický rámec, identifikační listinu projektu, zprávu o stavu projektu a další součásti dokumentace projektu.
3. Změnou projektu je odchylka od platného rozsahu projektu, časového harmonogramu projektu nebo rozpočtu projektu.
4. Vedoucí Odboru rozvoje a strategie (dále jen „Vedoucí ORS“) je zodpovědný za efektivní koordinaci jednotlivých projektů, za koordinaci systému řízení projektů v podmínkách Magistrátu je odpovědný Správce portfolia projektů.
5. Správcem portfolia projektů je vedoucí oddělení strategického plánu a projektového managementu.
6. Správce portfolia projektů je hlavním metodikem pro oblast řízení projektů. V součinnosti s Vedoucím ORS posuzuje návrhy zpracovaných klíčových dokumentů (projektový záměr, identifikační listina projektu atp.) z hlediska projektového řízení. Správce portfolia projektů předkládá 2x ročně zprávu o stavu celého portfolia projektů zastupitelstvu Statutárního města Pardubice.

7. Rozhodovacím orgánem může být pro účely této směrnice zastupitelstvo města Pardubic (ZmP), rada města Pardubic (RmP)
8. Sponzor projektu je zodpovědný za dosažení přínosů projektu, dohlíží na průběh projektu. Sponzor projektu je určen voleným orgánem Města. Roli Sponzora může zastávat primátor, jeho náměstci, členové rady či zastupitelstva Města. Sponzor projektu musí zřídit jako svůj poradní orgán řídicí výbor projektu. Roli Sponzora projektu může zastávat primátor, jeho náměstci, členové RmP či ZmP. Pokud bude sponzorem projektu navržen neuvolněný člen ZmP, bude s ním před schválením projektového záměru a identifikační listiny projektu v RmP na tuto činnost uzavřena dohoda o provedení práce na dobu určitou, tj. do termínu ukončení projektu. Se vznikem pracovněprávního vztahu mezi městem a členem ZmP musí vyslovit souhlas ZmP.¹
9. Manažer projektu je zodpovědný Sponzorovi projektu za dosažení cílového stavu projektu, za dodržení procesu řízení projektu, koordinaci členů projektového týmu, předávání všech relevantních informací členům projektového týmu a za vedení dokumentace projektu. Manažer projektu má pravomoc vyžadovat součinnost od zaměstnanců jiných odborů, než do kterého je zařazen. Manažer projektu koordinuje členy projektového týmu. Manažera projektu jmenuje a odvolává tajemník Magistrátu nebo je přímo jmenován RmP při schválení Identifikační listiny projektu. V případě, kdy navržený Manažer projektu není zaměstnancem Magistrátu (externí Manažer projektu), musí být vždy jmenován RmP.
10. Zadavatelem projektu může být kterýkoliv vedoucí odboru nebo vedoucí oddělení Magistrátu. Zadavatele určuje Rozhodovací orgán nebo porada vedení.
11. Člen projektového týmu je zodpovědný Manažerovi projektu za dodání jednoho nebo více výstupů projektu v požadované kvalitě, termínech, nákladech a za věcnou správnost výstupů. Člena projektového týmu jmenuje a odvolává tajemník Magistrátu na návrh Manažera projektu nebo jsou přímo jmenováni RmP při schválení Identifikační listiny projektu.
12. Člen týmu, který je jmenován a odvoláván tajemníkem Magistrátu nebo jmenován RmP při schválení Identifikační listiny projektu, musí být zaměstnancem Magistrátu.
13. Kromě členů projektového týmu Manažer projektu v identifikační listině projektu navrhuje další spolupracující členy týmu, tzv. odborné konzultanty projektu. Jedná se o spolupracující členy týmu, kteří nejsou zaměstnanci Magistrátu, ale jsou pro projektové řízení daného projektu nezbytnou součástí. Jedná se o zástupce např. městských společností, Pardubického kraje apod.
14. Finanční zdroje pro zpracování fáze Předprojektové přípravy, Zahájení projektu a Plánování projektu, budou přiděleny správci rozpočtu (odboru Magistrátu), ze kterého je jmenován Manažer projektu. V případě, že se jedná o externího Manažera projektu, je správcem rozpočtu Odbor rozvoje a strategie.
15. Manažer projektu je vždy uveden jako zástupce Objednatele v pozici Manažera projektu na smluvních vztazích (Smlouvy a objednávky) souvisejících s daným projektem.
16. Manažer projektu uděluje souhlas s proplácením veškerých nákladů v projektu ve vazbě na aktuální stav schválených finančních zdrojů projektu. Tím nejsou dotčeny povinnosti dle příslušných obecně závazných právních předpisů a dle příslušných vnitřních předpisů města.
17. Manažer projektu podává Zprávu o stavu projektu nejméně 1x/měsíc Sponzorovi projektu a členům řídicího výboru projektu.

¹ v souladu s ust. § 84 odst. 2 písm. p) zákona o obcích

Čl. 3

Projektový záměr

1. Za zpracování Projektového záměru je zodpovědný vždy Zadavatel projektu, který jej předkládá radě Města k rozhodnutí po vyjádření Vedoucího ORS, Vedoucího ekonomického a Správce portfolia projektů, a to ve struktuře popsané v Metodice řízení projektů, která je přílohou této směrnice.
2. Správce portfolia projektů ve spolupráci s Vedoucím ORS rozhoduje o zařazení projektu do Portfolia projektů a přidělí do projektového záměru číslo projektu. Číslo projektu a jeho název jsou jedinečnými identifikátory, které jsou vloženy do systému portfolia projektů, musí být v souladu s názvem položky rozpočtu města a je závazný pro veškerou dokumentaci a evidenci.
3. O Zahájení zpracování Projektového záměru rozhoduje Rozhodovací orgán nebo porada vedení. Součástí rozhodnutí je určení: Sponzora projektu, Zadavatele projektu, popis obsahu projektu, očekávaný výstup, termín a maximální náklady předprojektové přípravy.
4. Zadavatel projektu může již v tomto kroku, po dohodě s vedoucím ORS navrhnout tajemníkovi Magistrátu nebo Rozhodovacímu orgánu jmenovat Manažera projektového záměru, který bude zodpovídat za koordinaci kroku Předprojektová příprava, Plánování projektu a Realizace projektu.

Čl. 4

Předprojektová příprava

1. Za zpracování Projektové přípravy je zodpovědný Zadavatel nebo manažer projektu, je-li v této fázi jmenován.
2. Cílem předprojektové přípravy je analyzovat projektový záměr a projednat jej se všemi důležitými zainteresovanými stranami, jak uvnitř Magistrátu, tak vně.
3. V rámci předprojektové přípravy jsou zpracovány dokumenty, analýzy či studie schválené v Projektovém záměru, který předkládá Zadavatel nebo Manažer projektu k rozhodnutí Rozhodovacímu orgánu.
4. Zpracování studií a návrhů stavby může být součástí Identifikační listiny projektu fáze plánování projektu.
5. Před zahájením Plánování projektu (tj. před zahájením zpracování projektové dokumentace v požadovaných stupních) jsou výstupy Předprojektové přípravy (studie, analýzy či návrhy stavby) předloženy ke schválení ZmP v souladu s Pravidly pro schvalování investičních záměrů v zastupitelstvu města Pardubic. Dle těchto pravidel se jedná o investiční projekty s odhadovanou hodnotou realizačních nákladů nad 20 mil. Kč bez DPH nebo s odhadovanou hodnotou ročních provozních nákladů nad 5 mil. Kč bez DPH.

Čl. 5

Identifikační listina projektu

1. Za zpracování Identifikační listiny projektu je zodpovědný Zadavatel nebo Manažer projektu, byli-li v předchozí fázi jmenováni.

2. Identifikační listina obsahuje vždy určení Manažera projektu, Sponzora projektu, členy projektového týmu, odborné konzultanty projektu a určení položky rozpočtu města, ze které budou hrazeny výdaje ve fázi plánování.
3. O schválení nebo zamítnutí Identifikační listiny projektu rozhoduje Rozhodovací orgán.
4. Není-li schválena Identifikační listina projektu, nemůže být projekt zahájen a čerpány finanční prostředky na jeho plánování či realizaci.
5. Identifikační listina projektu stanovuje konkrétní cíl, kterého má být dosaženo. Každý projekt může mít více cílů (Projektová dokumentace, stavební povolení, realizace díla) a tím i více Identifikačních listin projektu.
6. Součástí nákladů uvedených v Identifikační listině projektu pro fázi realizace projektu musí být navržena finanční rezerva pro realizaci projektu. Výše rezervy by měla odpovídat předpokládané výši inflace pro období, ve kterém bude projekt realizován. V případě realizace projektu, jehož předmětem je rekonstrukce či stavební úpravy, musí finální investiční záměr obsahovat i rezervu na skryté a neočekávané náklady.

Čl. 6 Zahájení Projektu

1. Za zahájení projektu je zodpovědný Vedoucí ORS ve spolupráci se Správcem portfolia projektů.
2. Projekt je zahájen schválením Identifikační listiny projektu Rozhodovacím orgánem.

Čl. 7 Plánování Projektu

1. Plánováním projektu se v projektovém řízení rozumí příprava a zpracování všech stupňů projektové dokumentace a zajištění všech potřebných dokumentů a dokladů potřebných pro realizaci projektu.
2. Manažer projektu je zodpovědný za zpracování Plánu řízení projektu v rozsahu stanoveném Správcem portfolia projektů. Plán řízení projektu předkládá Manažer projektu k posouzení Vedoucímu ORS.
3. Správce portfolia projektů předkládá Plán řízení projektu příslušnému Rozhodovacímu orgánu k rozhodnutí.
4. Rozhodovací orgán schválením Plánu řízení projektu rozhoduje o zahájení realizace Projektu a o rozsahu, časové, finanční náročnosti a zdrojích krytí nákladů realizační fáze projektu.

Čl. 8 Realizační fáze Projektu

1. Před zahájením realizační fáze projektu musí být předložen ke schválení ZmP záměr v souladu s Pravidly pro schvalování investičních záměrů v zastupitelstvu města Pardubic. Dle těchto pravidel se jedná o investiční projekty s odhadovanou hodnotou realizačních nákladů nad 20 mil. Kč bez DPH nebo s odhadovanou hodnotou ročních provozních nákladů nad 5 mil. Kč bez DPH.
2. Ve finálním investičním záměru musí být schválena cena realizace projektu dle provedené projektové dokumentace a zároveň navržena rezerva pro realizaci projektu. Výše rezervy by měla odpovídat předpokládané výši inflace pro období, ve kterém bude projekt realizován. V případě

realizace projektu, jehož předmětem je rekonstrukce či stavební úpravy, musí finální investiční záměr obsahovat i rezervu na skryté a neočekávané náklady.

3. Manažer projektu je zodpovědný za realizační fázi Projektu dle platného Plánu řízení projektu.
4. Podávání informací o stavu projektu probíhá dle pravidel nastavených ve fázi plánování projektu.
5. Požadavek na změnu Projektu je oprávněn podat Manažerovi projektu kterýkoliv člen projektového týmu nebo osoba či organizace přímo dotčená projektem. Manažer projektu je zodpovědný za řízení změn, eviduje změnové požadavky a je oprávněn rozhodovat o nepodstatných změnách. Návrhy podstatných změn Projektu předkládá Manažer projektu k posouzení Rozhodovacímu orgánu prostřednictvím Sponzora projektu.
6. Vedoucí ORS má pravomoc vyhlásit krizi Projektu v případě, že se realizace projektu výrazně odchyluje od schváleného Plánu řízení projektu nebo hrozí, že nebude možné dosáhnout cíle projektu. V okamžiku vyhlášení krize Projektu přebírá Vedoucí ORS nebo jím pověřený zaměstnanec roli Manažera projektu. O vyhlášení krize informuje Vedoucí ORS příslušný Rozhodovací orgán s návrhem na řešení krizové situace. Rozhodovací orgán rozhodne neodkladně o způsobu řešení krize.

Čl. 9

Ukončení Projektu

1. Za ukončení Projektu je zodpovědný Manažer projektu.
2. Projekt je řádně ukončen akceptací všech výstupů a zároveň dosažením cíle Projektu nebo rozhodnutím Rozhodovacího orgánu nebo Sponzora projektu o předčasném ukončení projektu.
3. Manažer projektu předloží Sponzorovi, Vedoucímu ORS a Správci portfolia k posouzení vyhodnocení projektu.
4. Vedoucí ORS a Sponzor Projektu předkládají vyhodnocení projektu k posouzení Rozhodovacímu orgánu společně s návrhem určení zodpovědností pro fázi provozu/udržitelnosti Projektu.
5. Manažer projektu může po úspěšném ukončení projektu podávat tajemníkovi Magistrátu návrh na odměny pro členy projektového týmu, kteří jsou zaměstnanci magistrátu.
6. Sponzor projektu může po úspěšném ukončení projektu podávat tajemníkovi Magistrátu návrh na odměnu Manažerovi projektu, který je zaměstnancem magistrátu.

Čl. 10

Závěrečná ustanovení

Tato směrnice ruší a nahrazuje Směrnicí č. 10/2019.

Tato směrnice nabývá účinnosti dnem 1.6.2021.

Ing. Martin Charvát
primátor města

Mgr. Michal Zitko
tajemník magistrátu

METODIKA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Magistrát města Pardubic

verze 3



Obsah

1. ÚČEL DOKUMENTU A JEHO ÚČINNOST	3
2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	3
2.1. PROJEKT	3
2.2. SYSTÉM ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	4
3. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH ROLÍ	4
4. ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU KROK ZA KROKEM	5
4.1. PROJEKTOVÝ ZÁMĚR	6
4.2. PŘEDPROJEKTOVÁ PŘÍPRAVA	7
4.3. IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU	8
4.4. ZAHÁJENÍ PROJEKTU	8
4.5. PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU	9
4.6. REALIZACE PROJEKTU	10
4.7. UKONČENÍ PROJEKTU	11
4.8. VYHODNOCENÍ PROJEKTU	12
4.9. MATICE ZODPOVĚDNOSTÍ	12
5. DOPLŇUJÍCÍ OBLASTI	13
5.1. LOGICKÝ RÁMEC	13
5.2. ŘÍZENÍ RIZIK – DOPORUČENÝ POSTUP	14
5.3. ZÁPIS Z PORADY – DOPORUČENÝ FORMÁT	16
6. PŘÍLOHY (V EL. FORMĚ OZNAČENY VERZÍ 6)	17
6.1. PŘÍLOHA 1 - PROJEKTOVÝ ZÁMĚR	17
6.2. PŘÍLOHA 2 - LOGICKÝ RÁMEC	19
6.3. PŘÍLOHA 3 – IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU	20
6.4. PŘÍLOHA 4 – ZPRÁVA O STAVU PROJEKTU	21
6.5. PŘÍLOHA 5 – SEZNAM BODŮ K ŘEŠENÍ	22
6.6. PŘÍLOHA 6 – ZMĚNOVÝ POŽADAVEK	23
6.7. PŘÍLOHA 7 – VYHODNOCENÍ PROJEKTU	24
6.8. PŘÍLOHA 8 – REGISTR RIZIK – DOPORUČENÝ FORMÁT	26
6.9. PŘÍLOHA 9 – ZÁPIS Z PORADY – DOPORUČENÝ FORMÁT	27
6.10. PŘÍLOHA Č.10 – GRAFICKÉ ZOBRAZENÍ PRACOVNÍCH POSTUPŮ	28



1. Účel dokumentu a jeho účinnost

Metodika řízení projektů, programů a portfolia je přílohou směrnice Řízení projektů.

Účelem tohoto dokumentu je poskytnout manažerům projektů a členům projektových týmů návod pro řízení projektů v podmínkách Magistrátu města Pardubic (dále jen „Magistrát“). Proto je v metodice detailněji popsán postup definice, plánování a řízení projektů ukotvený ve směrnici. Metodika obsahuje vzory standardizovaných formulářů, které jsou pro řízení projektů využívány.

Projekty, jejichž příprava nebo realizační fáze začne po 1.6.2021, musí být řízeny v souladu s touto metodikou.

Akce, které byly započaty před datem platnosti této metodiky a které naplňují charakteristiky projektu, musí projít krokem č. 1 – Záměr projektu, bez ohledu na to, v jaké fázi plánování či realizace jsou.

2. Vymezení základních pojmů

2.1. Projekt

Projekt je charakterizován jako soubor činností realizovaných za účelem dosažení cíle, s vymezeným termínem začátku a konce, definovaným rozpočtem a dalšími podmínkami.

Pokud hovoříme o projektu, máme na mysli většinou rozsáhlejší aktivitu s přesahem přes více odborů či oddělení s **jasně vymezeným cílem, termínem a rozpočtem k vykonání**. Jsou zapotřebí jiné postupy a styly řízení než při běžném liniovém managementu a od manažera projektu jsou vyžadovány jiné dovednosti a zkušenosti. Projekt je obecně nástrojem jednorázové změny v dynamickém prostředí.

K rozpoznání typu akce mohou pomoci tzv. **projektová kritéria**:

1. Jedinečnost

Záměr má smysl řídit jako projekt v okamžiku, kdy je jedinečný. Jedinečný je buď svou podstatou (ještě nikdy jsme nic podobného nerealizovali), nebo jde o záměr sice typizovaný, ale odehrává se v unikátním souboru podmínek.

2. Vymezenost

Projekt má začátek a konec. Má svůj koncový termín. Může mít další omezení jako např. legislativu. Projekt má svůj rozpočet. Má danou celkovou výši nákladů, které je zadavatel schopen investovat.

Cíl projektu je třeba mít dobře definován v podobě stavu na konci projektu.

Cíl by měl naplňovat znaky **SMART** („chytrého“ cíle):

S – specifický a srozumitelný

M – měřitelný – s jednoznačně měřitelnými parametry

A – akceptovatelný – všemi zainteresovanými stranami

R – realizovatelný, realistický, dosažitelný

T – termínovaný – s jasně ohraničeným datem dokončení

Za dosažení cíle projektu je zodpovědný manažer projektu.



3. Potřeba spolupráce napříč úřadem v projektovém týmu

Záměr má smysl řídit jako projekt, jestliže se nejedná o práci, kterou zastává jedna osoba. Projektové řízení je vhodné v případě, že je třeba k dosažení cíle zapojit více osob s různou odborností, z různých odborů či oddělení úřadu, a jejich práci koordinovat.

4. Komplexnost a složitost

Projektové řízení je poměrně robustní nástroj, který se nevyplatí používat na jednoduché věci (nicméně i tak lze jistě aplikovat vybrané principy a nástroje).

5. Vysoká míra rizika

Z výše uvedených atributů vyplývá zvýšené riziko takové akce oproti opakujícím se rutinním aktivitám. Toto riziko je nezbytně třeba řídit.

2.2. Systém řízení projektů

Systémem řízení projektů v podmínkách Magistrátu se rozumí soubor pravidel obsažených ve směrnici č. xx/2015 Řízení projektů a této směrnici.

Součástí systému řízení projektů je také sada standardizovaných formulářů, které tvoří přílohu tohoto dokumentu.

3. Vymezení základních rolí

Rozhodovací orgán je ve směrnici souhrnným označením pro nejvyšší rozhodovací orgán pro daný projekt. Rozhodovacím orgánem může být zastupitelstvo Statutárního města Pardubice, rada Statutárního města Pardubice, primátor, náměstek primátora Statutárního města Pardubice nebo tajemník Magistrátu. Rolí rozhodovacího orgánu je posuzovat klíčové dokumenty a činit důležitá strategická rozhodnutí pro projekt.

Sponzor projektu je zodpovědný za dosažení přínosů projektu, dohlíží na průběh projektu. Sponzor projektu je určen Rozhodovacím orgánem. Sponzor projektu je přímým nadřízeným manažera projektu. Roli Sponzora může zastávat primátor, jeho náměstci, členové rady či zastupitelstva Statutárního města Pardubice. Sponzor projektu může, zejména u větších projektů, zřídit jako svůj poradní orgán řídicí výbor projektu.

Vedoucí Odboru rozvoje a strategie (dále jen „Vedoucí ORS“) je zodpovědný za efektivní koordinaci projektů a za péči o systém řízení projektů v podmínkách Magistrátu.

Správce portfolia projektů (vedoucí oddělení strategického plánu a projektového managementu)

Je hlavním metodikem pro oblast řízení projektů. V součinnosti s vedoucím ORS posuzuje návrhy zpracovávaných klíčových dokumentů (projektový záměr, identifikační listina projektu atp.) z hlediska projektového řízení. Správce portfolia projektů překládá 2x ročně zprávu o stavu celého portfolia projektů zastupitelstvu Statutárního města Pardubice.



Zadavatelem projektu může být kterýkoliv vedoucí odboru nebo vedoucí oddělení Magistrátu. Zadavatele určuje Rozhodovací orgán nebo porada vedení. Zadavatel je zodpovědný za zpracování záměru projektu a předprojektové fáze.

Manažer projektu je zodpovědný za dosažení cílového stavu projektu, za dodržení procesu řízení projektu, koordinaci členů projektového týmu, předávání všech relevantních informací členům projektového týmu a za vedení dokumentace projektu dle této metodiky. Manažer projektu má pravomoc vyžadovat součinnost od zaměstnanců jiných odborů, než do kterého je zařazen. Manažera projektu jmenuje a odvolává tajemník Magistrátu. Manažer projektu navrhuje tajemníkovi ke jmenování a odvolání členy projektového týmu po vyjádření vedoucích odborů či oddělení. Role manažera projektu je zcela odlišná od role tzv. administrátora dotace, který spravuje dotační titul. Manažer projektu musí zajišťovat skutečnou koordinaci členů projektového týmu, řídí změny, rizika na projektu. Je vhodné, aby manažer projektu nebyl zároveň zodpovědným za dosažení některého z výstupů projektu.

Člen projektového týmu je zodpovědný za dodání jednoho nebo více výstupů projektu v požadované kvalitě, termínech, nákladech a za věcnou správnost výstupů. Člena projektového týmu jmenuje a odvolává tajemník Magistrátu na návrh Manažera projektu.

4. Životní cyklus projektu krok za krokem

Životní cyklus projektu je možné rozdělit do 8 základních fází, které jsou ve směrnici popsány v kapitolách 4.1. – 4.8. Následující schéma znázorňuje **rozdělení primární zodpovědnosti za jednotlivé kroky**.



V matici odpovědností jsou popsány role dalších zainteresovaných stran v jednotlivých krocích. Následující část metodiky popisuje jednotlivé fáze podrobně.

4.1. Projektový záměr

Primárně zodpovědný za tento krok: Zadavatel projektu

Projektový záměr zpracovává: Zadavatel projektu

Projektový záměr schvaluje: Rada Statutárního města Pardubice po předchozím vyjádření vedoucích ORS a OE.

O zahájení zpracování Projektového záměru rozhoduje Rozhodovací orgán nebo porada vedení. Součástí rozhodnutí o je určení:

- Sponzora projektu
- Zadavatele projektu
- Popis obsahu projektu
- Očekávaný výstup, termín a **maximální náklady předprojektové přípravy**

Poté, co je rozhodnuto o zpracování projektového záměru, Zadavatel svolá jednání, na kterém bude přítomen Sponzor projektu, Vedoucí ORS, Vedoucí OE, Správce portfolia projektů. Výstupem jednání je návrh dokumentu Projektový záměr.

Správce portfolia projektů navrhuje rozsah zpracovávaných výstupů v rámci kroku „předprojektová příprava“. Vedoucí ORS ve svém vyjádření posuzuje, zda má záměr vazbu na strategický plán. Správce



portfolia projektů přiděluje záměru evidenční číslo a zařazuje jej do systému řízení projektů – Portfolia projektů.

Vedoucí OE ve svém vyjádření uvede, zda jsou náklady jak předprojektové přípravy, tak projektu jako celku již součástí konkrétní položky/položek rozpočtu a uvede číslo/čísla položek. Nejsou-li náklady projektu součástí aktuálně platného rozpočtu. Nejsou-li náklady součástí aktuálně platného rozpočtu, vedoucí OE ve svém vyjádření navrhuje možný zdroj financování.

Po vyjádření vedoucího ORS, Správce portfolia projektů a vedoucího OE předloží Zadavatel Projektový záměr k rozhodnutí Radě Statutárního města Pardubice, která záměr schválí nebo zamítne.

Zadavatel projektu může již v tomto kroku, po dohodě s vedoucím ORS navrhnout Tajemníkovu Magistrátu jmenovat Manažera projektového záměru, který bude zodpovídat za koordinaci kroku Předprojektová příprava.

Schválený záměr může být zařazen do akčního plánu v rámci strategického plánování.

Struktura projektového záměru je uvedena v příloze č. 1

4.2. Předprojektová příprava

Primárně zodpovědný za tento krok: Zadavatel projektu nebo Manažer projektu (je-li jmenován)

Předprojektovou přípravu realizuje: Zadavatel projektu a jeho tým

Výstupy předprojektové přípravy k posouzení předkládá: Zadavatel

Výstupy předprojektové přípravy schvaluje/zamítá: Rozhodovací orgán

Cílem předprojektové přípravy je analyzovat projektový záměr a projednat jej se všemi důležitými zainteresovanými stranami (jak uvnitř MMP, tak vně).

V rámci předprojektové přípravy probíhá zpracování analýz, návrhů stavby či studií, které jsou nutné pro **jednoznačnou definici cíle projektu a návrh variant jeho dosažení**. Součástí předprojektové přípravy může být zpracování logického rámce projektu. Logický rámec definuje 3 základní strategické prvky projektu:

- **Výstupy** – produkty (věci, služby), za jejichž dodání jsou zodpovědní členové projektového týmu. Konkrétní výstupy projektu specifikují, CO konkrétně bude projektem dodáno.
- **Cíl** – popis požadovaného cílového stavu dané problematiky v okamžiku ukončení projektu. Cíl je pro jeden projekt jen jeden a musí být konkrétně ohraničen.
- **Přínosy** – účel (důvod), pro který je projekt realizován. Přínosy by měly být navázány na cíle strategického plánu rozvoje města.

Zpracování studií a návrhů stavby může být součástí Identifikační listiny projektu fáze plánování projektu.

Před zahájením Plánování projektu (tj. před zahájením zpracování projektové dokumentace v požadovaných stupních) jsou výstupy Předprojektové přípravy (studie, analýzy či návrhy stavby) předloženy ke schválení Zastupitelstvu města Pardubic v souladu s Pravidly pro schvalování investičních záměrů v zastupitelstvu města Pardubic. Dle těchto pravidel se jedná o investiční projekty s odhadovanou



hodnotou realizačních nákladů nad 20 mil. Kč bez DPH nebo s odhadovanou hodnotou ročních provozních nákladů nad 5 mil. Kč bez DPH.

Vzor logického rámce je uveden v příloze č. 2.

4.3. Identifikační listina projektu

Primárně zodpovědný za tento krok: Zadavatel projektu nebo Manažer projektu (je-li jmenován)

Identifikační listinu zpracovává: Zadavatel projektu a jeho tým

Identifikační listinu k posouzení předkládá: Zadavatel

Identifikační listinu schvaluje/zamítá: Rozhodovací orgán

Identifikační listina projektu (ILP) je dokument, jehož schválení rozhodovacím orgánem znamená nastartování procesu zahájení projektu a který obsahuje nejdůležitější informace o projektu. Dokument slouží jako určitá „kotva“, definující meze rozpočtu, harmonogramu a požadovaných výsledků projektu. Tento dokument můžeme také označit jako „rodný list“ projektu, neboť teprve schválením ILP se záměr stává projektem. Správce portfolia projektů rozhodne o správnosti (úplnosti, kompletnosti) předložené ILP.

Význam ILP pro manažera projektu je dvojitý: schválením ILP dostává manažer projektu jednoznačně vymezený úkol a tedy zodpovědnost za dosažení cíle projektu, zároveň také získává mandát věnovat svůj čas danému projektu a pravomoc vyžadovat součinnost od členů projektového týmu.

Z ILP vychází veškeré další kroky přípravy a realizace projektu. Pokud nastane změna přesahující limity dané v ILP, jedná se o zásadní změnu v projektu.

Součástí nákladů uvedených v Identifikační listině projektu pro fázi realizace projektu musí být navržena finanční rezerva pro realizaci projektu. Výše rezervy by měla odpovídat předpokládané výši inflace pro období, ve kterém bude projekt realizován.

Vzor identifikační listiny projektu je uveden v příloze č. 3, popis zpracování pak v kap. 5.1.

4.4. Zahájení projektu

Primárně zodpovědný za tento krok: Vedoucí ORS a Správce portfolia projektů

Zahájení projektu realizuje: Manažer projektu, podílí se sponzor projektu

Identifikační listinu projektu k rozhodnutí předkládá: Vedoucí ORS a Správce portfolia projektů

Identifikační listinu projektu schvaluje/zamítá: Rozhodovací orgán

Projekt je zahájen schválením ILP rozhodovacím orgánem. Úkolem manažera projektu v tomto kroku je **svolat projektový tým k úvodnímu jednání** (tzv. kick-off projektu), na kterém jsou rekapitulovány základní parametry projektu uvedené v ILP a je naplánován způsob plánování projektu.

Manažer projektu zpracuje v rámci zahájení projektu **matici odpovědností pro fázi plánování projektu** podle struktury uvedené na straně 13. Matice odpovědností bude obsahovat nastavení rolí všech členů projektového týmu v přípravné fázi.



Úkolem porady vedení v rámci schválení ILP je **přidělit projektu prioritu** dle následujících pravidel:

Priorita 0 – změna vyžadovaná zákonem či jiným legislativním aktem, má absolutní přednost před ostatními projekty.

Priorita 1 – „musí být“ – projekty strategicky významné, na jejichž realizaci má porada vedení aktuálně primární zájem.

Priorita 2 – „mělo by být“ – projekty, na jejichž realizaci má porada vedení aktuálně zájem.

Priorita 3 – „může být“ – projekty, které v daném okamžiku nejsou prioritní, nicméně jsou v souladu se zájmem porady vedení.

Priorita 4 – „stop“ – projekty, jejich příprava či realizace je ukončena.

V rámci zahájení projektu mohou být stanoveny výkonnostní odměny pro projektový tým navázané na dosažení kritérií úspěchu projektu.

Podle schválené ILP je složka projektu založena na portálu MmP a jsou nastavena příslušná práva (zajišťuje manažer projektu). Veškeré následně zmíněné dokumenty jsou zpracovávány a ukládány na portálu.

4.5. Plánování projektu

Primárně zodpovědný za tento krok: Manažer projektu

Plánování projektu realizuje: Manažer projektu, projektový tým

Plán řízení projektu k rozhodnutí předkládá: Správce portfolia projektů

Plán řízení projektu schvaluje/zamítá: Rozhodovací orgán

Správce portfolia projektů stanoví **rozsah dokumentace** zpracované v kroku plánování projektu. Rozhodne tedy, zda a do jaké úrovně podrobnosti a v jaké formě budou v rámci plánování zpracovány:

- WBS projektu,
- harmonogram projektu včetně formy (milníky, detailní časový plán ve formě síťového grafu),
- rozpočet projektu, plán čerpání výdajů, zdroje krytí výdajů,
- analýzu rizik,
- plán řízení projektu (pravidla upřesňující způsob komunikace, spolupráce na projektu atp.),
- studie proveditelnosti,
- projektová dokumentace dle stupně řízení,
- žádost o dotaci a její přílohy.

Veškerá dokumentace zpracovaná ve fázi plánování projektu je ve směrnici souhrnně označena jako „plán řízení projektu“. (Jedná se v případě investičního projektu o všechny potřebné stupně projektové dokumentace, stanoviska, rozhodnutí, povolení atd.) Správce portfolia projektů rozhodne o správnosti (úplnosti, kompletnosti) předloženého plánu řízení projektu. Vykazuje-li dokumentace nedostatky, je vrácena k přepracování. O schválení/zamítnutí rozhoduje rozhodovací orgán.

Schválením plánu řízení projektu může být zahájena realizace projektu, není-li realizace podmíněna dalšími faktory, jako je např. přidělení dotace na projekt.



4.6. Realizace projektu

Primárně zodpovědný za tento krok: Manažer projektu

Projekt je realizován dle schváleného plánu řízení projektu.

Manažer projektu zpracovává pro realizační fázi **matici odpovědností**.

Před zahájením realizační fáze projektu musí být předložen ke schválení Zastupitelstvu města Pardubic finální investiční záměr v souladu s Pravidly pro schvalování investičních záměrů v zastupitelstvu města Pardubic. Dle těchto pravidel se jedná o investiční projekty s odhadovanou hodnotou realizačních nákladů nad 20 mil. Kč bez DPH nebo s odhadovanou hodnotou ročních provozních nákladů nad 5 mil. Kč bez DPH.

Ve finálním investičním záměru musí být schválena cena realizace projektu dle provedené projektové dokumentace a zároveň navržená rezerva pro realizaci projektu. Výše rezervy by měla odpovídat předpokládané výši inflace pro období, ve kterém bude projekt realizován.

Podávání zpráv

Podávání informací o stavu projektu probíhá podle pravidel nastavených ve fázi plánování projektu. Předávání informací o stavu projektu, a to jak mezi členy projektového týmu a manažerem projektu, tak mezi manažerem a sponzorem projektu probíhá primárně prostřednictvím **Zprávy o stavu projektu**, která je uvedena jako **příloha č. 4**. V klíčových oblastech rozsahu, času a nákladů jsou pro znázornění stavu projektu použity barvy semaforu. Níže je uveden výklad jednotlivých barev:

- Stav projektu **odpovídá** v dané oblasti (rozsah, čas, náklady) schválenému **plánu**.
- Stav projektu neodpovídá schválenému plánu, **může být ohroženo dosažení některého z výstupů** projektu, zpracovatel zprávy je v rámci svých kompetencí **schopen problém řešit**.
- Stav projektu neodpovídá schválenému plánu, **je ohroženo dosažení cíle projektu**, zpracovatel zprávy **NENÍ v rámci svých kompetencí schopen problém řešit**.

Je-li ve zprávě o stavu projektu uvedena žlutá či červená odchylka, je nutné připojit k dané oblasti komentář popisující stručně a konkrétně:

- **co je problémem a co bylo příčinou** problému,
- **jak bude problém řešen/jaké návrhy k řešení** jsou předkládány k posouzení.

Seznam bodů k řešení

Projektový manažer může v realizační fázi využít tabulku **Seznam bodů k řešení**, která slouží jako jedno otevřené souhrnné místo pro zaznamenávání jakýchkoliv podnětů členy projektového týmu. Vzor Seznamu bodů k řešení, který může být jakkoliv upraven, je uveden jako **příloha č. 5**.

Změny v projektu

Změnou je myšlena odchylka od definice rozsahu projektu, časového průběhu projektu nebo stanoveného rozpočtu projektu. Změna musí projít příslušným schvalovacím řízením. Pokud změna tímto řízením neprojde, tzn., že není schválena, není možno ji provést.



Požadavek na změnu může vznést jakákoliv zainteresovaná strana, a to písemně (email), vyplněním úvodní části dokumentu Změnový požadavek, který je uveden jako **příloha č. 6**. Dokument je předkládán projektovému manažerovi nebo jím pověřené osobě.

Změny rozdělujeme do následujících tříd (o třídě může být rozhodnuto i v následujícím kroku):

- **TŘÍDA 1 – podstatné změny**

Významné důsledky významným způsobem ovlivňující projekt. Schvaluje sponzor projektu, případně rozhodovací orgán.

- **TŘÍDA 2 – nepodstatné změny**

Méně podstatné důsledky bez významného vlivu na projekt (neovlivní WBS ani smlouvu, pokud existuje). Rozhoduje o nich projektový manažer a příležitostně informuje sponzora projektu.

Třída změny se řídí u dotačních projektů pravidly dotačního titulu, u nedotačních projektů je postupováno s přihlédnutím k následujícím orientačním hodnotám:

Změna	Třída 1 – podstatné	Třída 2 - nepodstatné
Harmonogramu	Více než 10%	Méně než 10%
Rozpočtu	Veškeré vícenáklady oproti schválenému rozpočtu, přesuny mezi hlavními kapitolami rozpočtu o více než 15%	Změny v rámci kapitol rozpočtu, přesuny mezi hlavními kapitolami rozpočtu o méně než 15%
Rozsahu (výstupů)	Více než 10%	Méně než 10%

Každý změnový požadavek musí být projektovým manažerem nebo jím pověřenou osobou analyzován. Analýza je doplněna do dokumentu Změnový požadavek (střední část).

Každý změnový požadavek musí být schválen nebo zamítnut. Rozhodnutí o schválení nebo zamítnutí požadavku třídy 2 (nepodstatné změny) je v kompetenci projektového manažera, který o výsledku rozhodnutí provede záznam v dokumentu Změnový požadavek. Rozhodnutí o schválení nebo zamítnutí změnového požadavku třídy 1 schvaluje sponzor projektu nebo rozhodovací orgán (dle Zákona o obcích a vnitřních pravidel úřadu).

Schválený požadavek je zrealizován s respektem ke kontextu a aktuálnímu stavu projektu. Podstatnou součástí realizace změny je úprava veškeré relevantní dokumentace a informování všech zúčastněných o změně a jejích důsledcích pro danou zainteresovanou stranu.

Schválený požadavek je evidován Správcem portfolia projektů.

V závěru realizace změny je vyhodnocen průběh celého změnového procesu a tyto závěry projektový manažer zanes do projektové dokumentace (uzavření Změnového požadavku).

4.7.Ukončení projektu

Primárně zodpovědný za tento krok: Manažer projektu

Ukončení projektu schvaluje: Sponzor projektu

Ukončení projektu může být řádné (po akceptaci výstupů a dosažení cíle) **nebo předčasné** (v případě konstatování nedosažitelnosti cílů apod.). V obou případech je třeba vypořádat všechny závazky projektu,



finančním, materiálové i jiné, rozpustit projektový tým, uzavřít projektovou dokumentaci, provést fakturaci, akceptaci a další náležitosti dle konkrétního projektu. Součástí ukončení je i uspořádání a uložení relevantní dokumentace.

O ukončení projektu rozhoduje sponzor projektu na základě výsledků předložených projektovým manažerem. O ukončení projektu může rozhodnout také rozhodovací orgán.

4.8. Vyhodnocení projektu

Primárně zodpovědný za tento krok: Manažer projektu

Vyhodnocení projektu k posouzení předkládá: Vedoucí ORS a sponzor projektu

Vyhodnocení projektu schvaluje/zamítá: Rozhodovací orgán

Manažer projektu předloží sponzorovi a vedoucímu ORS k posouzení do 20 pracovních dnů od ukončení projektu vyhodnocení projektu. Formulář vyhodnocení je **přílohou č. 7**.

Vedoucí ORS a sponzor projektu předkládají vyhodnocení projektu k posouzení rozhodovacímu orgánu společně s návrhem určení zodpovědností pro fázi provozu/udržitelnosti projektu.

4.9. Matice zodpovědností

Pro rekapitulaci zodpovědností v jednotlivých krocích a klíčových činnostech procesu řízení projektu je zpracována následující tabulka.

Krok / zainteresované strany	Zadavatel	Vedoucí ORS	Rozhodovací orgán	Sponzor projektu	Projektový manažer	Člen týmu
1. Záměr projektu	Z	I	S			
2. Předprojektová příprava	Z	S	S	S		
3. Identifikační listina projektu	Z	R	S	S		
4. Zahájení projektu	I	Z	S	I	R	
5. Plánování	R	S	S	R	Z	R
6. Realizace	I	I	S	S	Z, S(2)	R
7. Změny v projektu	I	I	S (1)	S (1)	Z	R
8. Ukončení projektu		I		S	Z	R
9. Vyhodnocení projektu	I	S	S	S	Z	
	Legenda: Z – zodpovídá S – schvaluje R – podílí se na realizaci I – je informován					



5. Doplnující oblasti

Životní cyklus uvedený v předchozí kapitole je základním procesem, na kterém jsou založeny veškeré aktivity. Jako doplňující oblasti je zařazeno řízení rizik a řízení porad, neboť pro tyto oblasti jsou vytvořeny vzorové dokumenty.

5.1. Logický rámec

V předprojektové přípravě může být zpracován **logický rámec projektu**. Správnost logického rámce posuzuje vedoucí ORS.

Logický rámec je nástroj, který umožňuje definovat základní parametry projektu na 1 straně A4 a který vede zpracovatele k dodržení klíčových logických vazeb projektu (vazba výstupů na cíl, vazba cíle na přínosy). Správné sestavení logického rámce vyžaduje také definici objektivně měřitelných ukazatelů pro cíl projektu, výstupy i přínosy. Díky logickému rámci lze snadno zkontrolovat, zda je projekt z hlediska logických vazeb dobře rozvrhnut, zda má stanoveny jasně měřitelné ukazatele a tedy je předpoklad, že jej bude možné dobře řídit.

Logický rámec není vhodné považovat za formulář, který je třeba vyplnit. Jedná se o nástroj, který vede zadavatele k položení správných otázek, jež umožní definovat smysluplný projekt.

Zpracování logického rámce by mělo probíhat jako skupinová práce, ideálně v týmu osob, které se budou přímo podílet na řízení navrhovaného projektu.

Proces zpracování

Pokud je od začátku zřejmé, koho se bude projekt nejvíce týkat, je vhodné dotyčné osoby k tvorbě přizvat. Vlastní dokument Logický rámec je tvořen poměrně jednoduchou tabulkou, informace v ní však mohou být výsledkem i delší a intenzivní diskuze. Pokud nejsou vzata stanoviska hlavních dotčených do úvahy hned od začátku, návrh projektu může mít závažné nedostatky.

1. Stanovte cíl projektu – jakou potřebu zadavatele projektu máme naplnit? Proč chce projekt realizovat? Jaký má být stav řešené problematiky na konci projektu? (upřesnění formulace z Projektového záměru);
2. stanovte výstupy projektu pro dosažení cíle – co konkrétně máme vyprodukovat, dodat? (upřesnění formulace z Projektového záměru dle vybrané varianty);
3. stanovte skupiny klíčových činností pro dosažení každého výstupu – jak bude v hrubých rysech probíhat tvorba konkrétního výstupu? (upřesnění formulace z Projektového záměru dle vybrané varianty);
4. stanovte přínosy – v rámci jakého strategického, širšího úsilí se projekt koná? Jaké širší, dlouhodobější přínosy by měl podpořit? (upřesnění formulace z Projektového záměru);
5. ověřte dodržení vertikální logiky testem jestliže – pak;
6. stanovte požadované předpoklady na každé úrovni (postupuje se obvykle zdola nahoru);
7. stanovte objektivně ověřitelné ukazatele na úrovni cíle, výstupů, přínosů – jak poznáme, že položek v prvním sloupci bylo opravdu dosaženo?;



8. stanovte prostředky a způsoby ověření – jak ukazatele ověříme?;
9. určete náklady na provedení činností – rozpočet na realizaci – kolik bude asi stát každá uvedená aktivita?;
11. zašlete tabulku ke konzultaci vedoucímu ORS a po jeho vyjádření proveďte případně potřebné úpravy.

Ukazatele a jejich ověření

Sloupec OOU (objektivně ověřitelné ukazatele) na příslušném řádku druhého sloupce uvádí měřitelné ukazatele, které prokazují, že záměru, cíle a výstupů bylo dosaženo.

Ve sloupci objektivně ověřitelných ukazatelů výstupů a cíle musí být zmíněna hodnota, meta, které chceme dosáhnout nejpozději v okamžiku dokončení projektu, a po jejímž dosažení můžeme konstatovat splnění předmětné položky.

Obdobně ve sloupci objektivně ověřitelných ukazatelů přínosu musí být zmíněna hodnota (hodnoty), které budou posuzovány v kontextu daného širšího rámce, například programu.

Pouhé konstatování „co“ bude ukazatelem, není dostatečné, musíme stanovit i příslušnou hodnotu.

Pro každý bod v prvním sloupci tabulky by měly být alespoň dva, potenciálně nezávislé ukazatele, které musí být měřitelné. Pokud bychom totiž měřili pouze jeden aspekt, může dojít ke zkreslení.

Sloupec Způsob ověření poté uvádí, jak budou ukazatele zjištěny (včetně definovaného postupu pro ověření, pokud se jedná o složitější případ), kdo zodpovídá za ověření, jaké náklady a čas ověření vyžaduje, kdy bude ukazatel ověřen a jakým způsobem bude dokumentován.

Předpoklady

Jak vyplývá z popisu výše, pořadí řádků logického rámce není náhodné, ale vyjadřuje kauzální vztah. Když například definujeme cíl projektu a poté výstupy potřebné k jeho dosažení, v podstatě tvrdíme: jestliže vyprodukujeme dané výstupy, pak bychom měli dosáhnout cíle. Vyslovujeme tedy hypotézu: když výstupy, pak cíl, což je určitou predikcí, která v sobě obsahuje prvek nejistoty. Proto bychom měli definovat vnější podmínky (předpoklady), které musí nastat, abychom byli schopni garantovat dosažení výstupů či cíle.

Formulář logického rámce je uveden v příloze 2.

5.2. Řízení rizik – doporučený postup

U každého projektu musí být nejpozději ve fázi plánování posouzena rizikovost. Hlavní rizika spojená se strategickými otázkami by měla být analyzována a předběžně vyhodnocena již ve fázi definice projektového záměru a tvorby logického rámce. Způsob řízení rizik je definován v plánu řízení projektu.

S každým projektem jsou spojena určitá rizika, tedy nejisté události, které mohou nastat a ovlivnit (zpravidla negativně) průběh projektu. Analýza rizik je disciplínou, která se snaží rizika předvídat a včas na ně reagovat – jejím cílem je tedy maximalizace úspěšnosti projektů.

Analýza rizik se skládá z následujících kroků

1. Identifikace



Riziko musí být identifikováno dostatečně konkrétně – tedy nikoli např. „nedostatek zdrojů“, ale „souběžný projekt vytěžuje stejné zdroje, tudíž hrozí zpoždění pracovního balíku ABC o X dnů“.

Při identifikaci je mimo jiné vhodné vycházet z WBS a hledat rizika, která ovlivňují jednotlivé pracovní balíky. Vhodnou metodou je porada, brainstorming, apod.

2. Analýza

V této fázi zhodnotíme rizika z hlediska pravděpodobnosti a dopadu, čímž je dána jejich celková závažnost. Podle ní pak rizika prioritizujeme. Platí vztah:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{Pravděpodobnost výskytu} \times \text{Dopad, pokud riziko nastane}$$

Pokud nejsme schopni tyto veličiny zcela přesně kvantifikovat, rozvrhneme je na škále:

Vysoká	Střední hodnota rizika	Střední hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika
Spíše vyšší	Nízká hodnota rizika	Střední hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika	Vysoká hodnota rizika
Spíše nižší	Nízká hodnota rizika	Střední hodnota rizika	Střední hodnota rizika	Střední hodnota rizika
Nízká	Nízká hodnota rizika	Nízká hodnota rizika	Nízká hodnota rizika	Střední hodnota rizika
Pravděpo- dobnost Dopad	Malý	Spíše menší	Spíše větší	Velký

Je třeba vhodně nastavit hranice těchto intervalů, např.:

Nízká pravděpodobnost = 0-10%, spíše nižší = 10 – 20%, spíše vyšší = 20 – 40%, vysoká >40%

Malý dopad = vyvolá nepodstatnou změnu projektu,...atp.

3. Opatření

Pro rizika se střední nebo vysokou hodnotou hledáme vhodná protiopatření. Ta mají buď charakter prevence, popř. alternativního plánu pro případ, že by riziko nastalo.

4. Monitoring

Projektový manažer se k analýze rizik se svým týmem pravidelně vrací a udržuje ji aktuální, protože rizika se v průběhu realizace projektu mění. Některá identifikovaná rizika postupně přestanou hrozit a naopak se v průběhu času vynoří nová, která jsme dříve neidentifikovali.

Veškeré informace o rizicích sdružujeme a udržujeme aktuální v registru rizik, jehož možný vzor je uveden v příloze č. 8.



5.3. Zápis z porady – doporučený formát

Zápis z porady slouží k **zaznamenání a sdílení informací o průběhu a výsledcích porady**. Vždy by měl obsahovat seznam jednoznačně specifikovaných úkolů, jež byly na poradě přiděleny, s označením zodpovědné osoby a termínu splnění. Doporučený formát zápisu je uveden v **příloze č. 9**.



6. Přílohy (v el. formě označeny verzí 6)

6.1. Příloha 1 - Projektový záměr

Základní údaje o projektu jako celku					
Číslo záměru	<i>Evidenční číslo přidělené Správcem portfolia projektů</i>				
Název:	<i>Jak budeme projekt označovat?</i>				
Téma projektu:	<i>Stručný popis obsahu projektu.</i>				
Cíl projektu:	<i>Jaká konkrétní změna by měla proběhnout? Pokud nejsme schopni v této fázi definovat, nevyplňujeme.</i>				
Termín dokončení:	<i>Kdy má být projekt jako celek hotov?</i>				
Zdroje financování:	<i>Kde na projekt vezmeme finance?</i>				
Sponzor projektu:	<i>Jméno a příjmení</i>				
Zadavatel projektu:	<i>Jméno a příjmení</i>				
Manažer projektu:	<i>Je-li již v této fázi určen.</i>				
Další informace:	<i>Zde mohou být uvedeny další zpřesňující informace, např. jaká je cílová skupina projektu.</i>				
Maximální náklady fáze realizace projektu bez rezervy :	<i>Maximální náklady stanovené při zadání projektu (porada vedení)</i>				
Zadání pro předprojektovou přípravu					
Termín dokončení:	<i>Kdy budou výstupy předprojektové přípravy předloženy Rozhodovacímu orgánu?</i>	Náklady:	<i>Jaké jsou maximální náklady předprojektové přípravy?</i>		
Výstupy:	<i>Co konkrétně bude zpracováno v rámci předprojektové přípravy? Jaké analýzy či studie? Co má být jejich obsahem a cílem?</i>				
Vazba na strategii a rozpočet					
Vazba na cíle SP:	<i>Kódy cíle či cílů, které projekt naplňuje?</i>	Synergie:	<i>S jakými cíli je projekt synergický?</i>		
Indikátory:	<i>Které indikátory cílů projekt naplňuje?</i>				
Stanovisko vedoucího ORS					
<i>. Doporučuji záměr realizovat jako projekt? Proč?</i>					
<i>Komentář k vazbě na strategický plán.</i>					
Stanovisko vedoucího OE					
<i>Komentář k návrhu zdrojů financování.</i>					
Výsledek projednání RmP:					
<i>Záměr je schválen/zamítnut.</i>					
Schválení dokumentu					
Zadavatel:	<i>Jméno a příjmení</i>	Datum:	<i>DD.MM.RR RR</i>	Podpis:	
Vedoucí OE:	<i>Jméno a příjmení</i>	Datum:	<i>DD.MM.RR RR</i>	Podpis:	
Vedoucí ORS:	<i>Jméno a příjmení</i>	Datum:	<i>DD.MM.RR RR</i>	Podpis:	



<i>Správce portfolia projektů:</i>	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Datum</i>	<i>DD.MM.RR RR</i>	<i>Podpis</i>	
<i>Rada SMP:</i>	<i>Jméno a příjmení</i>	<i>Datum:</i>	<i>DD.MM.RR RR</i>	<i>Podpis:</i>	



6.2.Příloha 2 - Logický rámec

Název projektu:	<i>Jaký je název projektu?</i>	Zpracoval:	<i>Kdo je autorem?</i>	Datum:	<i>Datum poslední změny?</i>
	Popis	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady realizace	
Přínosy	<i>Co je důvodem realizace projektu? K čemu by měl přispět? Co by mělo nastat po jeho realizaci?</i>	<i>Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo záměru dosaženo?</i>	<i>Jak ověříme ukazatele?</i>	----	
Cíl	<i>Popis stavu řešené problematiky v okamžiku ukončení projektu.</i>	<i>Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo cíle dosaženo?</i>	<i>Jak ověříme ukazatele?</i>	<i>Za jakých předpokladů bude cíl skutečně v souladu s očekávanými přínosy?</i>	
Výstupy projektu	<i>Konkrétní výstupy projektového týmu, co bude projektový tým a jeho jednotliví členové konkrétně vytvářet?</i>	<i>Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo jednotlivých výstupů dosaženo?</i>	<i>Jak ověříme ukazatele?</i>	<i>Za jakých předpokladů povedou konkrétní výstupy skutečně k cíli?</i>	
Hlavní skupiny činností		Náklady	Hrubý časový rámec		
	<i>Jaké činnosti (2 až 4) povedou k jednomu každému výstupu?</i>	<i>Kolik bude odhadem stát každá jednotlivá činnost?</i>	<i>Jak dlouho bude jedna každá činnost asi trvat?</i>	<i>Za jakých předpokladů povedou činnosti k výstupům?</i>	
V projektu nebude řešeno			Předběžné podmínky		
<i>Co nebude v projektu řešeno (a někdo by si mohl myslet, že bude)?</i>			<i>Jaké jsou předběžné podmínky realizace projektu?</i>		



6.3. Příloha 3 – Identifikační listina projektu

Verze:	Číslo verze dokumentu	Datum:	Kdy byl dokument vytvořen/naposledy změněn?
Název projektu:	Jak budeme projektu říkat?		
Identifikační číslo projektu:	Jaké je identifikační číslo v rámci MMP?	Priorita projektu:	Jaká je priorita vůči všem ostatním projektům?
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 náklady projektu:	Jaký je rámec celkových nákladů?		
Plánovaná rezerva realizace projektu:	Jaká je plánovaná rezerva pro realizaci projektu (zohlednění koeficientu nárůstu cen v čase realizace projektu)		
Položka rozpočtu města:	Ze které položky rozpočtu Statutárního města Pardubice budou hrazeny náklady projektu?		
Plánovaný termín zahájení projektu:	DD.MM.RRRR	Plánovaný termín dokončení projektu:	DD.MM.RRRR
Hlavní milníky:	Jaké jsou hlavní milníky projektu včetně termínů?		
Kritéria úspěšnosti:	Podle čeho poznáme, že bylo cíle projektu dosaženo? Jak budeme posuzovat úspěch projektu?		
Hlavní rizika:	Jaká jsou hlavní rizika, která bude třeba v rámci projektu řešit?		
Podmínky pro provoz:	Stanovení mantinelů pro budoucí provoz (např. limitní výše ročních provozních nákladů).		
Organizace projektu			
Zadavatel projektu:	Či požadavek/potřeba by měly být naplněny?		
Sponzor projektu:	Kdo má nejvyšší rozhodovací pravomoc ohledně projektu?		
Další členové řídicího výboru:	Kdo další je členem řídicího výboru projektu?		
Manažer projektu:	Kdo bude manažerem projektu?		
Projektový tým:	Kdo tvoří řídicí tým projektu, tedy osoby zodpovědné za dodání jednotlivých výstupů projektu? Jedná se o kmenové zaměstnance nebo osoby, které může jmenovat tajemník.		
Konzultanti projektu:	Jedná se o odborné konzultanty – součást týmu, kteří nejsou jmenováni tajemníkem města.		
Fáze plánování			
Rozsah dokumentace ve fázi plánování včetně zodpovědností:	Které dokumenty budou zpracovány v rámci plánování projektu? Kdo bude zodpovědný za zpracování jednotlivých dokumentů?		



Harmonogram fáze plánování:	Jaké jsou hlavní milníky přípravné fáze?				
Maximální náklady fáze plánování:	Kč	Termín dokončení plánu:	DD.MM.RRRR		
Schválení dokumentu					
Manažer projektu:	Jméno a příjmení	Datum:	DD.MM.RRRR	Podpis:	
Sponzor projektu:	Jméno a příjmení	Datum:	DD.MM.RRRR	Podpis:	
Vedoucí ORS:	Jméno a příjmení	Datum:	DD.MM.RRRR	Podpis:	
Správce portfolia projektů:	Jméno a příjmení	Datum:	DD.MM.RRRR	Podpis:	
Schválení rozhod. orgánem:	Název rozhodovacího orgánu	Datum schválení:	DD.MM.RRRR	Podpis:	

6.4. Příloha 4 – Zpráva o stavu projektu

Zpráva o stavu projektu					
Název projektu:					
Zpráva za období:					
Zprávu zpracoval:		Datum zpracování:			
Stav – souhrn					
Rozsah:	Dle plánu Malá odchylka Výrazná odchylka	Čas:	Dle plánu Malá odchylka Výrazná odchylka	Rozpočet:	Dle plánu Malá odchylka Výrazná odchylka
Odchylky a body k řešení					
Odchylky rozsahu a kvality:	Problémy a jejich příčiny: Jaké jsou odchylky v dimenzi rozsahu a kvality projektu vzniklé v období reportu? Z jakých příčin k odchylkám došlo?				
	Opatření: Jaká jsou přijatá nebo navržená opatření?				
Odchylka času:	Problémy a jejich příčiny: Jaká je odchylka oproti harmonogramu vzniklá v období reportu? Z jakých příčin k odchylce došlo?				
	Opatření: Jaká jsou přijatá nebo navržená opatření?				
Odchylka rozpočtu:	Problémy a jejich příčiny: Jak velká je odchylka rozpočtu projektu vzniklá v období reportu? Z jakých příčin k odchylce došlo?				
	Opatření: Jaká jsou přijatá nebo navržená opatření?				
Problémy a kritické faktory:	Problémy a jejich příčiny: Jaké jsou odchylky v dimenzi rozsahu a kvality projektu vzniklé v období reportu? Z jakých příčin k odchylkám došlo?				
Problémy k řešení s PM/sponzorem projektu:	Jaké problémy eskaluje člen projektového týmu k řešení projektovým manažerem, případně jaké problémy eskaluje projektový manažer směrem ke sponzorovi projektu?				



6.5.Příloha 5 – Seznam bodů k řešení

Název projektu							
Poslední aktualizace:							
Čís.	Popis problému	Dopad	Zadavatel	Datum zadání	Způsob řešení	Odpovědný	Termín splnění
	V čem problém spočívá, čím je způsoben?	Jaké následky, hrozí v případě neřešení?	Kdo provedl záznam tohoto bodu (je iniciátorem řešení)?	Odkdy se bod řeší?	Jaký bude způsob řešení, posloupnost opatření atd.?	Kdo je pověřen řešením, je za bod odpovědný?	Dokdy je nutno bod vyřešit?



6.6. Příloha 6 – Změnový požadavek

1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O POŽADOVANÉ ZMĚNĚ			
Název projektu:	Jaké je označení projektu nebo úlohy, k nimž se požadavek vztahuje?		
Autor požadavku:	Kdo je autorem požadavku?	Kontakt:	Jaký je kontakt na vás?
Popis požadované změny:	Jaká změna by měla být provedena a jak? Podrobný popis.		
Datum vznesení požadavku:	DD.MM.RRRR	Datum požadovaného vyřízení:	DD.MM.RRRR
Zdůvodnění změny:	Proč požadujete provedení uvedené změny?		
Přílohy nebo odkazy:	☐ Ano	☐ Ne	Název přílohy nebo odkaz:
	Jak jsou označeny přílohy nebo odkazy, které se vztahují k navrhované změně?		

2. ANALÝZA ZMĚNOVÉHO POŽADAVKU		Číslo požadavku:	Jaké je pořadové číslo požadavku?	
Dopad na cíl/výstupy:	☐ Zvýšení	☐ Snížení	☐ Modifikace	☐ Bez vlivu
	Popis: Jakým způsobem změna ovlivní dosažení cíle projektu anebo výstupy (WBS)? (Pokud je daný parametr ovlivněn.)			
Dopad na rozpočet:	☐ Zvýšení	☐ Snížení	☐ Modifikace	☐ Bez vlivu
	Popis: Jakým způsobem změna ovlivní rozpočet projektu? (Pokud je daný parametr ovlivněn.)			
Dopad na harmonogram:	☐ Zvýšení	☐ Snížení	☐ Modifikace	☐ Bez vlivu
	Popis: Jakým způsobem změna ovlivní harmonogram projektu? (Pokud je daný parametr ovlivněn.)			
Jiné dopady:	Jaké jiné dopady změna přinese?			
Třída změny:	Podstatná/nepodstatná?			
Komentář:	Případný další komentář?			
Doporučení:	☐ Realizovat		☐ Nerealizovat	

3. ROZHODNUTÍ O ZMĚNĚ				
Rozhodnutí:	☐ Schváleno	☐ Schváleno s dodatky	☐ Odmítnuto	☐ Více informací
Zdůvodnění rozhodnutí:	Proč jste se takto rozhodli?			

Schválení dokumentu					
Zpracovatel:	Jméno a příjmení	Datum zpracování:	DD.MM.RRRR	Podpis:	
Manažer projektu:	Jméno a příjmení	Datum analýzy:	DD.MM.RRRR	Podpis:	
Správce portfolia projektů:	Jméno a příjmení	Datum zaevidování	DD.MM.RRRR	Podpis:	



Rozhodl:	<i>Jméno a příjmení</i>	Datum rozhodnutí:	<i>DD.MM.RRRR</i>	Podpis:	
-----------------	-------------------------	--------------------------	-------------------	----------------	--

6.7. Příloha 7 – Vyhodnocení projektu

Název projektu:	<i>Jak byl projekt nazván?</i>				
Cíl projektu:	<i>Plán: Uveďte cíl stanovený v identifikační listině projektu.</i>				
	<i>Skutečnost: Uveďte, zda bylo plánovaného cíle dosaženo</i>				
Harmonogram projektu:	<i>Plánovaný začátek: Datum z ILP</i>		<i>Plánovaný konec: Datum z ILP</i>		
	<i>Skutečný začátek: Datum</i>		<i>Skutečný konec: Datum</i>		
Rozpočet projektu:	<i>Plánované náklady: Kč z ILP</i>		<i>Skutečné náklady: Kč</i>		
Zdůvodnění odchylek:	<i>Cíl: Uveďte důvody odchylek, pokud nastaly.</i>				
	<i>Harmonogram: Uveďte důvody odchylek, pokud nastaly.</i>				
	<i>Rozpočet: Uveďte důvody odchylek, pokud nastaly.</i>				
Kritéria úspěšnosti:	<i>Která kritéria úspěšnosti definovaná v ILP byla dosažena a která nikoliv a proč?</i>				
Získaná poučení a doporučení pro budoucí projekty:	<i>Jaké pozitivní či negativní zkušenosti by měly být zaznamenány pro budoucí projekty?</i>				
Zodpovědnost za provozní fázi/udržitelnost projektu	<i>Komu jsou výsledky projektu předávány? Kdo je zodpovědný za provozní fázi/udržitelnost projektu?</i>				
Poznámky:	<i>Jakékoliv další poznámky k hodnocenému projektu.</i>				
Schválení dokumentu					
Zpracovatel:	<i>Jméno a příjmení</i>	Datum zpracování:	<i>DD.MM.RRRR</i>	Podpis:	
Sponzor projektu:	<i>Jméno a příjmení</i>	Datum schválení:	<i>DD.MM.RRRR</i>	Podpis:	
Vedoucí ORS:	<i>Jméno a příjmení</i>	Datum schválení:	<i>DD.MM.RRRR</i>	Podpis:	
Správce portfolia projektů:	<i>Jméno a příjmení</i>	Datum schválení:	<i>DD.MM.RRRR</i>	Podpis:	



<i>Schválení rozhodovacím orgánem:</i>	<i>Název rozhodovacího orgánu</i>	<i>Datum schválení:</i>	<i>DD.MM.RRRR</i>	<i>Podpis:</i>	
---	---------------------------------------	------------------------------------	-------------------	-----------------------	--



6.8. Příloha 8 – Registr rizik – doporučený formát

Projekt:	<i>Jaký je název projektu?</i>				Zpracoval :	<i>Kdo je autorem dokumentu?</i>	Datum:	<i>DD.MM.RRRR</i>
ID	Popis rizika	Pravděpo- dobnost	Dopad	Hodnota	Plán protiopatření	Spouštěč	Plán nápravných akcí	Zodpovídá
1	<i>Konkrétní popis vnější události (hrozba) a jejího dopadu do projektu (důsledek)</i>	<i>Nízká? Spíše nízká? Spíše velká? Velká?</i>	<i>Malý? Spíše malý? Spíše velký? Velký?</i>	<i>Nízká? Střední? Vysoká?</i>	<i>Jaká konkrétní opatření budou provedena?</i>	<i>Jak poznáme, že se riziko změnilo v realitu?</i>	<i>Co konkrétně uděláme, pokud zjistíme, že riziko nastalo?</i>	<i>Kdo je zodpovědný za řízení tohoto konkrétního rizika?</i>
2	...							

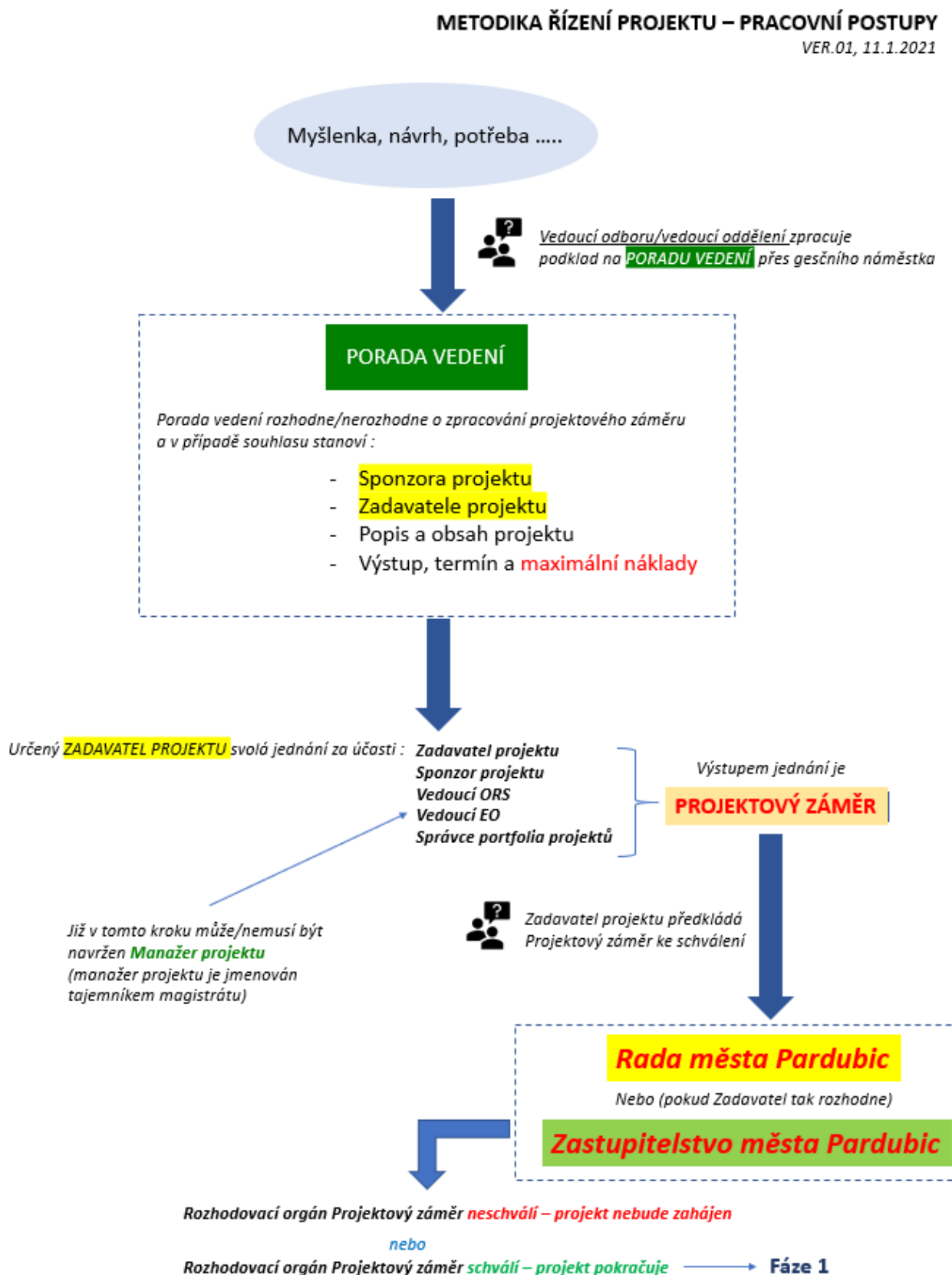


6.9. Příloha 9 – Zápis z porady – doporučený formát

Zápis z porady		Datum:	<i>DD.MM.RRRR</i>
		Čas:	<i>HH:MM–HH:MM</i>
Téma:	<i>Zde uveďte název projektu, tématu porady, např. porada odborných koordinátorů, atp.</i>	Místo:	<i>Místo porady, je-li relevantní.</i>
Účastníci:	<i>Zde vepište jména osob, které se zúčastnily porady, případně jména omluvených.</i>		
Přílohy:	<i>Zde uveďte názvy příloh zápisu, včetně informace o místě uložení příloh.</i>		
Program: 1. Název prvního bodu v pořadí programu - text zápisu			
Příští porada: <i>Zde vepište termín, hodinu, místo a téma následující porady.</i>			
Úkoly z porady			
Označení	Odpovědnost	Popis úkolu	Termín
<i>Pořadové číslo úkolu</i>	<i>Jméno osoby odpovědné za úkol</i>	<i>Zde uveďte pokud možno zcela jednoznačný popis práce, která má být vykonána.</i>	<i>Termín splnění úkolu</i>



6.10. Příloha č.10 – Grafické zobrazení pracovních postupů

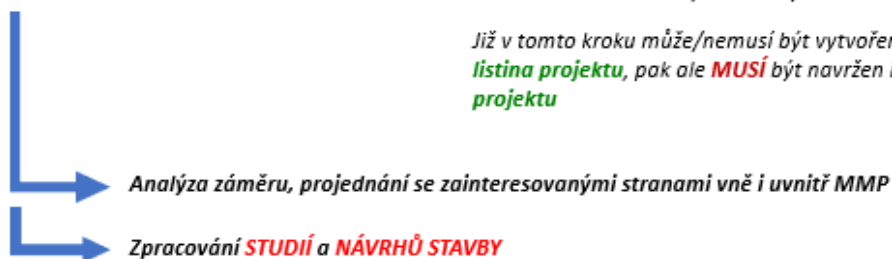




Fáze 1 – PŘEDPROJEKTOVÁ PŘÍPRAVA

Již v tomto kroku může/nemusí být navržen **Manažer projektu**

Již v tomto kroku může/nemusí být vytvořena **Identifikační listina projektu**, pak ale **MUSÍ** být navržen i **Manažer projektu**



Zadavatel/Manažer projektu předkládá
Výstupy ke schválení

Rada města Pardubic

Nebo (pokud Zadavatel tak rozhodne)

Zastupitelstvo města Pardubic

! Do **ZmP** jsou předkládány výstupy předprojektové přípravy **KE SCHVÁLENÍ** s předpokládanou hodnotou realizačních nákladů **nad 20 mil. Kč bez DPH** nebo s odhadovanou hodnotou ročních provozních nákladů **nad 5 mil. Kč bez DPH**. !

Rozhodovací orgán Projektové výstupy **neschválí** – projekt bude **změněn nebo ukončen**
nebo
Rozhodovací orgán Projektové výstupy **schválí** – projekt **pokračuje** → **Fáze 2**



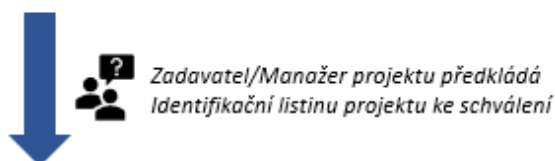
Fáze 2 – PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

v tomto kroku **MUSÍ** být navržen **Manažer projektu**

v tomto kroku **MUSÍ** být vytvořena **Identifikační listina projektu**



Krok A – IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU



Rada města Pardubic

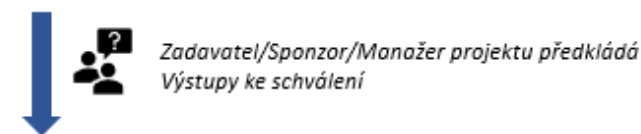
Schválení Identifikační listiny projektu



Krok B – ZAHÁJENÍ PROJEKTU



Krok C – DOKONČENÍ PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU



Zastupitelstvo města Pardubic

Schválení finálního investičního záměru
s předpokládanou hodnotou realizačních nákladů **nad 20 mil. Kč bez DPH** nebo
s odhadovanou hodnotou ročních provozních nákladů **nad 5 mil. Kč bez DPH.**

Rozhodovací orgán Investiční záměr **neschválí**
a projekt bude ukončen

nebo

Rozhodovací orgán Projektový záměr **schválí**
a projekt pokračuje

Fáze 3



Fáze 3 – REALIZACE PROJEKTU

v tomto kroku **MUSÍ** být navržen **Manažer projektu**
v tomto kroku **MUSÍ** být vytvořena **Identifikační listina projektu**

Realizace díla – realizace projektu

Krok A – IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU



Zadavatel/Manažer projektu předkládá
Identifikační listinu pro fázi realizace
projektu ke schválení

Rada města Pardubic

Schválení Identifikační listiny projektu



Krok B – ZAHÁJENÍ REALIZACE PROJEKTU



Manažer projektu zahájí proces
REALIZACE PROJEKTU

Krok C – UKONČENÍ REALIZACE PROJEKTU



Odpovědný je Manažer projektu
Schvaluje Sponzor projektu

Krok C – VYHODNOCENÍ PROJEKTU



Odpovědný je Manažer projektu
Předkládá vedoucí ORS a Sponzor projektu

Rada města Pardubic

Nebo (pokud Sponzor tak rozhodne)

Zastupitelstvo města Pardubic