

CHECK-LIST

Auditovaná fáze projektu:	Realizace projektu
Auditor:	
Název projektu:	
Zpracoval:	
Datum:	

Návod na vyplnění:

Při vyplňování Check-listu posuzujte skutečný obsah auditované dokumentace, vhodně nazvaný dokument nemusí nutně svou náplní odpovídat potřebám projektového řízení. V případě nejasností některého z užitých termínů je Vám k dispozici slovník pojmů – viz Metodika věcného auditu projektu, kapitola 13.

Položky check-listu:

• Míra naplnění:

Pro volbu „ANO“ je nezbytné, aby byl krok proveden v rozsahu odpovídajícím danému projektu. Volba „ČÁSTEČNĚ“ znamená, že daný krok neměl postačující charakter pro využití při řízení projektu. Volbu „NE“ použijte v případě, že dokument či popsany krok řízení projektu neproběhl, nebo např. vypracovaný dokument nemohl efektivně sloužit při řízení projektu.

• Důvody nenaplnění:

Důvody nenaplnění posuzujte vždy z pohledu projektového manažera – proč daný krok neprovedl nebo nebyl proveden.

• Dopad na cíl projekt a celkovou efektivitu řízení projektu:

Pokud nebyl krok dle auditora proveden správně – posuďte, jaký vliv měl tento konkrétní případ na kvalitu či kvantitu důležitých výstupů či výsledků projektu, na dodržování termínů či zda došlo v přímé souvislosti k prodloužení projektu či dílčích aktivit, zda měl nedostatek dopad na finanční stránku projektu – příjmy, výdaje, náklady, výnosy, rozpočtované položky atp. Současně zhodnoťte, zda nedostatečně provedení hodnoceného kroku mělo vliv na snížení efektivitu řízení projektu – např. prodloužení vyjednávání s dodavateli či členy týmu, výrazně vyšší míru zásahů do realizace projektu ze strany řídicí komise, přemíra korekcí a nápravných opatření či jiných typů změn.

• Návrh opatření do auditní zprávy:

Do posledního sloupce vepište svá doporučení pro případnou další realizaci obdobného projektu – jak příště postupovat lépe – např. úprava obecného modelu projektového řízení, úprava či zavedení vhodné šablony, úprava určitého dokumentu, zapojení dalších osob či zájmových skupin při realizaci obdobného projektu, atp.

Rozhovor – doplňující otázky k check-listu

Pokud je u dané otázky check-listu uvedena doplňující otázka, potom ji hledejte v další části pod stejným číslem, jako je číslo otázky check-listu. Tyto otázky slouží pro podrobnější analýzu daného tématu.

#	Zásadní důležitost	Otázka	Doplň. otázka	Míra naplnění			Důvod nenaplnění ¹	Dopad na cíl projektu (výstupy, termíny, rozpočet) a celkovou efektivitu řízení projektu	Návrh opatření do auditní zprávy
				ANO	ČÁSTEČNĚ	NE			
1		Byl definován a odsouhlasen postup řízení projektového týmu (formální jmenování, rozsah kompetencí, vztahy členů týmu, komunikace, druhy porad, frekvence porad apod.)?	ANO						
2		Probíhala v projektovém týmu komunikace bez závažnějších problémů?	NE						
3	x	Probíhaly schůzky projektového týmu dle nastavených pravidel?	ANO						
4		Byl definován a odsouhlasen postup řízení řídicí komise (formální jmenování, rozsah kompetencí, druhy porad, frekvence porad apod.)?	ANO						
5	x	Probíhaly schůzky řídicí komise dle nastavených pravidel?	ANO						
6	x	Byl definován a odsouhlasen způsob řízení postupu tj. realizace projektu kroků/fází dle harmonogramu, projektu (hlášení o postupu realizace, hlášení odchylek apod.)?	NE						

¹ Pokud jste zvolili, že kritérium bylo naplněno částečně nebo nebylo naplněno vůbec, uveďte důvod nenaplnění kritéria – např. Nevěděli jsme, že toto je třeba provést/vytvořit; Nepotřebovali jsme toto provést/vytvořit; Zapomněli jsme na tento proces/dokument; Rozsah projektu tento proces/dokument nevyžadoval; Nedostatek času; Provedeno pouze částečně, dle zkušeností to takto stačí; Provedeno pouze částečně, nutné provést komplexněji, případně uveďte jiný důvod

#	Zásadní důležitost	Otázka	Doplň. otázka	Míra naplnění			Důvod nenaplnění ¹	Dopad na cíl projektu (výstupy, termíny, rozpočet) a celkovou efektivitu řízení projektu	Návrh opatření do auditní zprávy
				ANO	ČÁS-TEČNĚ	NE			
7	x	Je pro každý okamžik realizace projektu zřejmá právě jedna platná verze plánů (dokumentů): Rozpočet	ANO						
8	x	Je pro každý okamžik realizace projektu zřejmá právě jedna platná verze plánů (dokumentů): Rozsah projektu	ANO						
9	x	Je pro každý okamžik realizace projektu zřejmá právě jedna platná verze plánů (dokumentů): Plán aktivit	ANO						
10	x	Je pro každý okamžik realizace projektu zřejmá právě jedna platná verze plánů (dokumentů): Harmonogram	ANO						
11	x	Je pro každý okamžik realizace projektu zřejmá právě jedna platná verze plánů (dokumentů): Plán zdrojů	ANO						
12		Byla sledována a reportována průběžná rozpracovanost projektu (sledování čerpání rozpočtu, plnění aktivit atp.)?	ANO						
13	x	Byly řízeny alespoň klíčové činnosti projektu (důležité aktivity, aktivity s vysokým stupněm rizika, aktivity s nulovou rezervou apod.)?	NE						

#	Zásadní důležitost	Otázka	Doplň. otázka	Míra naplnění			Důvod nenaplnění ¹	Dopad na cíl projektu (výstupy, termíny, rozpočet) a celkovou efektivitu řízení projektu	Návrh opatření do auditní zprávy
				ANO	ČÁS-TEČNĚ	NE			
14		Byl sledován vývoj rezerv (časových, finančních či materiálových a personálních) v realizaci jednotlivých činností?	NE						
15		Byl definován a odsouhlasen postup řízení změn projektu (stanoveny procesní kroky, schvalovací kompetence a hranice kompetencí, evidence a mantinely změn)?	ANO						
16	x	Byly realizované změny řádně schváleny a zdokumentovány dle stanovených pravidel?	ANO						
17	x	Byl definován a odsouhlasen postup řízení rizik projektu (pravidla pro sledování rizik, přijímání opatření k jejich eliminaci rizik, způsob informování o vývoji rizik, tj. zda došlo ke změnám – pominulo, objevilo se nové, apod.)?	ANO						
18		Byl aktualizován registr rizik?	NE						
19		Byla provedena opatření na eliminaci rizik?	ANO						
20	x	Bylo sledováno čerpání rozpočtu projektu, včetně čerpání rezerv?	ANO						

#	Zásadní důležitost	Otázka	Doplň. otázka	Míra naplnění			Důvod nenaplnění ¹	Dopad na cíl projektu (výstupy, termíny, rozpočet) a celkovou efektivitu řízení projektu	Návrh opatření do auditní zprávy
				ANO	ČÁS-TEČNĚ	NE			
21		Byl definován a odsouhlasen postup řízení výsledku projektu (sledování výstupů a dosahování plánovaných ukazatelů, kvalita dodávek a výstupů)?	NE						
22	x	Byla sledována kvalita a kvantita dosahovaných výstupů?	ANO						
23		Respektovalo nastavení smluvních vztahů požadavky na kvalitu výstupů, termíny a rozpočet projektu?	ANO						
24		Byl definován a odsouhlasen postup řízení dokumentace projektu (rozsah a forma záznamů a vedené dokumentace, místo uložení, distribuce)?	NE						
25	x	Je dostupná dokumentace z fáze řízení projektu v požadované kvalitě?	ANO						
26	x	Proběhlo rozhodnutí o přesunutí/nepřesunutí projektu do další fáze?	ANO						

ROZHOVOR - DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY K CHECK-LISTU

Auditovaná fáze projektu:	Realizace projektu
----------------------------------	---------------------------

Bod Check-listu	Návrh otázky	Dotazovaný subjekt	Otázka zodpovězena: ANO x NE Pokud ANO: Stručný záznam odpovědi
1.	Víte, o čem může rozhodovat a co má za úkol každý z členů projektového týmu?	Projektový manažer	
3.	Jak často probíhaly schůzky projektového týmu? Byly stanoveny termíny schůzek projektového týmu? Existují zápisy ze schůzek? Co bylo obsahem schůzek projektového týmu? Účastnili se všichni členové projektového týmu schůzek?	Projektový manažer, členové projektového týmu	
4.	Víte, k čemu slouží řídicí komise v tomto projektu? Víte, kdo je jejím členem? Vědí členové řídicí komise o svých úkolech, pravomocích?	Zadavatel, Členové projektového týmu, Členové řídicí komise	
5.	Je stanoven pravidelný termín setkávání řídicí komise? Co řeší? Jaké informace a jak jsou řídicí komisi předávány, kým?	Projektový manažer, členové řídicí komise	
7.	Dokáže každý z členů projektového týmu jasně určit k libovolnému datu realizace, která verze plánu platila? Dokáže každý člen projektového týmu jasně určit, jaká je aktuálně platná verze klíčových plánů projektu?	Členové projektového týmu	
12.	Sdělují pravidelně projektovému manažerovi členové projektového týmu aktuální stav aktivit projektu či vytváření dílčích výstupů? Jakým způsobem? Jsou zpracovávány např. monitorovací zprávy apod.?	Členové projektového týmu	
15.	Pokud bude potřeba provést změnu v projektu, ví každý člen týmu, jaký proces s tím souvisí?	Členové projektového týmu	
16.	Máte k dispozici přehled změn, které byly požadovány? Víte, které byly schváleny a které zamítnuty? Jak byly změny schváleny? Jak máte schválené změny dokumentovány a jakými pomocnými dokumenty?	Členové projektového týmu	
17.	Jak probíhá řízení rizik? Proč rizika sledujete? Jak pracujete se zjištěnými riziky? Kdy, jak a komu sdělujete vývoj rizik či vznik nového rizika?	Projektový manažer	

Bod Check-listu	Návrh otázky	Dotazovaný subjekt	Otázka zodpovězena: ANO x NE Pokud ANO: Stručný záznam odpovědi
19.	Jaká opatření v projektu byla provedena na základě registru rizik, resp. v rámci řízení rizik projektu?	Projektový manažer	
20.	Jakým způsobem byl sledován a reportován rozpočet projektu (změny, čerpání rozpočtu, čerpání rezerv)?	Projektový manažer	
22.	Jak sledujete dosahované výsledky a jejich kvalitativní charakteristiky?	Členové projektového týmu	
23.	Byly zaznamenány problémy při plnění smluvních závazků? Pokud ano, jaké? Jakým způsobem byly problémy eliminovány?	Projektový manažer	
25.	Jaké záznamy o projektu si vedete? Jak jsou uchovávány? Jsou data zálohována? Kdo má k záznamům přístup a komu předáváte informace/reportujete současný vývoj?	Projektový manažer	
26.	Kdo rozhodl o přesunutí/nepřesunutí projektu do další fáze?	Projektový manažer	

Seznam možné dokumentace k auditu

Auditovaná fáze projektu: Realizace projektu

- Zápisy z jednání (projektového týmu, řídicí komise, dílčích týmů), prezenční listiny
- Směrný plán projektu (a jeho případné průběžné aktualizované verze)
- Rozpočet projektu (a jeho případné průběžné aktualizované verze)
- Harmonogram projektu (a jeho případné průběžné aktualizované verze)
- Studie ekonomického hodnocení projektu, podnikatelský plán, CBA analýza pod.
- Komunikační plán (a jeho případné průběžné aktualizované verze)
- Registr rizik (a jeho případné průběžné aktualizované verze)
- Organizační struktura projektu, seznam členů projektového týmu
- Upřesňované a podrobnější plány projektu navazující na směrný plán, rozpočet, harmonogram
- Průběžné zprávy o realizaci projektu (Monitorovací zprávy všech typů, Zprávy o pokroku, Zprávy pro řídicí komisi projektu)
- Stavební deník či zápisy z kontrolních dnů, prezenční listiny z akcí
- Faktury, přehledy provedených prací
- Čerpací tabulky / nástroje pro sledování stavu čerpání rozpočtu
- Fotodokumentace
- Dokumentace změn (Hlášení změn včetně příloh)
- Předávací a akceptační protokoly
- Dodací listy
- Smlouvy a jejich dodatky
- Účetnictví projektu
- Finanční a daňové výkazy
- Záznamy ve složce projektu (elektronické/tištěné)
- Případně jinak nazvané, obsahově relevantní dokumenty