

Štandard pre riadenie informačno-technologických projektov

1. Základné definície riadenia informačno-technologických projektov

1.1 Na účely riadenia informačno-technologických projektov sa rozumie

- 1.1.1 produktom každý vstup alebo výstup z projektu, ako aj kolekcia iných produktov; produkt môže mať hmotnú alebo nehmotnú podobu, a ak má produkt nehmotnú podobu, ide o službu,
- 1.1.2 konfiguračnou položkou akýkoľvek výstup alebo jeho časť, zariadenie, dokumentácia alebo služba identifikovaná základnými atribútmi, ako je jej názov alebo kód, názov projektu, jej popis, verzia a stav,
- 1.1.3 konfiguračným manažmentom systém určený na správu, evidenciu, ochranu, dostupnosť, úplnosť, aktualizáciu a poskytovanie konfiguračných položiek,
- 1.1.4 správcom konfigurácií pozícia zodpovedná za správu konfiguračného manažmentu,
- 1.1.5 Riadiacim výborom projektu orgán zabezpečujúci, že projekt bude spĺňať dohodnuté kritériá a vytvorí výstupy, dielo alebo službu podľa dohodnutej špecifikácie a v príslušnej kvalite, v stanovenom čase a definovanom finančnom rámci tak, ako je to popísané v Projektovom iniciálnom dokumente,
- 1.1.6 predsedom Riadiaceho výboru projektu najvyššia výkonná autorita projektu menovaná zo zástupcov vedúcich predstaviteľov objednávateľa projektu; je to osoba zodpovedná za priebeh projektu a kompetentná rozhodovať o projekte,
- 1.1.7 projektovým manažérom osoba zodpovedná za každodenné riadenie projektu a informovanie o jeho priebehu v súlade s komunikačnými pravidlami, stanovenými v Komunikačnom pláne projektu; na účely tohto štandardu sa projektovým manažérom rozumie iba projektový manažér objednávateľa projektu,
- 1.1.8 projektovým tímom určené osoby asistujúce projektovému manažérovi pri výkone jeho činnosti, ktorými môžu byť správca konfigurácií, kontrolór projektu, tímový manažér a podobne,
- 1.1.9 otvorenou otázkou projektu každý problém, otázka, alebo zmena, pri ktorej sa predpokladá vplyv na projekt; vyriešenie otvorenej otázky si môže vyžadovať aj intervenciu a aktivitu vedúcich predstaviteľov objednávateľa.

1.2 Ak sa projekt realizuje v rámci programu, pojem vedúci predstavitelia objednávateľa sa nahrádza pojmom programový manažment.

2. Životný cyklus riadenia projektu

Životný cyklus riadenia projektu sa skladá z

- 2.1** prípravnej fázy, ktorej účelom je zabezpečenie činností potrebných na začatie projektu vrátane vyčlenenia potrebných zdrojov na riadenie a uskutočnenie projektu,
- 2.2** inicializačnej fázy, ktorej účelom je vytvorenie a schválenie základných dokumentov projektu,
- 2.3** realizačnej fázy, ktorej účelom je zabezpečenie priebehu projektu; realizačná fáza sa môže skladať z viacerých etáp,
- 2.4** dokončovacej fázy, ktorej účelom je zabezpečenie správneho dokončenia projektu, jeho vyhodnotenia a príprava činností po jeho dokončení.

3. Prípravná fáza

Prípravná fáza obsahuje

- 3.1** vytvorenie Splnomocnenia k projektu a určenie poverenej osoby, pričom
 - 3.1.1 vedúci predstavitelia objednávateľa projektu zabezpečujú vytvorenie Splnomocnenia k projektu, ktorého obsahom je najmä poverenie osoby (ďalej len „poverená osoba“) na zabezpečenie činností vedúcich k vytvoreniu pozícií podľa bodu 4.2 a rámcové zadanie projektu, ktorým sú ciele a rozsah projektu, odôvodnenie a obmedzenia projektu a rozhrania s inými projektmi a prostredím,
 - 3.1.2 vedúci predstavitelia objednávateľa projektu zabezpečujú odovzdanie Splnomocnenia k projektu poverenej osobe,
 - 3.1.3 poverená osoba vzhľadom na neexistenciu projektového manažmentu využíva v tejto fáze existujúcu štruktúru organizácie,
- 3.2** vymenovanie predsedu Riadiaceho výboru projektu a projektového manažéra, pričom
 - 3.2.1 poverená osoba zabezpečuje
 - a) určenie vhodných kandidátov na pozície predsedu Riadiaceho výboru projektu a projektového manažéra,
 - b) spísanie pracovných náplní a zodpovedností predsedu Riadiaceho výboru projektu a projektového manažéra,
 - c) diskusiu vedúcich predstaviteľov objednávateľa projektu s kandidátmi podľa písmena a) o úlohe v projekte a rozsahu zodpovedností,
 - 3.2.2 vedúci predstavitelia objednávateľa projektu zabezpečujú vymenovanie predsedu Riadiaceho výboru projektu a projektového manažéra,
- 3.3** navrhnutie projektového tímu, pričom predseda Riadiaceho výboru projektu alebo projektový manažér na základe jeho poverenia zabezpečuje
 - 3.3.1 spísanie pracovných náplní a zodpovedností všetkých členov projektového tímu,
 - 3.3.2 určenie vhodných kandidátov na pozície členov projektového tímu,
- 3.4** vymenovanie projektového tímu, pričom
 - 3.4.1 predseda Riadiaceho výboru projektu alebo projektový manažér na základe jeho poverenia vykoná pohovor s kandidátmi podľa bodu 3.3.2 o ich úlohách v projekte a o rozsahu ich zodpovedností,
 - 3.4.2 predseda Riadiaceho výboru projektu vymenuje členov projektového tímu,

- 3.5** vytvorenie Projektového zámeru, pričom predseda Riadiaceho výboru projektu alebo projektový manažér na základe jeho poverenia zabezpečuje
- 3.5.1 vytvorenie základnej verzie Projektového zámeru rozpracovaním informácií zo Splnomocnenia k projektu,
 - 3.5.2 určenie akceptačných kritérií vrátane kvalitatívnych požiadaviek a ich zaevidovanie v dokumente Akceptačné kritériá,
 - 3.5.3 vytvorenie návrhu Odôvodnenia projektu, ktorý súhrnne popisuje informácie o zmysle a dôvodoch realizácie projektu, odhadované prínosy projektu, odhadované náklady projektu, odôvodnenie alokácie nevyhnutných zdrojov projektu, časový rámec realizácie a odhadované riziká projektu, a to najmä na základe informácií uvedených v Splnomocnení k projektu,
 - 3.5.4 identifikáciu hlavných rizík projektu a ich zaevidovanie v Zozname rizík,
 - 3.5.5 spresnenie a finalizáciu Projektového zámeru o informácie od dodávateľa projektu a informácie na základe dokumentov projektu podľa bodov 3.5.2 až 3.5.4; Projektový zámer môže vznikať postupne vo viacerých verziách,
 - 3.5.6 poverená osoba zabezpečuje prípravu a začatie procesu realizácie verejného obstarávania podľa osobitného predpisu¹⁷⁾, ak je to vzhľadom na povahu projektu potrebné,
- 3.6** určenie Prístupu k projektu, ktorým sa rozumie politika a princípy realizácie, ako aj doplňujúce postupy, ak tieto nie sú vymedzené v iných dokumentoch projektu, a to predsedom Riadiaceho výboru projektu alebo projektovým manažérom na základe jeho poverenia,
- 3.7** plánovanie inicializačnej fázy, pričom predseda Riadiaceho výboru projektu alebo projektový manažér na základe jeho poverenia zabezpečuje
- 3.7.1 zostavenie Plánu inicializačnej fázy, ktorý popisuje najmä úlohy, zdroje, časové úseky a zodpovednosti v súvislosti s činnosťami potrebnými na realizáciu inicializačnej fázy a vytvorenie Projektového iniciálneho dokumentu,
 - 3.7.2 predloženie Plánu inicializačnej fázy Riadiacemu výboru projektu,
- 3.8** schválenie inicializačnej fázy Riadiacim výborom projektu formou zápisu zo zasadnutia Riadiaceho výboru; schválenie inicializačnej fázy pozostáva
- 3.8.1 zo schválenia vymenovania členov projektového tímu,
 - 3.8.2 zo schválenia Projektového zámeru podľa bodu 3.5.5,
 - 3.8.3 z posúdenia a formálneho odsúhlasenia Plánu inicializačnej fázy,
 - 3.8.4 zo schválenia zdrojov potrebných pre inicializačnú fázu,
 - 3.8.5 zo schválenia pokračovania projektu.

4. Inicializačná fáza

Inicializačná fáza obsahuje

¹⁷⁾ zákona č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

4.1 pri veľkom projekte plánovanie kvality, pričom

- 4.1.1 projektový manažér zabezpečí vypracovanie analýzy existujúcich systémov riadenia kvality na strane objednávateľa a dodávateľa,
- 4.1.2 predseda Riadiaceho výboru projektu určí pozície pre riadenie kvality v projekte a zabezpečí ich obsadenie,
- 4.1.3 projektový manažér zabezpečí vytvorenie Plánu konfiguračného manažmentu, ktorý určuje konkrétne postupy pre konfiguračný manažment a procedúry pre riadenie zmien, ktoré stanovujú spôsob a metódy predkladania, posudzovania a rozhodovania o zmenách oproti plánovanému stavu, ktoré vzniknú počas realizácie projektu,
- 4.1.4 procedúry pre riadenie zmien popisujú
 - a) určenie zodpovedností pri zmenách,
 - b) spôsob používania konfiguračného manažmentu vrátane popisu konkrétnych metód a procedúr konfiguračného manažmentu,
 - c) v prípade využitia štandardizovaných metód a procedúr referencie a relevantné systémy,
 - d) informácie o tom, ako a kde sa budú uchovávať konfiguračné položky,
 - e) informácie, ktoré výstupy projektu budú patriť do konfiguračného manažmentu,
 - f) rozpočet pre zmeny a dokumentáciu,
- 4.1.5 projektový manažér zabezpečí vytvorenie Plánu kvality, ktorý určuje kľúčové kritériá kvality a procesy riadenia a kontroly kvality projektu,
- 4.1.6 projektový manažér zabezpečí vytvorenie Zoznamu kvality, ktorého obsahom sú všetky plánované aj uskutočnené činnosti v súvislosti s kvalitou,

4.2 plánovanie projektu, pričom projektový manažér zabezpečí vytvorenie Plánu projektu, ktorého obsahom je najmä

- 4.2.1 identifikácia a určenie výstupov projektu,
- 4.2.2 popis každého produktu v dokumente Popis produktu v zmysle požiadaviek na jeho kvalitu,
- 4.2.3 určenie hierarchickej štruktúry všetkých výstupov projektu, ktoré je nutné v súlade s Plánom projektu vytvoriť v Dekompozícii produktov a určenie logickej sekvencie ich tvorby vo Vývojovom diagrame produktov,
- 4.2.4 vytvorenie Zoznamu konfiguračných položiek pre všetky produkty v zmysle Plánu konfiguračného manažmentu podľa bodu 4.1.3; túto činnosť zabezpečuje správca konfigurácií,
- 4.2.5 identifikácia hlavných aktivít, ktoré je potrebné vykonať pre vytvorenie, testovanie a odovzdanie výstupov projektu a ich závislosti,
- 4.2.6 analýza rizík v Zozname rizík podľa bodu 3.5.4 a zohľadnenie ich možného dopadu na priebeh projektu; súčasťou analýzy rizík môže byť aj záložný plán pre minimalizáciu dopadu identifikovaných rizík pre prípad ich vzniku a súvisiaci záložný rozpočet,

- 4.2.7 kapacitný odhad práce, ktorú je potrebné vykonať v súvislosti s vytvorením, testovaním a odovzdaním výstupov projektu,
- 4.2.8 určenie harmonogramu projektu a identifikácia kľúčových rozhodovacích a kontrolných bodov so zreteľom na známe obmedzenia projektu,
- 4.2.9 určenie nástrojov a techník, ktoré budú použité pri vytváraní, aktualizácii a prezentácii Plánu projektu,
- 4.2.10 kvantifikácia počtu a popísanie obsahu možných zmien v priebehu projektu a zostavenie zmenového rozpočtu pre prípady, kedy by požadovaná zmena vyžadovala použitie zdrojov, ktoré neboli naplánované,
- 4.2.11 vytvorenie rámcového plánu jednotlivých etáp,
- 4.3** spresnenie Odôvodnenia projektu podľa bodu 3.5.3 a Zoznamu rizík podľa bodu 3.5.4; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
- 4.4** vytvorenie Komunikačného plánu projektu, ktorý obsahuje komunikačné pravidlá pre všetky úrovne riadenia projektu, určuje vecne závislé kontrolné body ako sú pracovné stretnutia, správy a podobne, a určuje aj časovo závislé kontrolné body; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér; ak ide o veľký alebo stredný projekt, je Komunikačný plán projektu súčasťou Projektového iniciálneho dokumentu, inak je samostatným dokumentom,
- 4.5** vytvorenie štruktúry a formy projektovej dokumentácie, a to najmä popis produktov, spôsob tvorby verzií; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
- 4.6** vytvorenie Zoznamu otvorených otázok projektu, ktorý je určený na zaznamenávanie otvorených otázok; každá otvorená otázka je v Zozname otvorených otázok projektu jedinečne identifikovateľná a má priradený aktuálny stav; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
- 4.7** vytvorenie Zoznamu získaných poznatkov, ktorý je určený na zaznamenávanie pozitívnych a negatívnych poznatkov o riadení projektu, procesoch a produktoch s ním súvisiacich; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
- 4.8** vytvorenie a finalizácia Projektového iniciálneho dokumentu, ktorý zrozumiteľným spôsobom spája všetky kľúčové informácie, potrebné pre schválenie a riadenie projektu, a to najmä východiská, ciele, prístup, rozsah, vstupy, obmedzenia, rozhrania, predpoklady, tolerancie, kontrolné prvky, organizačnú štruktúru projektového tímu, Komunikačný plán projektu, Plán kvality, Odôvodnenie projektu a Plán projektu, a ktorý v súlade s Komunikačným plánom projektu poskytuje tieto informácie pre všetkých, ktorých sa projekt týka; túto činnosť zabezpečuje projektový manažér,
- 4.9** posúdenie a schválenie Projektového iniciálneho dokumentu; túto činnosť zabezpečuje Riadiaci výbor projektu,
- 4.10** zdokumentovanie a distribúciu informácií o stave projektu v súlade s Komunikačným plánom projektu podľa bodu 4.4; túto činnosť zabezpečuje Riadiaci výbor projektu.

5. Realizačná fáza

Realizačná fáza obsahuje

- 5.1** riadenie etapy, v ktorom projektový manažér zabezpečuje

- 5.1.1 vytvorenie podrobného Plánu etapy, ktorý dopĺňa Plán projektu pre príslušnú etapu o potrebné informácie tak, aby bolo možné priebeh etapy denne kontrolovať a riadiť,
- 5.1.2 predloženie Plánu etapy Riadiacemu výboru projektu,
- 5.1.3 vytvorenie zadania prác pre projektový tím,
- 5.1.4 vytvorenie Správy o ukončení etapy v okamihu skončenia etapy,
- 5.1.5 predloženie Správy o ukončení etapy Riadiacemu výboru projektu,

5.2 riadenie projektu, v ktorom projektový manažér priebežne zabezpečuje

- 5.2.1 zber informácií o postupe vykonávaných prác a úloh v projekte; ak existujú pracovné tímy vedené tímovými manažérmi, ide najmä o zber kontrolných správ od tímových manažérov,
- 5.2.2 analýzu a prípadnú aktualizáciu odhadov termínov a náročnosti na dokončenie všetkých prác, vrátane tých, ktoré zatiaľ neboli začaté,
- 5.2.3 analýzu a prípadnú aktualizáciu rozdelenia a využívania zdrojov a ich dostupnosti vzhľadom na zostávajúce práce,
- 5.2.4 aktualizáciu Plánu projektu podľa potreby,
- 5.2.5 aktualizáciu a kontrolu Zoznamu konfiguračných položiek, vytvorenie Správy o stave produktov, a to podľa schváleného Plánu konfiguračného manažmentu, pričom projektový manažér môže realizáciou tejto úlohy poveriť správcu konfigurácií,
- 5.2.6 najmä pri veľkom projekte kontrolu vykonania naplánovaných kontrol a overenie existencie prislúchajúcich záznamov kvality v Zozname kvality podľa bodu 4.1.6,
- 5.2.7 vytvorenie Správy o stave etapy a jej predloženie Riadiacemu výboru projektu; frekvencia vytvárania správ o stave etapy je určená Komunikačným plánom projektu,
- 5.2.8 vytvorenie finančnej správy, ktorej obsahom je porovnanie aktuálneho stavu čerpania finančných prostriedkov oproti plánovanému rozpočtu a jej distribúciu Riadiacemu výboru; frekvencia vytvárania finančných správ je určená Komunikačným plánom projektu,
- 5.2.9 vytvorenie Akceptačného protokolu pre každý odovzdaný produkt objednávateľovi a koordináciu jeho podpísania kompetentnými osobami za stranu dodávateľa aj objednávateľa,
- 5.2.10 uskutočnenie nápravných opatrení, ktoré vyriešia vzniknuté odchýlky od schválených plánov, a to v súlade s toleranciami, ktoré boli stanovené podľa bodu 4.10,
- 5.2.11 vytvorenie Správy o výnimočnej situácii, ak vzniknuté odchýlky prekročili stanovené tolerancie a jej predloženie Riadiacemu výboru projektu,

5.3 správu otvorených otázok, v ktorej projektový manažér priebežne zabezpečuje

- 5.3.1 zaznamenávanie všetkých otvorených otázok projektu do Zoznamu otvorených otázok projektu,
- 5.3.2 určenie priority otvorených otázok, ak je to vzhľadom na ich množstvo vhodné,

- 5.3.3 spracovávanie otvorených otázok a hodnotenie prípadného vplyvu jednotlivých otvorených otázok alebo ich výsledkov na Odôvodnenie projektu a Plán projektu,
- 5.3.4 prípravu a výber najvhodnejšej možnosti riešenia otvorených otázok a návrh spôsobu jej realizácie,

5.4 riadenie rizík, v ktorom projektový manažér priebežne zabezpečuje

- 5.4.1 monitorovanie rizík,
- 5.4.2 aktualizáciu Zoznamu rizík,
- 5.4.3 ohodnotenie nových rizík a prehodnotenie existujúcich rizík,
- 5.4.4 definovanie opatrení na elimináciu každého rizika,

5.5 hodnotenie stavu projektu, v ktorom Riadiaci výbor projektu priebežne zabezpečuje

- 5.5.1 schválenie Plánu etapy pre každú etapu,
- 5.5.2 zdokumentovanie a distribúciu informácie o pokroku pre externé zainteresované strany podľa vytvoreného Komunikačného plánu projektu, ak takúto požiadavku obsahuje,
- 5.5.3 vydanie usmernenia projektovému manažérovi na základe posúdenia Správy o stave etapy, Správy o výnimočnej situácii, finančného stavu a posúdenia informácií z externých zdrojov, ktorého cieľom je korekcia riadenia projektu,
- 5.5.4 vytvorenie Správy o stave projektu pre vedúcich predstaviteľov objednávateľa v súlade s Komunikačným plánom projektu.

6. Dokončovacia fáza

Dokončovacia fáza obsahuje

6.1 finalizáciu projektu, v ktorej projektový manažér zabezpečuje

- 6.1.1 kontrolu Zoznamu otvorených otázok projektu s cieľom uzavrieť všetky otvorené otázky projektu, pre ktoré je známe riešenie; otvorené otázky, ktoré nebudú uzavreté, sa v súlade s bodom 6.2.1 postupujú do identifikácie nadväzných krokov,
- 6.1.2 kontrolu dodržania Akceptačných kritérií s objednávateľom,
- 6.1.3 kontrolu Zoznamu konfiguračných položiek s cieľom overiť súlad s existujúcimi výstupmi projektu,
- 6.1.4 overenie pripravenosti prostredia implementácie projektu pre používanie a údržbu výstupov projektu; identifikované problémy môžu byť doplnením zostávajúcich otvorených otázok alebo nadväzných krokov,
- 6.1.5 uloženie projektovej dokumentácie do príslušného archívu objednávateľa projektu,
- 6.1.6 vytvorenie odporúčania pre dokončenie projektu, ktoré obsahuje informáciu o tom, že projekt je možné dokončiť a uvoľniť príslušné zdroje,
- 6.1.7 kontrolu Komunikačného plánu projektu s cieľom overiť, či odporúčanie pre dokončenie projektu nie je potrebné poskytnúť iným zainteresovaným osobám okrem Riadiaceho výboru projektu,
- 6.1.8 predloženie odporúčania na dokončenie projektu Riadiacemu výboru projektu a jeho poskytnutie ďalším osobám podľa bodu 6.1.7,

6.2 identifikáciu nadväzných krokov, pričom projektový manažér zabezpečuje

- 6.2.1 úpravu možných zostávajúcich otvorených otázok projektu do podoby Odporúčania nadväzných krokov,
- 6.2.2 kontrolu Zoznamu rizík; všetky zaznamenané riziká, ktoré môžu akýmkoľvek spôsobom ovplyvniť výstupy v rámci ich ďalšej prevádzky, sa zahrnú do Odporúčania nadväzných krokov,
- 6.2.3 predloženie Odporúčania nadväzných krokov Riadiacemu výboru projektu,
- 6.2.4 identifikáciu, kedy a aké merania dosiahnutých prínosov a úspešnosti projektu sa zrealizujú po skončení projektu,
- 6.2.5 zostavenie Plánu kontroly po odovzdaní projektu, v ktorom sa určí plán činností, ktoré sa v nadväznosti na informácie podľa bodu 6.2.4 zrealizujú po skončení projektu,
- 6.2.6 predloženie Plánu kontroly po odovzdaní projektu Riadiacemu výboru projektu.

6.3 zhodnotenie projektu, v rámci ktorého projektový manažér zabezpečuje

- 6.3.1 vypracovanie Správy o dokončení projektu, v ktorej sa porovnajú dosiahnuté výsledky s požiadavkami podľa Odôvodnenia projektu a Projektového iniciálneho dokumentu, popisujú všetky zmeny, ktoré boli v priebehu projektu zaznamenané a hodnotí sa, do akej miery projekt splnil stanovené ciele z pohľadu vytvárania produktov,
- 6.3.2 predloženie Správy o dokončení projektu Riadiacemu výboru projektu,
- 6.3.3 vypracovanie Správy o získaných poznatkoch, ktorá obsahuje súhrn informácií o tom, ako bol projekt riadený, ako a s akými výsledkami sa uplatňovali jednotlivé techniky projektového riadenia a aké ponaučenia a odporúčania z toho vyplývajú,
- 6.3.4 predloženie Správy o získaných poznatkoch Riadiacemu výboru projektu,
- 6.3.5 vypracovanie nezávislého auditu projektu, ak je to potrebné,

6.4 potvrdenie dokončenia projektu formou zápisu zo zasadnutia Riadiaceho výboru projektu, ktorý obsahuje

- 6.4.1 posúdenie a schválenie Správy o získaných poznatkoch,
- 6.4.2 posúdenie a schválenie Správy o dokončení projektu,
- 6.4.3 posúdenie a schválenie Odporúčania nadväzných aktivít,
- 6.4.4 posúdenie a schválenie Plánu kontroly po odovzdaní projektu,
- 6.4.5 vzatie na vedomie nezávislého auditu projektu.

7. Výstupy projektu

7.1 Výstupmi projektu sú jednorazové manažérske produkty, priebežné manažérske produkty a špecializované produkty.

7.2 Jednorazovými manažérskymi produktmi sú

- 7.2.1 pre prípravnú fázu
 - a) Splnomocnenie k projektu,

- b) Akceptačné kritériá,
- c) Odôvodnenie projektu,
- d) Zoznam rizík,
- e) Projektový zámer,
- f) Prístup k projektu,
- g) Plán inicializačnej fázy,

7.2.2 pre inicializačnú fázu

- a) Plán projektu,
- b) Zoznam otvorených otázok projektu,
- c) Projektový iniciálny dokument,
- d) Popis produktu,
- e) Dekompozícia produktov,
- f) Vývojový diagram produktov,
- g) Komunikačný plán projektu,
- h) Plán kvality,
- i) Zoznam kvality,
- j) Plán konfiguračného manažmentu,
- k) Zoznam konfiguračných položiek,
- l) Zoznam ponaučení,
- m) denník projektového manažéra,

7.2.3 pre realizačnú fázu

- a) Akceptačný protokol,
- b) Správa o stave etapy,
- c) Plán etapy,
- d) Záznam kvality,
- e) finančná správa,
- f) Správa o ukončení etapy,
- g) Správa o stave projektu,
- h) zadanie prác,
- i) kontrolná správa,
- j) Správa o stave produktov,

7.2.4 pre dokončovaciu fázu

- a) Správa o dokončení projektu,
- b) Správa o získaných poznatkoch,
- c) Odporúčanie nadväzných krokov,

- d) Plán kontroly po odovzdaní projektu,
- e) nezávislý audit projektu.

7.3 Priebežnými manažérskymi produktmi sú

- a) Zoznam otvorených otázok projektu,
- b) Správa o výnimočnej situácii,
- c) zápis zo stretnutia.

7.4 Špecializovanými produktmi sú produkty spojené s obsahovou stránkou konkrétneho projektu a tvoria ich osobitné výstupy v realizačnej fáze. Tieto produkty sú vždy špecificky stanovené v rámci plánovania projektu tak, aby boli dosiahnuté ciele konkrétneho projektu.