

Pravidla projektového řízení

V návaznosti na ustanovení § 13 odst. (3) a) a c) zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších změn a doplňků (dále jen rozpočtová pravidla) jsou investiční akce financované formou individuálně posuzovaných výdajů organizační složky státu nebo formou individuální dotace právnickým a fyzickým osobám realizovány jako projekt. Na tyto akce se vztahují zásady projektového řízení, která zabezpečí účastník programu ve spolupráci se správcem programu:

1. Pro řízení realizace projektu stanoví vedoucího projektu a ustaví projektový tým (v optimálním případě již od fáze zahájení zpracování dokumentace pro stavební povolení, nejpozději však od fáze zahájení realizace projektu).
2. Vypracuje plán realizace projektu (harmonogram prací a dodávek) obsahující věcnou a časovou návaznost jednotlivých činností se stanovením postupových bodů – milníků - projektu, ke kterým bude prováděna kontrola postupu realizace projektu, kontrola míry naplnění stanovených závazných parametrů projektu a rozhodováno o dalším postupu prací. Milníky postupu realizace zapracuje do návrhu smlouvy na zhotovení díla s tím, aby jejich dosažení podmiňovalo průběh financování projektu.
3. Zpracuje základní schéma projektového řízení akce s definováním kompetencí a odpovědností jednotlivých členů projektového týmu a dalších osob zúčastněných na realizaci projektu (na straně investora, projektanta, dodavatelů, bank atd.). V případě, že některé části projektového řízení nebudou vzhledem ke stavu přípravy projektu známy, bude uvedena alespoň jejich struktura.
4. Zajistí pořádání pravidelných kontrolních dnů realizace projektu (minimálně 1x měsíčně). Zápisy z těchto kontrolních dnů spolu se souhrnnou zprávou o stavu realizace projektu a aktuálním stavu financování stavby včetně finančně oceněného harmonogramu dalších prací předloží správci programu nejméně 1 x za čtvrt roku po celou dobu realizace projektu.
5. Pro přípravu a výkon projektového řízení lze využít materiál Zásady projektového řízení, zpracovaný odborem investičního rozvoje, který je uveden v další části této přílohy.

Zásady projektového řízení

Úvod

1. Pro úspěšnou a efektivní realizaci projektů je nezbytné vytvořit takové organizační a personální podmínky, které umožní objektivní sledování průběhu realizace projektu, zejména plnění věcného a termínového postupu výstavby, identifikaci rizik, kontrolu cash flow projektu, sledování kvality dodávek, potřeby rozhodování o změnách, eliminaci rizik ap. Současně musí být zabezpečen systém kontrol a jejich četnost podle předem stanovených podmínek. Uvedeným požadavkům nejlépe odpovídá metoda projektového řízení.
2. Projektové řízení je proces plánování a řízení zdrojů za účelem dosažení požadovaných výsledků v souladu se zadanými nebo uznávanými principy, standardy, metodami a postupy. Realizováno je projektovým týmem, který vede vedoucí projektu. Projektový tým se vytváří účelově pro řešení konkrétního souboru problémů a po ukončení daného úkolu (tj. realizace projektu) projektový tým zaniká, popř. se transformuje do pevné organizační struktury uživatele.
3. Tato pravidla projektového řízení projektů se týkají přípravy a realizace projektů v rámci programů reprodukce majetku v působnosti Ministerstva zdravotnictví.

Vyhlášení projektového řízení

4. Projektové řízení, resp. jmenování vedoucího projektu a ustavení projektového týmu, se vyhláší na základě rozhodnutí správce programu v rámci vydání Registrace projektu.
5. Projektové řízení má dočasný charakter s přesně stanoveným termínem zahájení a ukončení činnosti, vymezením předmětu a cílů řešení, disponibilních zdrojů pro řešení a očekávaných výstupů. Součástí vyhlášení projektového řízení a ustavení projektového týmu je upravení jeho vztahů vůči platné organizační struktuře i speciální vztah k platnosti určitých vnitřních předpisů, jejichž striktní dodržování by práci týmu brzdilo. Pro úspěšné splnění cílů, zvláště u složitých a náročných projektů, je žádoucí stanovit motivační nástroje.
6. Vyhlášení projektového řízení, jmenování vedoucího projektu a členů projektového týmu, kteří budou v týmu vedoucího projektu trvale pracovat po celou dobu realizace projektu se provede písemnou formou rozhodnutím ředitele organizace. Podklady pro vyhlášení projektového řízení a jmenování vedoucího projektu tvoří součást dokumentace projektu a obsahují zejména:
 - a) zdůvodnění návrhu na vedoucího projektu, který bude realizaci projektu zajišťovat,
 - b) návrh organizačního uspořádání a složení projektového týmu,
 - c) vymezení věcného obsahu a cílů projektu závazných parametrů a limitů na řešení a realizaci projektu,
 - d) harmonogram prací obsahující věcnou a časovou návaznost jednotlivých činností,
 - e) návrh systému kontroly průběhu realizace projektu,
 - f) informační povinnosti, zejména seznam povinné dokumentace projektu a obsah a forma dokumentů o postupu realizace projektu, které budou předkládány správci programu.

Typové organizační uspořádání projektových týmů je uvedeno v příloze č. A4.

Vedoucí projektu

7. Za realizaci projektu odpovídá vedoucí projektu jmenovaný rozhodnutím ředitele organizace. Vedoucí projektu řídí (plánuje, organizuje, kontroluje) členy týmu a postup realizace projektu (kvalitu, termíny, náklady, organizaci, udržuje informační systém). Zajišťuje prezentaci výsledků práce týmu při realizaci projektu, jak uvnitř organizace, tak i ve vztahu k okolí.

8. Převzetí funkce vedoucího projektu má charakter specifické pracovní smlouvy s definovanými úkoly, právy a povinnostmi. Pro možnost komplexního hodnocení včetně stanovení výsledné odměny za jeho činnost je nutné, aby vedoucí projektu při převzetí projektu měl:
- a) dokladován aktuální stav zajištění projektu a jeho vymezení, tj. co vše do projektu patří,
 - b) vymezen věcný obsah a cíle projektu (konkrétní a měřitelné), stanoveny limity celkových nákladů na řešení a realizaci projektu a termíny realizace projektu včetně členění projektu na etapy nebo subprojekty,
 - c) stanoveny i všechny další úkoly, resp. parametry řešení podle specifiky projektu, které musí zajistit a které budou součástí hodnocení jeho výsledků,
 - d) přiznány (delegovány) pravomoci potřebné pro plnění plánovaného úkolu a stanovena jeho přímá podřízenost ve věci projektu.

Typový zápis o převzetí projektu je uveden v příloze č. A1.

9. Hlavní činnosti a nástroje vedoucího projektu:
- a) porady (denní porady pracovních týmů, týdenní porady projektového týmu o postupu realizace projektu, měsíční porady řídicí rady o průběhu projektu),
 - b) programový nástroj MS Project nebo MS Excel pro zpracování a následnou kontrolu a aktualizaci harmonogramu realizace projektu,
 - c) operativní styk se zástupci investora, zhotovitele, s uživateli díla a dalšími účastníky projektu.
10. Vedoucí projektu po ustavení do funkce zajistí neprodleně seznámení členů týmu s cíli projektu, uloženými úkoly, se způsobem práce projektového týmu a zahájí práci týmu. Vede seznam, rozpis a evidenci uložených úkolů a jejich plnění, kopie zpráv o postupu realizace projektu, zápisy z porad týmu a podle potřeby i další dokumentaci. V průběhu činnosti týmu vedoucí projektu zajistí vedení základní evidence dokumentů o činnosti týmu.

Vybrané hlavní povinnosti vedoucího projektu jsou uvedeny v příloze č. A3. Soubor dokumentace projektu vedený vedoucím projektu je uveden v příloze č. A2.

Projektový tým

11. Pro zajištění projektového řízení je nutné vytvořit organizační a personální podmínky, které umožní výkon všech činností, které jsou jeho obsahem. Organizační strukturu projektu a složení projektového týmu navrhuje vedoucí projektu a schvaluje Řídicí rada projektu. Typové organizační uspořádání projektových týmů je uvedeno v příloze č. A4.
12. Návrh organizační struktury zahrnuje zejména:
- a) vnitřní dělbu práce uvnitř týmu (stanovení kdo a co v rámci projektu dělá, jaké má odpovědnosti a pravomoci a jak dochází v rámci projektu k potřebným rozhodnutím),
 - b) vztah mezi projektem, zbytkem organizace a okolím,
 - c) způsob řízení členů týmu.
13. Personální obsazení týmu se stanovuje podle charakteru projektu s cílem soustředit a využít specialisty z různých útvarů, případně i externí pracovníky pro co nejefektivnější řešení projektu. Složení projektového týmu lze pružně měnit podle potřeby i v průběhu řešení projektu. Každý jeho člen má určenu osobní odpovědnost za výsledky své práce v projektovém týmu a zároveň odpovídá za plnění úkolů týmu jako celku. Projektový tým se skládá ze stálých členů a členů dočasných, kteří jsou do týmu zařazováni podle potřeby (např. posílení kapacit,

krátkodobých zajištění odborných kapacit), nebo pracovníků liniových útvarů pověřených pracemi na projektu podle konkrétních potřeb projektu. Potřebná spolupráce zainteresovaných a spolupracujících organizací, případně spolupráce dočasných členů projektového týmu je zpravidla zabezpečována smluvně podle požadavků vedoucího projektu. Spolupráci útvarů uživatele zajišťuje vedoucí projektu na základě svých pravomocí operativně dohodou s příslušnými vedoucími liniových útvarů

Pravidla projektového řízení

14. Základním nástrojem řízení projektu je plán časového průběhu jeho realizace. Projekt je založen na plánu věcných činností a předpokladech zdrojů (času, finančních prostředků, kapacit živé práce ap.), které jsou k dispozici k dosažení věcných cílů daných parametry projektu. K plánování jsou využívány normativy, expertní a empirické odhady, standardy ap.
15. Z důvodu přesnějšího plánování zdrojů a pro lepší řízení a kontrolu projektu se projekt dělí na etapy, ty pak podle potřeby na fáze a činnosti. Tato restrukturalizace slouží k vypracování podrobného harmonogramu projektu a zpřesnění požadavků na zdroje. Každá činnost má stanovenou pracnost, termín řešení a vzájemné vazby a návaznosti na jiné činnosti (možnost zahájení činnosti na základě ukončení jiných apod.) a definovaný výstup plnění (měřitelný a kontrolovatelný).
16. Svodným dokumentem plánování je Harmonogram realizace projektu. Pro zpracování harmonogramu je velmi důležité stanovit správné postupové body, milníky projektu, ke kterým bude prováděna kontrola postupu realizace projektu a míry naplnění stanovených závazných parametrů projektu a rozhodováno o dalším postupu prací.
17. Milníky musí vycházet ze stanovených požadavků a schválených podmínek pro realizaci projektu a zároveň respektovat možnosti a schopnosti řešitelů resp. dodavatelů, technické a technologické podmínky realizace, vnější vlivy. Milníky musí být popsány a ohodnoceny co nejpřesněji, tj. musí být konkrétní, měřitelné (výstupy musí být parametrizovány z hlediska funkcí, vlastností, technických parametrů apod.) a realistické (z hlediska technické proveditelnosti požadavků a termínů plnění).
18. Rozsah a způsob zpracování harmonogramu realizace pro konkrétní projekt určí správce programu jako součást svého rozhodnutí o informačním systému o průběhu realizace projektu.
19. Harmonogram realizace je vhodné zpracovat realizační harmonogram pomocí metod operační analýzy (např. metodou kritické cesty), která umožňuje znázornit podmíněnost a návaznost jednotlivých činností a celý průběh řešení optimalizovat, zejména ty činnosti, jejichž termíny plnění přímo ovlivňují konečný termín akce (nalezení kritické cesty). Tento postup plánování a řízení projektu umožňuje sledovat diferenci plnění proti plánu, sledovat náklady, modelovat vlivy změn, sledovat činnosti apod.

Kontrola postupu realizace projektu

20. Vytvoření informačního systému o průběhu realizace projektu a stanovení systému kontrol postupu realizace je nedílnou součástí projektového řízení. Základní obsah systému kontrol stanovuje správce programu v Rozhodnutí o poskytnutí dotace. V průběhu realizace projektu provádí správce programu kontrolu svých rozhodnutí. Tuto kontrolu může provádět namátkově, nebo jako součást plánovaných kontrolních akcí v rámci kontrolního systému za určitou etapu prací.

21. V návaznosti na harmonogram a milníky projektu stanovuje vedoucí projektu systém kontrol realizace projektu umožňující identifikaci postupu realizace projektu a rizik, která ohrožují dosažení zamýšleného výsledku. Průběžně prováděné kontroly projektu hodnotí pravděpodobnost úspěchu a posuzují, zda jsou dodržovány stanovené hodnoty a plněny určené cíle. Současně kontrola projektu poskytuje odpovědným pracovníkům prostředek nezávislého hodnocení efektivnosti organizace práce vedoucího projektu a projektového týmu a jeho schopnosti úspěšně realizovat projekt.
22. Nároky na věcný obsah a počet kontrol mohou být vyšší v případě, že se jedná o projekt s vyšší mírou pravděpodobnosti vzniku rizikových událostí, např. při aplikaci nových technologií, řešení havárií a mimořádných stavů a pod. Obsah kontroly je zaměřen na oblasti:
- a) termínů plnění - kontroluje se dodržování, zda jednotlivé činnosti jsou plněny ve stanovených termínech a vliv jejich skutečného termínu plnění na konečný termín projektu.
 - b) čerpání nákladů - kontrolují se skutečnost čerpání nákladů z hlediska časového a věcného plnění, jejich srovnání s plánem, dodržení postupů a oprávnění podle smluv a delegace pravomocí, doložení faktur apod. Dále se zpracovává a posuzuje odhad vývoje nákladů s ohledem na skutečnost a v porovnání s ekonomickou částí zadání projektu.
 - c) organizace - kontroluje se, zda systém projektového řízení (rozdělení a obsazení rolí, způsob a styl řízení projektového týmu, řídicí vztahy, způsob ukládání a kontrola úkolů ap.) je funkční a odpovídá potřebám řízení projektu.
 - d) kvality prací - kontrolují se dosažené dílčí výstupy z hlediska kvality, tj. zda splňují projektované parametry a vytvářejí předpoklady pro dosažení závazných parametrů projektu.
 - e) informací - kontroluje se obsahová náplň, věrohodnost, komplexnost a aktuálnost informací týkajících se projektu, stav projektové dokumentace, kvalita informování o projektu, a to jak členů týmu, tak vedení apod.
23. Vedoucí projektu zpracovává informace o postupu prací a opatřeních přijatých k řešení problémů vzniklých při realizaci projektu do Kontrolní zprávy o stavu realizace projektu. Zprávu předkládá na zasedání Řídící rady projektu ve stanovených termínech (nejméně 1x měsíčně) a po projednání předává správci programu a určeným vedoucím pracovníkům účastníka.
24. Kontrolní zpráva o stavu realizace projektu obsahuje zejména:
- a) informaci o stavu prací a jeho souladu s plánovaným postupem prací (proti údajům v Rozhodnutí o poskytnutí dotace), resp. zhodnocení dosaženého pokroku v realizaci projektu za hodnocené období. U neplněných parametrů je nutné uvést důvody neplnění, vliv na konečný termín realizace a cíle projektu a podle potřeby návrh opatření pro další postup,
 - b) informaci o plnění ostatních úkolů uložených na základě závěrů projednávání předchozích situačních zpráv nebo požadavků správce programu,
 - c) zhodnocení čerpání nákladů v porovnání s plánovanými předpoklady (proti údajům v Rozhodnutí o poskytnutí dotace) a stavem rozpracovanosti, resp. vzniklé odchylky musí být zdůvodněny a případné návrhy na změnu rozpočtu projektu doloženy stanovisky projektanta a všech zainteresovaných organizací,
 - d) návrh na řešení vzniklých problémů nebo na změnu projektu,
 - e) aktualizaci údajů vstupních dat na formulářích S 09 110 - S 09 160,
 - f) předpoklad dalšího postupu prací s výhledem naplnění plánovaných cílů.

Další body zprávy může podle potřeby určit správce programu, řídicí rada nebo vedoucí projektu.

Hlavní rizika spojená s realizací projektu a dosažením plánovaných cílů

25. Dosažení cílů a termínů realizace projektu může být ohroženo vznikem nebo působením negativních vlivů. Předcházet vzniku rizik je nutné po celou dobu realizace projektu. Účelem sledování rizik je získat jejich přehled a závažnost ve vztahu k dosažení cílů projektu a zpracovat je do časového ocenění jednotlivých činností při sestavování harmonogramu. Současně je zkoumána možnost přístupu k jejich řešení nebo ke zmírnění dopadů. Úkolem projektového řízení je minimalizace vlivu rizik na projekt a stanovení kontroly postupu řešení projektu pro včasné zjištění jejich vzniku.
26. Rizika jsou spojena zejména s:
- a) úrovní technické/technologické inovace (nová technologie, nové neověřené metody a postupy, nižší kvalita dodávek, malá pružnost při jejich odstraňování aj.),
 - b) úrovní bezpečnosti – spolehlivost inovace bezpečnostních technologií, necertifikovaná technologie, žádné záruky za bezpečnostní úroveň apod.,
 - c) vágně definovanými výsledky, např. z důvodu experimentálního charakteru projektu, komplikovanosti produktu, nedostatečná specifikace měřitelných kritérií pro hodnocení splnění cílů apod.,
 - d) možnostmi a schopnostmi dodavatele (odborná zdatnost, spolehlivost při dodržování sjednaných podmínek, úroveň služeb, pružnost realizace spolupráce při implementaci, rychlost odstraňování závad a chyb) nebo počet dodavatelů a jejich vzájemnou závislost,
 - e) nestabilitou prostředí - časté změny legislativy, změny dokumentace, změny uživatelských požadavků ap.,
 - f) časovou tísní pro dokončení projektu ve stanoveném termínu, nedostatečná koordinace dodávání produktů ve fázích vzájemně závislých,
 - g) interními podmínkami - značný počet zúčastněných dodavatelů a obtížný způsob koordinace ap.,
 - h) nepřesně stanovenými potřebnými finančními náklady na realizaci (stanovené bez spolehlivé kalkulace a zohlednění všech prací), snížení původních výnosů nebo zvýšení provozních nákladů proti předpokladům,
 - i) realizací podmiňujících nebo navazujících aktivit v oblasti infrastruktury v termínech předpokládaných projektem a nutných pro dosažení předpokládaných výsledků projektu ve stanoveném čase.

Změny projektu

27. V případě, že dojde v průběhu realizace k odchylkám od původních předpokladů a podmínek řešení projektu (termínů, věcných cílů, uplatnění nových požadavků, zvýšení nákladů a jiných zdrojů a jiných podmínek řešení atd.), je nutné vyvolat změnové řízení projektu. Každý požadavek na změnu musí vedoucí projektu evidovat, analyzovat a ohodnotit z hlediska vlivu na projekt, včetně stanovení priority jeho řešení (kritické, nutné, potřebné, vhodné výhledově, nevhodné).
28. O způsobu realizace požadavku na změnu rozhoduje vedoucí projektu. V případě, že požadavek na změnu projektu je možné realizovat v rámci pravomoci resp. disponibilních zdrojů vedoucího projektu (termínu, financí, kapacit, techniky), rozhoduje o jeho realizaci s konečnou platností vedoucí projektu. Vedoucí projektu eviduje veškeré požadavky na změny (i neakceptované). Pokud odchylky od plánu není vedoucí projektu schopen řešit ve své pravomoci, řeší je ve spolupráci s Řídící radou projektu.

29. U změn, které ovlivňují věcné, kvalitativní, ekonomické cíle projektu a termíny jeho řešení, je nutné vyvolat změnové řízení podle vyhlášky. Iniciátor změny musí písemně zdůvodnit její příčinu a nutnost řešení. Vedoucí projektu posoudí vliv změny na další průběh realizace projektu (termíny, náklady, kvalitu ap.) a na základě výše uvedených údajů zpracuje stanovisko k navržené změně, které předloží investor k odsouhlasení správci programu, který projekt schválil. V případě, že změna se týká dodavatelských vztahů realizovaných příslušnou smlouvou, je po odsouhlasení změny realizována její změna.
30. Hlavní údaje požadované změny se uvádějí v systému SMVS/EDS na formulářích S 09 110 - S 09 160 doplněných zdůvodněním změny.

Ukončení projektu a činnosti projektového týmu

31. Ukončení projektu a ukončení práce projektového týmu je provedeno na základě schválení závěrečné zprávy správcem programu. Zpracování závěrečné zprávy zajišťuje vedoucí projektu podle požadavků správce programu. Zprávu podepisuje vedoucí projektu a statutární zástupce účastníka programu.
32. Řízení projektu je považováno za úspěšné, pokud realizace projektu byla ukončena:
- a) v plánovaných termínech,
 - b) v rámci stanovených nákladů nebo rozpočtu,
 - c) na požadované funkční a technické úrovni (tj. byly dosaženy funkční, provozní, technické, kvalitativní, bezpečnostní atd. parametry zadání),
 - d) v plánovaném rozsahu nebo v rámci schválených změn.

Vzor

ZÁPIS O PŘEVZETÍ PROJEKTU

Evidenční číslo projektu

Název projektu:

Účastník programu

Jméno vedoucího projektu:

V návaznosti na jmenování vedoucím projektu se níže podepsaní dohodli na závazných podmínkách, které musí vedoucí projektu při řešení výše uvedeného projektu a jeho realizaci zajistit a to:

1. Dosažení plánovaných cílů projektu, zejména projektovaných parametrů akce a finančních limitů uvedených v Registraci projektu a jeho přílohách a v Rozhodnutí o poskytnutí dotace a jeho přílohách,
2. Dodržení všech podmínek stanovených správcem programu v rámci schvalování dokumentace projektu, Registrace projektu a Rozhodnutí o poskytnutí dotace, s využitím Zásad projektového řízení vydaných jako doporučení Ministerstvem zdravotnictví pro plánování a řízení projektu,
3. Zajištění:
 - a) pravidelné aktualizace formulářů S 09 110 - S 09 160 a předkládání návrhů na změny účasti státního rozpočtu ve zdůvodněných případech po vyčerpání možností účastníka programu,
 - b) předávání průběžných zpráv o postupu realizace projektu 1x za měsíc, v případě vzniku rizika ohrožení termínů a cílů řešení projektu okamžitě
4. Realizace podle bodu 1 a 2 je podmíněna (podle potřeby se uvádí v samostatných přílohách)
 - a) zabezpečením spolupráce s útvary nebo organizacemi
 - b) udělením pravomocí k vyžadování podkladů a součinnosti

Podpisy

Vedoucí projektu:

Datum:

Vedoucí organizace - účastníka programu: Schválil:

Datum: Datum:

Soubor dokumentace vedené vedoucím projektu

I. Dokumentace projektu

1. Investiční záměr akce.
2. Závěry posouzení investičního záměru správcem programu.
3. Dokumenty požadované pro vydání souhlasu se zadáním realizace akce:
 - 3.1 Územní rozhodnutí podle stavebního zákona.
 - 3.2 Výsledky výběrového řízení k výběru zhotovitele projektové dokumentace a příslušná smlouva.
 - 3.3 Výsledky výběrového řízení k zabezpečení inženýrské činnosti a příslušná mandátní smlouva.
 - 3.4 Projektová dokumentace ke stavebnímu řízení.
 - 3.5 Stavební povolení.
 - 3.6 Návrh zadání veřejné zakázky a zadávacích podmínek.
 - 3.7 Vstupní data na formulářích S 09 110 - S 09 160.
4. Dokumenty požadované pro vydání Rozhodnutí o poskytnutí dotace:
 - 4.1 Dokumentace veřejné zakázky.
 - 4.2 Návrh smlouvy o dílo případně návrh jiných smluvních dokumentů.
 - 4.3 Výsledky výběrového řízení.
 - 4.4 Vstupní data na formulářích S 09 110 - S 09 160.
5. Dokumenty projektového řízení:
 - 5.1 Složení projektového týmu a popis odpovědnosti jednotlivých členů.
 - 5.2 Dokumentace stavby, ověřená ve stavebním řízení.
 - 5.3 Smlouva se zhotovitelem stavby (dodavatelem technologie) uzavřená na základě výsledků veřejné zakázky, resp. další smluvní dokumenty pro zajištění dodávek.
 - 5.4 Podmínky čerpání prostředků státního rozpočtu.
 - 5.5 Pravidla pro poskytování záloh a úhradu faktur za provedené práce a dodávky.
 - 5.6 Obsah a forma předávání informací o průběhu realizace akce.
 - 5.7 Harmonogram prací obsahující věcnou a časovou návaznost jednotlivých činností se stanovením milníků projektu, ke kterým bude prováděna kontrola postupu realizace projektu a míry naplnění stanovených závazných parametrů projektu a rozhodováno o dalším postupu prací.
 - 5.8 Pokyny pro závěrečné vyhodnocení akce.

II. Dokumenty výstavby

1. Stavební deník.
2. Deník vedoucího projektu.
3. Dodací listy a protokoly o převzetí.
4. Revizní zprávy (elektro, plyn, topení atd.).
5. Záписы o převzetí a doklady ke kolaudačnímu řízení.
6. Protokoly o převzetí nemovitosti do užívání.

III. Zápisy a záznamy

1. Zápisy z jednání kontrolních dnů.
2. Zápisy z jednání projektového týmu.
3. Záznamy o úkolech a jejich plnění.
4. Informativní zprávy o postupu řešení projektu vč. zpráv správci programu.

IV. Korespondence

Práva a povinnosti vedoucího projektu

Výčet obvyklých povinností a kompetencí vedoucího projektu, ze kterých lze podle potřeby a fáze řešení projektu v okamžiku jmenování vedoucího projektu vybrat konkrétní povinnosti a pravomoci, případně s ohledem na charakter a podmínky řešení konkrétního projektu tato práva a povinnosti upravit a doplnit:

Povinnosti vedoucího projektu

1. V případě že je projektové řízení vyhlášeno i na přípravu projektu:

- ♦ odpovídá za projednání s orgány státní správy a zainteresovanými organizacemi územní přípravy celé projektové technické přípravy a realizace stavby,
- ♦ odpovídá za územní projektovou přípravu a realizační fázi projektu,
- ♦ odpovídá za spolupráci s účastníky územního a stavebního řízení a dodržování všech právních norem při realizaci projektu,
- ♦ odpovídá za přípravu a výběrových řízení, účastní se výběrového řízení,
- ♦ odpovídá za zajištění podkladů vlastního průběhu při územním řízení a vydání stavebního povolení, přípravu nabídkového řízení, včetně nabízení dodavatelského systému, zajištění potřebné zadávací dokumentace pro výběrové řízení, technický dozor, speciální dozor, generálního dodavatele, subdodavatele, organizování výběrového řízení včetně posouzení nabídkových hodnot,
- ♦ odpovídá za přípravu podkladů pro uzavření dodavatelských smluv s projektanty a zhotoviteli.

2. V případě, že je projektové řízení vyhlášeno až na realizaci projektu:

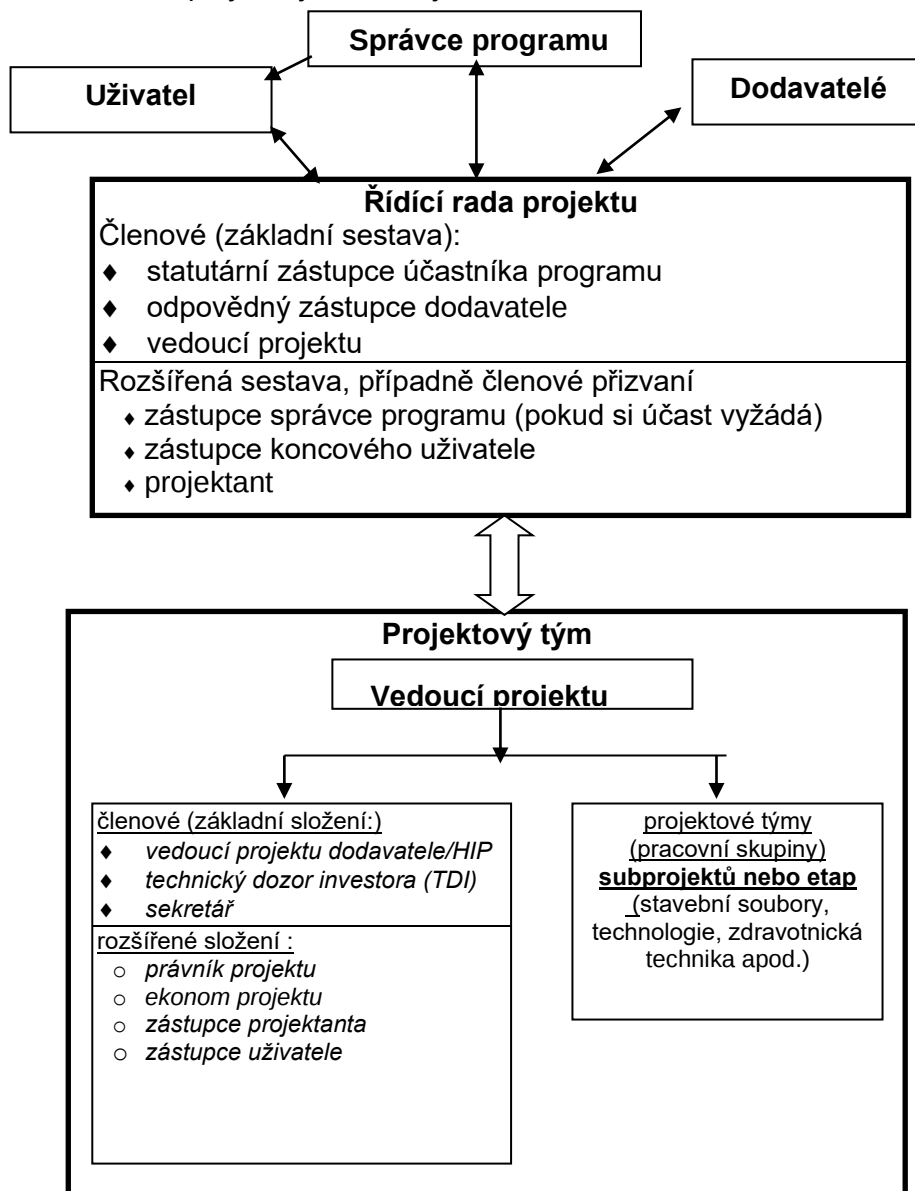
- ♦ odpovídá za přípravu projektového řízení a zpracování návrhu na ustavení projektového týmu a organizace řízení projektu,
- ♦ odpovídá za přípravu podkladů a zpracování harmonogramu projektu a zpracování a vedení systému kontroly postupu realizace projektu dle požadavků správce,
- ♦ odpovídá za organizování práce, věcného a časového postupu pracovního týmu řešícího realizaci projektu vč. kolaudace a předání díla uživatelům,
- ♦ odpovídá za přípravu podkladů pro sestavování plánů cash-flow v souladu s časovým a věcným postupem realizace projektu včetně vlastního finančního čerpání,
- ♦ odpovídá za trvalou koordinaci a kontrolu průběhu projektu a předává podklady pro aktualizaci cash-flow projektu,
- ♦ odpovídá za dodržení výsledků, nákladů a termínů projektu,
- ♦ odpovídá za jednotný postup při organizování všech jednání, prezentací, porad řešících problematiku projektu,
- ♦ odpovídá za trvalou kontrolu plnění smluvních závazků, vyplývajících z uzavřených smluv, které zajišťují projektovou přípravu a realizaci stavby,
- ♦ odpovídá za kontrolu a odsouhlasení zjišťovacích protokolů a faktur stavebních a projektových prací,
- ♦ odpovídá za koordinaci projekční služby, změnových řízení a řízení jakosti na stanoveném projektu.

Práva vedoucího projektu

- ♦ řídí projekční tým projektu,
- ♦ je oprávněn jednat přímo s vedením, (vedoucími pracovníky), účastníka,
- ♦ je oprávněn požadovat účast vedoucích pracovníků při vybraných jednáních,
- ♦ je oprávněn požadovat po vedoucích liniových útvarů provedení činností, které projekt potřebuje a tito jsou povinni spolupracovat s vedoucím projektu,
- ♦ spolurozhoduje při výběru spolupracovníků a je oprávněn navrhopvat personální změny v realizačním týmu,
- ♦ je účastníkem všech výběrových řízení souvisejících s projektem,
- ♦ navrhuje použití kapacit externích pracovníků,
- ♦ je zmplnomocněn k zastupování organizace k jednáním s orgány státní zprávy, s účastníky územního a stavebního řízení ve vazbě na zajištění příslušného projektu,
- ♦ je zmplnomocněn k jednání s potenciálními dodavateli činností souvisejících s přípravou a realizací příslušného projektu (omezeno výší nákladů),
- ♦ připravuje základní podklady pro smlouvy s dodavateli,
- ♦ připravuje a spolupodepisuje dodatky k již uzavřeným smlouvám s dodavateli,
- ♦ podpisovou a schvalovací pravomoc vydajů do výše tis. Kč,
- ♦ rozhoduje o použití finanční rezervy projektu do výše tis. Kč,
- ♦ upravovat harmonogram výstavby v průběhu výstavby, pokud není ohrožen termín uzlových bodů a celkový termín ukončení díla při dodržení nákladů projektu,
- ♦ je oprávněn požadovat technické, dislokační aj. vybavení nutné k plnění úkolů týmu,
- ♦ navrhuje systém motivace pro pracovníky týmu.

Organizační uspořádání projektových týmů

Organizaci projektu navrhuje vedoucí projektu, tj. určuje jak jeho strukturu, tak způsob a styl práce a schvaluje ji Řídící rada projektu na 1. zasedání. Organizace projektu představuje formu organizačního zastoupení účastníků zapojených do realizace projektu. Obvyklá organizační struktura u větších projektů je následující:



Složení týmů musí být organizováno tak, aby tým flexibilně disponoval potřebnou kvalifikací v potřebný čas a na potřebném místě a mohl tak požadované roli přiřadit nejvhodnějšího člověka a do realizace zapojit manažery i koncové uživatele. Zodpovědnosti jsou primárně přiřazovány rolím a z nich se odvozuje odpovědnost osob, které je zastávají. S ohledem na rozsah projektu lze přiřadit jedné osobě několik rolí s cílem využít tak co nejefektivněji lidský potenciál a jeho schopnosti.

Řídící rada projektu

Je složena z vrcholových manažerů účastníka a dodavatele. Je vrcholným orgánem účastníka projektu po dobu realizace projektu a má kompetence k řešení smluvních záležitostí projektu. Agendu jednání rady zajišťuje vedoucí projektu.

Řídící rada je jmenována po dohodě účastníka a dodavatele a její složení je obvykle i součástí smlouvy o dílo. Je obvykle tvořena statutárními zástupci organizací nebo pověřenými osobami se stejnou pravomocí a odpovědností.

Řídící rada má plné pravomoci k řízení realizace projektu v rámci stanovených limitů a kompetencí. Je zodpovědná za zajištění potřebných zdrojů, za technickou a věcnou integritu každé etapy. Je oprávněná schvalovat návrhy plánů a jejich změn, složení projektového týmu a hodnotí a výsledky jeho činnosti.

Řídící rada se skládá ze zástupců:

1. Účastníka s následující rolí:

- ♦ předsedá schůzkám řídicí rady,
- ♦ reprezentuje všechny uživatele projektu a zajišťuje potřebné uživatelské zdroje,
- ♦ odpovídá za odsouhlasení uživatelských specifikací, plány realizace a přípravy uživatele,
- ♦ stanovuje cíle a kvalitativní ukazatele pro projektové etapy a podmínky přejímky, resp. odsouhlasení splnění etapy, schvaluje projektové výdaje.

2. Zástupce dodavatele s následující rolí:

- ♦ odpovídá za splnění cílů projektů v daném čase a nákladech dle uzavřených smluv a za jasně definované zodpovědnosti účastníků na projektu,
- ♦ odpovídá za dostatečné kapacitní zdroje, použité technologie, dodržování technologických postupů, kvalitu materiálu a prováděné práce a koordinaci činnosti subdodavatelů,
- ♦ odpovídá za výslednou funkčnost, kvalitu, bezpečnost a integritu projektu.

3. Vedoucí projektu - práva a povinnosti jsou stanoveny v příloze č. A3.

V případě rozhodnutí správce programu nebo účastníka může být členem rady dále i zástupce správce programu (jednání řídicí rady se zúčastňuje pouze podle potřeby). O průběhu projektu je pravidelně informován zápisy ze zasedání rady, popř. zvláštními písemnými zprávami.

U velkých nebo složitých projektů může být členem rady dále i zástupce koncového uživatele a projektanta.

Projektový tým

1. vedoucí projektu

2. členové týmu s odpovědností za:

- ♦ řízení dodavatelských aktivit (zpravidla vedoucí projektu dodavatele, který řídí spolupráci odborných složek dodavatele podílejících se na projektu a odpovídá za plnění smluv), nebo hlavní inženýr projektu (HIP), podle potřeby též vedoucí stavby (realizace díla),
- ♦ hlavní technický dozor investora s odpovědností za monitoring, kontrolu a hodnocení postupu zhotovitele podle harmonogramu a uzavřených smluvních vztahů,
- ♦ asistent projektového vedoucího – sekretář týmu (administrativní práce, dokumentace),
- ♦ právník projektu (řešení právních problémů realizace a smluvních vztahů),
- ♦ ekonom projektu (finanční řízení, platební dokumentace, daňová problematika apod.),
- ♦ zástupce projektanta (koordinace dokumentací, posuzování a realizace změn.