

CHECK-LIST

Auditovaná fáze projektu:	Celkové zhodnocení 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 nedostatečné 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	Kritérium	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	X	Vznikl projektový záměr v návaznosti na vizi, strategické a taktické cíle organizace?	ANO						
2	X	Podporoval vznik projektu nejvyšší management vlastníka projektu?	ANO						
3	X	Odpovídal sestavený projektový tým potřebám řízení projektu?	ANO						
4	X	Naplnila se některá z rizik uvedených v registru rizik ² ?	ANO						
5	X	Přispěly navržené akce v rámci práce se zainteresovanými stranami k úspěchu projektu?	ANO						
6	X	Byl hierarchický rozklad cíle (např. dle WBS) na pracovní balíčky, produkty proveden dostatečně pro jednoznačné dosažení cíle projektu?	ANO						

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, nutně provést komplexněji, případně uveďte jiný důvod

² Odpověď ANO použijte v případě, že některé riziko bylo řešeno za pomoci nápravného opatření nebo se vyskytlo zcela neočekávaně v průběhu projektu. Odpověď ČÁSTEČNĚ není u této otázky relevantní.

#	Zásadní důležitost	Kritérium	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	Byl nastaven plán aktivit tak, aby zajistil bezproblémovou realizaci projektu a realisticky s ohledem na časovou náročnost aktivit?	ANO						
8	X	Časové harmonogramy aktivit byly nastaveny realisticky a vhodně?	ANO						
9	X	Byla navrhovaná struktura lidských zdrojů a dodavatelů adekvátní rozsahu projektu?	ANO						
10	X	Rozpočet projektu byl sestaven realisticky a vhodně, rezerva odpovídala rizikům?	ANO						
11	X	Zvolený způsob řízení postupu byl vhodný a umožňoval kvalitní řízení projektu?	ANO						
12	X	Zvolený systém sledování dosahování výstupů a naplňování cíle projektu byl vhodný a umožnil dosažení potřebné kvality?	NE						
13	X	Rizika projektu byla řízena vhodně, čímž došlo k maximální eliminaci rizik s velkým významem či velkou pravděpodobností?	ANO						

#	Zásadní důležitost	Kritérium	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	X	Sledování průběhu realizace bylo vhodně zvoleno a přispělo k naplnění cílů projektu?	NE						
15	X	Podpořilo nastavení smluvních vztahů dodržení kvalitativních, časových a finančních parametrů projektu?	NE						
16	X	Je projekt považován za úspěšný? Bylo dosaženo klíčových ukazatelů úspěchu?	ANO						
17	X	Projektový manažer svá ponaučení z realizace auditovaného projektu shrnul (zajistil zpracování nápravných opatření k doporučením stanoveným auditním týmem ve zprávě) a předal je vedení školy k využití v dalších obdobných projektech?	NE						
18	X	Projektový manažer vznesl návrh na aktualizaci metodiky pro řízení projektů v organizaci?	NE						
19	X	Došlo k výrazné změně projektu, pokud srovnáme záměr projektu a údaje o dosaženém cíli projektu?	ANO						

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY K CHECK-LISTU

Auditovaná fáze projektu:	Celkové zhodnocení
----------------------------------	---------------------------

Bod Check-listu	Návrh otázky	Dotazovaný subjekt	Otázka zodpovězena: ANO x NE Pokud ANO: Stručný záznam odpovědi
1.	Jak vznikl námět na projekt? Kdo navrhl přípravu projektu? Jak navazuje záměr na vizi organizace, strategické, taktické či operativní cíle organizace?	Zadavatel, projektový manažer	
2.	Kdo od počátku podporoval přípravu projektu?	Zadavatel, projektový manažer	
3.	Pokud projektový tým neodpovídal potřebám projektu, jaké byly důvody? Málo členů? Nedostatečná kvalifikace? Nedostatečné kompetence členů? Časté změny v projektovém týmu?	Zadavatel, projektový manažer	
4.	U jakých rizik byla provedena opatření na eliminaci a o jaká opatření se jednalo? Byla opatření na eliminaci účinná? Nastala nějaká rizika, která nebyla identifikována? Proč nebyla identifikována?	Projektový manažer	
5.	S jakými zainteresovanými stranami jste nejčastěji pracovali? Na jaké jste zapoměli, a bylo by žádoucí s nimi v rámci projektu pracovat?	Projektový manažer	
6.	Byly v průběhu realizace projektu řešeny nějaké změny, které souvisely s nevhodně provedeným rozčleněním projektu na produkty, pracovní balíčky? Vznikla dodatečná potřeba realizace některých produktů? Nebo naopak došlo k tomu, že některé produkty nebyly vůbec vytvořeny? Mělo to vliv na dosažení cíle projektu?	Projektový manažer	
7.	Došlo v průběhu realizace projektu ke změnám v aktivitách, které vyplývaly z nerealistického či nevhodně nastaveného plánu aktivit?	Projektový manažer	

Bod Check-listu	Návrh otázky	Dotazovaný subjekt	Otázka zodpovězena: ANO x NE Pokud ANO: Stručný záznam odpovědi
8.	Došlo v průběhu realizace projektu ke změnám v harmonogramu, které vyplývaly z nerealistického či nevhodně nastaveného časového plánu?	Projektový manažer	
9.	Vyskytovaly se v projektu problémy způsobené nevhodně sestaveným týmem (nedostatek kompetencí, odbornost, znalosti, nedostatek času apod.)?	Projektový manažer	
10.	Vyskytly se v rozpočtu nové, ale předvídatelné položky, které nebyly plánovány? Byla rezerva využita? Stačila rezerva pokrýt nepředvídatelné změny? Odpovídaly odhady rozpočtu skutečnému průběhu? Bylo možné projekt řídit podle zvoleného rozpočtu, nebo musel být vytvořen jiný?	Projektový manažer	
11.	Bylo nutné v průběhu realizace změnit způsob řízení postupu? Pokud ano, z jakého důvodu? Bylo možné předvídat potřebu jiného systému řízení? Vyskytovaly se změny, které řešily problematické řízení postupu?	Projektový manažer	
13.	Vyskytly se v projektu situace, které nebyly řešeny v rámci analýzy a registru rizik, které způsobily velké škody?	Projektový manažer	
16.	Kdo považuje projekt za úspěšný? Kdo za neúspěšný? Co bylo kritériem úspěšnosti projektu?	Projektový manažer, zadavatel projektu	
19	Proč došlo ke změnám?	Projektový manažer	

Seznam možné dokumentace k auditu

Auditovaná fáze projektu: Celkové zhodnocení

- Zápisy z jednání (projektového týmu, řídicí komise, dílčích týmů)
- 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 apod.?
- 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)
- Zakládací listina projektu
- Analýza zainteresovaných stran
- Logický rámec
- WBS
- Studie ekonomického hodnocení
- Případně jinak nazvané, obsahově relevantní dokumenty