5 KROKŮ K ÚSPĚŠNÉMU PROJEKTU

Jan Doležal
Jiří Krátký
Ondřej Cingl

22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty

GRADA

Management

GRADA

5 KROKŮ K ÚSPĚŠNÉMU PROJEKTU

Jan Doležal
Jiří Krátký
Ondřej Cingl

22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*

Ing. Jan Doležal, Ph.D., PMP®
Ing. Jiří Krátký, PMP®
Ondřej Cingl

5 kroků k úspěšnému projektu

22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5189. publikaci

Odborní recenzenti:
Ing. Mira Vlach, provozovatel služby Banka projektů
Mgr. Petr Janiš, PMP®, provozovatel portálu Projectman.cz

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová
Sazba Antonín Plicka
Počet stran 192
První vydání, Praha 2013
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4631-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8560-8 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8561-5 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech 7

Úvod 9

I. krok IDENTIFIKACE

1 **Projektový záměr** 19

2 **Logický rámec** 29

3 **Identifikační listina projektu** 39

II. krok ZADÁNÍ/DEFINICE

4 **Registr zainteresovaných stran** 47

5 **Tabulka souvislostí** 53

6 **WBS** 57

III. krok PLÁNOVÁNÍ

7 **Plán řízení projektu** 69

8 **Matice odpovědnosti** 79

9 **Organizační struktura, role a odpovědnosti** 85

10 **Komunikační plán** 91

11 **Rozpočet a finanční plán** 97

12 **Registr rizik** 105

13 **Harmonogram** 111

IV. krok REALIZACE

14 **Zápis z porady** 123

15 **Report o stavu projektu** 131

16 **Seznam bodů k řešení** 137

17 **Změnový požadavek** 143

18 **Seznam poučení** 149

V. krok UKONČENÍ

19 Předávací protokol 157

20 Akceptační protokol 163

21 Vyhodnocení projektu 169

22 Poučení z projektu 175

Závěr 181

O autorech

Ing. Jan Doležal, Ph.D., PMP®

Certifikovaný senior projektový manažer IPMA® Level B a PMP® Project Management Professional. Ředitel a jednatel společnosti PM Consulting s.r.o., kde se zabývá především optimalizací systému řízení projektů v organizacích a vývojem simulačních her sloužících jako trénink projektového řízení.

Dříve působil jako specialista na volné noze, krátce jako projektový manažer ve firmě Logos, a. s., a ještě před tím pracoval několik let ve východočeské společnosti Mikroelektronika, s. r. o., která je dodavatelem systémů odbavování v hromadné dopravě s celosvětovou působností, kde zavedl projektové řízení, zastával pozici vedoucího projektové kanceláře (Senior project manager) a řídil velké mezinárodní projekty (Evropa, Jižní Amerika).

Má zkušenosti především s projekty z IT, strojírenství, elektrotechniky, akademického i veřejnoprávního sektoru. Projektovému řízení se aktivně věnuje od roku 2001.

Ing. Jiří Krátký, PMP®

Certifikovaný projektový manažer IPMA® Level C, PMI® Project Management Professional a certifikovaný konzultant pro řízení projektů IPMA® PMC. V současnosti zastává pozici výkonného ředitele PM Consulting s.r.o., zabývá se poradenstvím, simulačními hrami a přípravou k certifikaci podle IPMA®.

Projektovému řízení se věnuje od roku 2000 a od roku 2003 se specializuje na poradenství v oblasti projektů financovaných ze strukturálních fondů EU. Připravil více než čtyři desítky úspěšných žádostí o dotace z fondů EU. Do České republiky přenesl inovativní metodu na hodnocení dopadů projektů na zainteresované strany SROI (Social Return on Investment).

Ondřej Cingl

Certifikovaný projektový manažer IPMA® Level C, člen České asociace koučů. Pracuje ve společnosti PM Consulting s.r.o. jako projektový manažer, trenér projektového řízení a osobní poradce manažerů projektů. Jeho trenérskou specializací je praktické projektové řízení a manažerské dovednosti, zejména leadership a motivace. Je spolutvůrcem několika manažerských her, mj. Simulace projektu Pacifická železnice.

Realizoval řadu business development projektů, mj. otevření pobočky makléřské společnosti, prodej soukromého zdravotnického zařízení, vytvoření franchisingového konceptu wellness studií. Rovněž disponuje zkušenostmi z vrcholového sportu. Ve volném čase se věnuje horolezectví, extrémním týmovým závodům a horskému treku.

Úvod

Projektové řízení se může z určitého úhlu pohledu jevit jako fenomén dnešní doby. Řada akcí je nazývána projektem, řada funkcí je označována jako projektový manažer, projektový koordinátor apod. Nazývat něco projektem je zkrátka trendem současnosti.

Bohužel, jak už to u obdobně módních věcí bývá, forma často předbíhá obsah. Řada věcí je na jedné straně řešena pomocí nástrojů projektového řízení, i když to není vhodný způsob řešení, a na straně druhé řada lidí s titulem projektového manažera nevykonává svou činnost v souladu s principy a nejlepší praxí projektového řízení.

Přitom se nejedná o nic zcela nového nebo extrémně složitého. Již stovky a tisíce let staré akce (jako různé monumentální stavby apod.) byly realizovány v rámci určitých principů a postupů.

Podstatnou zásadou je řídit jako projekt akce, které projektem skutečně jsou. V takovém případě má totiž nasazení nástrojů a technik projektového řízení smysl a je třeba je aplikovat. V jednodušších případech je obvykle lepší jiný způsob řešení. Projekt můžeme poznat poměrně snadno. Je jím obvykle akce, která je:

- **Jedinečná.** Nejedná se tedy o nějaký opakovaný proces, ale o něco nového.
- **Vymezená.** Je jasné věcné (tzn. výsledek/výstup), časové, finanční a případně další ohraničení.
- **Různorodá.** Dosažení stanoveného cíle vyžaduje různé dovednosti různých lidí.
- **Komplexní.** Řešení není jednoduché a na jednu poradu.
- **Riziková.** Tato vlastnost v podstatě vyplývá z předchozích – jde o něco nového, s čímž není moc zkušeností, je na to málo času, peněz, a vůbec všeho, účastní se toho celá řada různých lidí, je to poměrně složité…, takže je jistě spousta nejistých událostí, které mohou takovou akci nějak poškodit.

Kořeny moderního projektového řízení sahají do padesátých let dvacátého století, kdy došlo v rámci plánování a realizace různých logistických (DuPont) a výzkumně vývojových akcí (NASA) k aplikaci kritické cesty při plánování projektu.

Od té doby se mnohé změnilo. Vznikly mezinárodní standardy projektového řízení (PMI®, IPMA®, PRINCE2®), které jsou zpravidla doporučeními, jak projekty realizovat tak, aby byly úspěšné. Člověk s označením projektový manažer by měl být s těmito standardy obeznámen, případně podle některého z nich i certifikován.

Na druhou stranu jsou tyto standardy, podobně jako většina literatury v daném oboru, velmi rozsáhlé a detailní a přitom neobsahují příliš mnoho praktických příkladů.

Filozofie této knihy

Tato kniha má ambici být jednoduchou, avšak praktickou pomůckou pro všechny projektové manažery. Kompatibilně se světovými standardy projektového řízení představuje hlavní principy, nástroje a metody projektového řízení formou šablonových dokumentů, které jsou popsány a demonstrovány na několika různých projektech. Terminologicky vycházíme především ze slovníku pojmů standardu IPMA®, který je v češtině zřejmě nejvíce standardizován, dále pak užíváme nejobvyklejší pojmy ze standardů PMI® a PRINCE2®.

Jednou z hlavních zásad, kterou je vhodné mít na paměti při četbě této publikace, je relativita napsaného. Projekty jsou jedinečné, neopakovatelné, liší se jeden od druhého. Proto nelze dost dobře aplikovat jeden a týž postup stejně na všechny projekty, snad kromě opravdu zcela základních principů. Pokud se jedná o projekt, vždy bude třeba zodpovědět otázky, které představují 5 kroků k úspěšnému projektu:

- Čeho chceme vlastně dosáhnout?
- Co vše bude projekt obnášet?
- Jak by měl projekt proběhnout? Co se může stát během realizace?
- Jak projekt uřídit?
- Jak projekt správně zakončit?

Vše ostatní se již může a pravděpodobně i bude u různých projektů lišit. V této knize jsme popsali ucelenou sadu dokumentů, které představují aplikaci těch nejzásadnějších nástrojů, technik a postupů projektového řízení (pojem „dokument“ je zde tedy použit ve velmi širokém významu, nicméně toto zjednodušení, věříme, přispívá k přehlednosti). Aplikace těchto dokumentů na konkrétní projekty může být různá.

Některé považujeme na základě své letité poradenské praxe za nutné – měl by jimi disponovat každý projekt, jiné jsou spíše doplňkové – ve vhodných případech poskytují vysokou přidanou hodnotu, v jiných jsou však spíše zbytečné (viz tab. 1).

Tab. 1 *Rozdělení dokumentů na základní a doplňkové*

Fáze řízení projektu (kroky)	Základní (nutné) dokumenty	Doplňkové (možné, vhodné) dokumenty
I. Identifikace – Čeho chceme dosáhnout?	• Identifikační listina projektu	• Projektový záměr • Logický rámec
II. Zadání/definice – Co vše bude projekt obnášet?	• WBS	• Registr zainteresovaných stran • Tabulka souvislostí
III. Plánování – Jak by měl projekt proběhnout? Co bude třeba vykonat?	• Matice odpovědnosti • Registr rizik • Rozpočet a finanční plán • Harmonogram	• Plán řízení projektu • Organizační struktura, role a odpovědnosti • Komunikační plán
IV. Realizace – Jak projekt uřídit?	• Zápis z porady • Změnový požadavek	• Report o stavu projektu • Seznam bodů k řešení • Seznam poučení
V. Ukončení – Jak projekt správně zakončit?	• Akceptační protokol • Vyhodnocení projektu	• Předávací protokol • Poučení z projektu

I toto rozdělení je však relativní. Je zřejmé, že malý, velmi jednoduchý projekt bude možné úspěšně realizovat i bez některých dokumentů uvedených jako základní, zatímco komplexnímu projektu by jistě prospělo více dokumentů doplňkových. Tento úhel pohledu je naznačen v tab. 2.

Tab. 2 *Rozdělení dokumentů podle složitosti a rozsahu projektu*

Dokument/nástroj	**Malý projekt**	**Projekt**	**Komplexní projekt**
I. Identifikace – Čeho chceme dosáhnout?			
Projektový záměr	*Může*	*Může*	**Musí**
Logický rámec	*Může*	*Může*	**Musí**
Identifikační listina projektu	**Musí**	**Musí**	**Musí**
II. Zadání/definice – Co vše bude projekt obnášet?			
Registr zainteresovaných stran	*Může*	*Může*	**Musí**
Tabulka souvislostí	*Může*	*Může*	*Může*
WBS	**Musí**	**Musí**	**Musí**
III. Plánování – Jak by měl projekt proběhnout? Co bude třeba vykonat?			
Plán řízení projektu	*Může*	*Může*	**Musí**
Matice odpovědnosti	**Musí**	**Musí**	**Musí**
Registr rizik	*Může*	**Musí**	**Musí**
Organizační struktura, role a odpovědnosti	*Může*	*Může*	**Musí**
Komunikační plán	*Může*	*Může*	**Musí**
Rozpočet a finanční plán	*Může*	**Musí**	**Musí**
Harmonogram	*Může*	**Musí**	**Musí**
IV. Realizace – Jak projekt uřídit?			
Zápis z porady	**Musí**	**Musí**	**Musí**
Report o stavu projektu	*Může*	*Může*	**Musí**
Seznam bodů k řešení	*Může*	*Může*	*Může*
Změnový požadavek	*Může*	**Musí**	**Musí**
Seznam poučení	*Může*	*Může*	*Může*
V. Ukončení – Jak projekt správně zakončit?			
Předávací protokol	*Může*	*Může*	*Může*
Akceptační protokol	*Může*	**Musí**	**Musí**
Vyhodnocení projektu	**Musí**	**Musí**	**Musí**
Poučení z projektu	*Může*	*Může*	*Může*

Nadále budeme v této knize uvažovat především variantu středně složitého projektu.

Uvedený seznam dokumentů nezahrnuje veškerou možnou dokumentaci používanou k řízení projektu, to zřejmě není ani možné. Mezi další používané dokumenty, které nejsou součástí této knihy, patří např.:

- Seznam požadavků (*Requests list*),
- Kontrolní seznam (*Check list*),
- Deník projektu (*Daily log*),
- Report o výjimce (*Exception report*) a další.

Jako autoři jsme se zaměřili na dokumenty, které jsou používané nejčastěji a které přinášejí nejvyšší přidanou hodnotu nejvíce projektům.

Samozřejmě nejde ani tak o disponování příslušně nazvaným dokumentem, jako spíše o pokrytí určité potřeby v dané fázi projektu. Je celkem jedno, zda se dokument nazývá Identifikační listina projektu, Project charter, Zadání projektu nebo Definiční dokument projektu. Podstatné je, že na příslušné úrovni managementu organizace bylo rozhodnuto projekt spustit, byl definován cíl projektu včetně požadovaného přínosu a byla jmenována osoba zodpovědná za úspěch projektu.

Naplnění potřeby je to, co je důležité. Použít příslušnou metodu nebo postup nesprávně či nevhodně je v podstatě stejné jako nepoužít je vůbec. S tím rozdílem, že v druhém případě šetříte čas. Obdobné je to s použitím dokumentu v případě, kdy je jeho přidaná hodnota malá.

Albert Einstein kdysi řekl: *„Vše je třeba řešit tak jednoduše, jak jen lze, ovšem ne jednodušeji.“* Hledání této ideální, a tedy nedosažitelné míry a způsobu aplikace popisovaných nástrojů zřejmě nikdy neskončí. Aby se dalo k tomuto stavu alespoň přiblížit, je každý dokument (nástroj, technika) v této knize komplexně popsán a následně demonstrován na třech projektech z různých prostředí. Čtenář tak získá tři kompletní vzorové projektové dokumentace a bude se moci kvalifikovaně rozhodnout, zda a jak takový dokument použít. Žádný z nástrojů (reprezentován příslušným dokumentem) není dogma.

Nabízený vzorový formulář je možné vhodně přizpůsobit konkrétnímu projektu a situaci, což důrazně doporučujeme.

Možná se nyní v duchu ptáte: „A proč vůbec používat nějaké dokumenty, nástroje, techniky? Vždy jsme vše nějak udělali, vždy to nějak dopadlo.“ Ano. S tím nelze nesouhlasit. Různé průzkumy a ankety[1] se však celosvětově, Českou republiku nevyjímaje, shodují ve faktu, že správná aplikace správných nástrojů dramaticky zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu – tedy že dodá, co je očekáváno, za plánované peníze a v plánovaném čase.

Dalším argumentem pro používání standardizovaného přístupu k projektům a k používaným nástrojům je vyšší míra porozumění v rámci projektového týmu i v jeho okolí. Jednoduše řečeno, pokud je v rámci organizace situace ohledně projektů „každý pes, jiná ves“, pak se takový systém velmi obtížně řídí.

---

[1] Např. průzkum Společnosti pro projektové řízení z roku 2012 nebo The BULL Survey, KPMG Canada Survey a další.

Národní úřad pro letectví a kosmonautiku Spojených států amerických (NASA) vyhodnotil v devadesátých letech statistiku[2], jak moc se lišily představy o nákladech a termínu v různých fázích projektu. Do hodnocení bylo zařazeno několik tisíc projektů. Výsledky byly poměrně přesvědčivé a posléze byly zobecněny v konceptu kuželu nejistoty (viz obr. 1).

Obr. 1 *Kužel nejistoty*

Je zřejmé, že každý ze základních dokumentů, správně seřazených a aplikovaných, výrazně snižuje nejistotu ohledně termínů a nákladů na projekt. Vynechání nebo nesprávné použití některého z nástrojů má za následek menší nebo žádné snížení nejistoty.

Je dobré si též uvědomit, že i v okamžiku schválení harmonogramu se budeme pohybovat (i podle výše uvedené statistiky) v určitém intervalu nejistoty. Takové projekty zkrátka jsou a je třeba se s tím naučit pracovat.

Jako základní dokumenty jsme vybrali právě ty, které nejvýrazněji ovlivňují nejistotu ohledně nákladů a času. Dané doporučení je graficky znázorněno na obr. 2.

[2] Uvedeno např. v NASA Software Engineering Laboratory Series SEL-84-101: Manager's Handbook for Software Development (Revision 1) z roku 1990.

Obr. 2 *Schéma časové souslednosti dokumentů*

Jednotlivé dokumenty jsou dále popsány víceméně v časové souslednosti, dle obvyklého prvního výskytu v rámci projektu. Je zřejmé, že pořadí se může v konkrétním případě i lišit. Ve většině případů se dokumenty zpracovávají postupnými revizemi, ve více iteracích, a tedy často souběžně.

Příklady

Základním cílem této publikace je demonstrovat použití výše uvedených dokumentů na konkrétních příkladech a situacích. Proto je kniha dále členěna na pět základních částí dle fází řízení projektu, každá část obsahuje jednotlivé příslušné dokumenty a ty jsou vždy úvodně popsány a zdůvodněny, je uvedena prázdná šablona a dále tři příklady demonstrující použití daného dokumentu.

Zmíněné příklady dohromady tvoří tři ucelené případové studie.

V některých případech (vesměs u dokumentů označených jako volitelné) zastáváme názor, že u projektu sloužícího za příklad je použití daného formuláře nadbytečné a nevytváří takovou přidanou hodnotu, aby to ospravedlnilo jeho využití. V těchto případech je formulář vždy doplněn poznámkou autora. Čtenář sám nechť posoudí, zda a v jakém rozsahu formuláře použít pro vlastní projekt.

Příklad 1

V prvním příkladu jde o dopravní podnik středně velkého města (cca 100 000 obyvatel), které je označeno fiktivním názvem Krušný Brod (nicméně reálie odpovídají dopravním podnikům měst obdobné velikosti).

Tento dopravní podnik (DP) je akciovou společností 100% vlastněnou městem. Jedná se tedy o firmu, nicméně vlastník vykazuje určité odchylky od ryze soukromého subjektu, jako jsou např. politické vlivy, nutnost složitých výběrových řízení apod.

Aktuálně ve městě zvítězila ve volbách koalice, která vsadila na téma životního prostředí. Zastaralé autobusy a trolejbusy dopravního podniku byly jedním z předvolebních témat, a bylo tedy rozhodnuto o jejich obnově – tak, aby byl provoz ekologičtější. Vedení dopravního podniku samozřejmě zodpovídá za ekonomickou stránku provozu, a tudíž očekává, že provoz bude i hospodárnější.

Na pořízení ekologičtějších vozů DP lze v současné době žádat dotaci v rámci jednoho z operačních programů EU, čehož bude zřejmě využito.

Příklad 2

CTA Finance, a. s., je finančně poradenskou společností. Nyní hledá možnosti růstu segmentů majetkového i životního pojištění na českém trhu, který v současnosti spíše stagnuje, ačkoliv

propojištěnost je v porovnání se „starými“ zeměmi EU podprůměrná zejména v segmentu životního pojištění.

Záměrem CTA je navýšit prodeje služeb finančního poradenství. Dlouhodobě nejvýhodnější strategie na nasyceném trhu, kde není prostor pro masové zvyšování počtu zákazníků, je budovat jejich loajalitu a dosahovat opakovaných prodejů. Toho chce CTA dosáhnout tím, že vytvoří komunitu svých potenciálních zákazníků, jež bude vzdělávat ve finanční gramotnosti pomocí přísunu kvalitních informací. Docílí tak jejich potřebné loajality, což jí otevře dveře k navýšení prodejů.

Protože převážná většina zákazníků CTA se běžně pohybuje na internetu, chce toho docílit prostřednictvím internetového magazínu specializovaného právě na správu osobních financí, investování atd., zkrátka finanční gramotnost.

Tento záměr je v souladu se strategickým profilováním CTA jako odborníků schopných poskytnout zákazníkovi vysokou přidanou hodnotu – tedy de facto napomoci změně pohledu velké části veřejnosti na finanční poradenství.

Tento projekt lze klasifikovat spíše jako malý.

Příklad 3

Třetí příklad nás zavede na čtyřleté Gymnázium Krušný Brod, které musí čelit zejména rostoucí konkurenci středních škol v okolí. Již několik let klesá počet dětí v devátých třídách základních škol. Vedení se proto snaží budovat dobré jméno gymnázia, aby si zajistilo dostatečné množství kvalitních uchazečů o studium.

Jednou z aktivit, která by měla přispět k posílení dobrého jména, je zatraktivnění výuky. V roce 2012 škola uskutečnila rozsáhlý průzkum spokojenosti studentů a jejich rodičů s kvalitou výuky. Z průzkumu vyplývá, že nejméně jsou studenti i rodiče spokojeni s výukou předmětů, které zajišťuje kabinet matematiky (matematika, fyzika, chemie). 86 % studentů není spokojeno s formou výuky uvedených předmětů a považuje ji za zcela neatraktivní. Zároveň 77 % studentům chybí možnosti rozvoje technických dovedností.

Důsledkem současného stavu je nízký zájem absolventů gymnázia o studium na technických vysokých školách, na které se hlásí pouze 5 % absolventů. Zaměstnavatelé na Krušnobrodsku mají přitom zájem zejména o vysokoškoláky s technickým vzděláním.

Vedení školy se proto rozhodlo zvýšit kvalitu výuky, kterou zajišťuje kabinet matematiky. Tato změna by měla vést k posílení dobrého jména gymnázia a zvýšení zájmu absolventů o technické obory vysokých škol. Projekt má možnost získat dotaci z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání.

Přejeme vám mnoho úspěšných projektů
kolektiv autorů

I. krok Identifikace

Čeho chceme dosáhnout?

- Projektový záměr
- Logický rámec
- Identifikační listina projektu

1 Projektový záměr

Může

Úvod

Každý námět na projekt je vhodné strukturovaně zformulovat tak, aby bylo jasné, o co jde, kolik to bude zhruba stát, jak dlouho to asi bude trvat apod. Dokument nazvaný Projektový záměr [*(Project) Statement of work*] slouží právě tomuto účelu: aby bylo možno strukturovaně zformulovat hlavní parametry projektu a ty poté účinně komunikovat s okolím. I z hlediska mezilidské spolupráce je vhodné, když náměty na projekty vznikají v jedné šabloně, podle stejné struktury. Náměty se pak lépe komunikují, vzájemně porovnávají atd.

V některých případech je Projektový záměr redukován pouze na tzv. *Business case* (byznys případ, méně přesně obchodní případ), tedy především na kalkulaci náklady versus výnosy. Takový postup je obvyklý pro dodavatele šablonovitých řešení, např. informačních systémů. O realizaci takového projektu navíc daný dodavatel obvykle nerozhoduje – podá nabídku a v případě úspěchu proběhne realizace. V této knize je sledována spíše perspektiva zákazníka výše uvedeného dodavatele, a proto je Projektový záměr sledován v širším kontextu.

Proč Projektový záměr zpracovat

O projektu je vhodné uvažovat komplexně hned od začátku. Projektový záměr klade některé důležité otázky ohledně způsobu řešení a zainteresovaných stran, které je dobré již v této rané fázi zodpovědět, a být tak kvalifikovanější pro rozhodnutí, zda pokračovat, a pokud ano, jak.

Co nastane v případě, že Projektový záměr nebude zpracován

O projektu se mluví, ale není nic konkrétního, k čemu by bylo možné se vracet nebo formulovat připomínky. Případně je záměr nějakým způsobem obsažen např. v e-mailu (několika) a některé údaje a myšlenky zahrnuje, jiné však zcela jistě chybí. Není tedy dost dobře možné kvalifikovaně rozhodnout, zda se jedná o dobrý nápad, či nikoliv.

Také problematika způsobu řešení pravděpodobně zůstane prozatím nevyřešena. Existuje určité riziko, že bude zvažována pouze jedna varianta způsobu řešení, což může zamezit vzniku nějakého zajímavého kreativního řešení.

Předchozí dokumenty/nástroje projektu