



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím
Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a jiných národních veřejných finančních prostředků

Projekt: Koordinační centrum pro zavádění e-GOV v územní veřejné správě

Reg. č.: CZ.1.04/4.1.00/62.00011

Koncepční dokument pro oblast řízení a koordinaci e-GOV:

Procesní model

18. 09. 2013

OBSAH

Obsah	2
Seznam zkratk	3
Použité pojmy	4
1 Úvodní informace	6
2 Procesní model: životní cyklus projektu e-GOV	8
3 Vrcholový popis procesů	9
3.1 Iniciace projektu.....	9
3.2 Příprava projektu	9
3.2.1 SIPOC Příprava projektu	10
3.3 Realizace projektu	11
3.3.1 SIPOC Realizace projektu.....	12
3.4 Ukončení projektu.....	13
3.4.1 SIPOC Ukončení projektu	14
3.5 Udržitelnost projektu.....	14



SEZNAM ZKRATEK

Níže uvedený seznam je výčet zkratek, které jsou použity v dokumentu **Procesní model**. Uvedené zkratky jsou řazeny abecedně.

Zkratka	Vysvětlení zkratky
e-GOV	Elektronizace služeb veřejné správy
IT	Informační technologie
ŘV	Řídící výbor

POUŽITÉ POJMY

Níže uvedený seznam je výčet pojmů, které jsou v tomto koncepčním dokumentu **Procesní model** použity. Uvedené pojmy jsou řazeny abecedně.

Pojem	Vysvětlení/význam pojmu
Činnost (aktivita, krok)	Jednotka práce vykonávaná v průběhu projektu. Obvykle má očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje. Jejím výsledkem je dílčí výstup (produkt). Činnosti lze dále dělit na úkoly.
Definice projektu	Strukturovaný popis identifikované potřeby (jedná se o námět projektu). Nemá komplikované požadavky na formální úpravu a obsahuje zejména tyto tři části: popis problému nebo potřeby, popis změny (čeho je třeba dosáhnout) a odůvodnění (popis přínosů). Definici projektu zpracovává Iniciátor projektu.
Dodavatel	Externí společnost / osoba poskytující zadávajícímu subjektu produkt či službu.
Fáze	Technicky, organizačně nebo finančně definovaný časový úsek projektu, který je logicky říditelný a obvykle končí dodáním požadovaného výstupu. Projekt může sestávat i z jediné fáze, pokud není požadováno podrobnější členění projektu.
Harmonogram	Plán / seznam obsahující plánovaná data provedení jednotlivých činností a plnění milníků (tj. časový rozvrh / plán praktických kroků, které je potřeba provést při realizaci projektu).
Iniciátor projektu	Osoba, která přichází s námětem na projekt a vytváří prvotní Definici projektu. Často se pak stává Sponzorem a/nebo Věcným garantem projektu.
Metodika	Souhrn doporučených praktik a postupů, strukturovaně popisující celý životní cyklus určité entity a ukotvující CO, KDO a JAK má vykonat k dosažení stanoveného cíle projektu.
Proces	Soubor aktivit, které jsou nějak zaměřeny a mají obvykle očekávanou dobu trvání, očekávané náklady a očekávané požadavky na zdroje (tj. aktivity, které je potřeba realizovat pro dosažení konkrétních výsledků). Výsledkem je dílčí výstup (produkt).
Produkt (výstup)	Výrobek, vytvořená hodnota, výsledek činnosti (výstupy činnosti). Produkt může představovat souhrn dílčích subproduktů.
Projekt	Jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rámeč naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.
Projektový plán	Projektový plán představuje základní a zásadní dokument pro řízení projektu. Vzniká na základě schváleného Projektového záměru. Cílem přípravy Projektového plánu je vytvoření definice náplně projektu, sestavení rozpadu prací a aktivit a následně vytvoření strategického

Pojem	Vysvětlení/význam pojmu
	plánu realizace projektu, včetně jeho základních parametrů (zejména časový harmonogram, rozpočet projektu).
Projektový záměr	Projektový záměr je výchozí projektový dokument, který popisuje základní cíle projektu, jeho finanční a časový rámec, navržený způsob financování projektu a také výstupy, výsledky a dopady projektu. Projektový záměr se zpracovává pro každý projekt bez ohledu na zdroj financování projektu, dle předem definované šablony. Na základě Projektového záměru vedení organizace rozhoduje, zda bude projekt realizován.
Registr rizik	Dokument, který umožňuje shromažďovat, udržovat, analyzovat data sebraná a použítá v procesu analýza a řízení rizik.
Riziko	Neurčitá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní vliv na dosažení cílů projektu (riziko znamená určité nebezpečí a pravděpodobnost nezdaru projektu).
Role	Funkční zodpovědnost, zastávaná jednou či více osobami nebo organizačními jednotkami.
Rozpočet projektu	Celkový objem finančních prostředků přidělených na projekt, obvykle rozdělený do výdajových kategorií a rozfázovaný v čase.
Řídící výbor	Nejvyšší úroveň řízení projektu, která odpovídá za průběžnou kontrolu realizace projektu, za odsouhlasení výsledků projektu a rovněž za dodržování jejich strategického zaměření. Řídící výbor zejména kontroluje (prostřednictvím status reportů projektu) a schvaluje činnost Projektového manažera. Řídící výbor přijímá rozhodnutí po eskalacích Projektovým manažerem a pověřuje Projektového manažera vykonáním těchto rozhodnutí. Řídící výbor schvaluje zahájení změnových řízení vč. např. předčasného ukončení projektu.
Řízení projektu	Aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené (účinné a efektivní dosahování nadefinovaných změn).
Sponzor projektu	Sponzor projektu zastupuje v projektových strukturách (Řídící výbor) zájmy věcně příslušného odboru, je nositelem a obhájcem myšlenky projektu v rámci Kraje a často to bývá i její iniciátor. Sponzor projektu může být zároveň věcným garantem.
Status report	Pravidelně (obvykle měsíčně) vytvářená zpráva o stavu realizace projektu.
Vedení organizace	Souhrnné označení pro nejvyšší řídicí pracovníky Kraje.
Životní cyklus projektu	Časová souslednost projektu, která je ohraničena začátkem a koncem projektu. Životní cyklus projektu se dělí na fáze. Životní cyklus projektu definován jako období od zahájení projektu do předání dokončeného produktu těm, kteří ho budou provozovat a udržovat.

1 ÚVODNÍ INFORMACE

Implementace služeb e-GOV je na krajských úřadech realizována zejména formou projektů. Proto se koncepční dokumenty **Architektura řízení v návaznosti na IT systémy, Procesní model** a **Metodika řízení implementace e-GOV pro kraje** zabývají metodikou projektového řízení implementace IT služeb. Tyto tři koncepční dokumenty vytváří logický celek a jsou vzájemně propojeny. Jejich společným cílem je stanovení organizačního a procesního rámce projektového řízení implementace služeb e-GOV na Krajích. Náplní koncepčního dokumentu Architektura řízení v návaznosti na IT systémy je definice doporučené řídicí organizační struktury implementace projektů e-GOV a doporučení v oblasti zavádění projektového řízení v prostředí organizace s liniovým řízením. Koncepční dokument Procesní model definuje doporučený procesní model implementace IS e-GOV a jeho fáze a procesy. Předmětem koncepčního dokumentu Metodika řízení implementace e-GOV pro kraje je vytvoření návrhu řídicího metodického nástroje, který bude použit zejména v dalších klíčových aktivitách projektu.

Autorům uvedených koncepčních dokumentů je známá existence Metodiky projektového řízení Ministerstva vnitra a Metodiky řízení projektů MV v organizacích územní veřejné správy. Tyto tři koncepční dokumenty jsou k uvedeným metodikám komplementární, jsou však svým zaměřením specializované na oblast implementace služeb e-GOV, resp. oblast informačních technologií, a na krajské úřady jako jejich uživatele.

Uvedené koncepční dokumenty je zapotřebí vytvořit zejména kvůli:

- Specifičnosti řízení implementace e-GOV, resp. IT projektů

Projekty implementace e-GOV služeb jsou velmi komplexní, jak po technologické tak po organizační stránce, a současně jsou finančně velmi nákladné. Proto je k jejich řízení zapotřebí mít potřebné znalosti implementace IT projektů, které umožní splnění cílů jejich implementace za optimálních investičních nákladů.

- Specifičnosti organizační struktury krajských úřadů

Realizace jakýchkoliv projektů v liniové organizační struktuře není jednoduchá. O to více je v liniové organizační struktuře složitější realizace komplexních IT projektů. Proto je zapotřebí vytvořit koncepční dokumenty jako doporučení – sady pravidel a postupů pro realizaci implementace projektů e-GOV ve formě procesního modelu a metodiky řízení implementace, a současně i jako doporučení pro jejich použití v liniové organizační struktuře.

Koncepční dokument **Procesní model** definuje doporučené základní fáze životního cyklu realizace projektu e-GOV.

Projekt: Koordinační centrum pro zavádění e-GOV v územní veřejné správě

Reg. č.: CZ.1.04/4.1.00/62.00011

Pro snadnější řízení a kontrolu realizace projektů jsou projekty rozděleny do projektových fází, které tvoří životní cyklus projektu.

Životní cyklus je posloupnost fází, kterými projekt prochází od vzniku myšlenky (iniciace) až po ukončení. Tím, že životní cyklus dává do vzájemné souvislosti jednotlivé činnosti a výstupy projektu, stává se strategickým plánem pro průběh projektu.

Každá fáze životního cyklu má v projektu svou roli, je specifická svým cílem a výstupy. Zanedbání některé z nich může později vést k závažným problémům nebo ke kolapsu celého projektu proto, že nebyly dostatečně prozkoumány jednotlivé okolnosti a vlivy.

Základní schéma životního cyklu projektu se skládá ze třech fází:

- Fáze 0: Iniciace projektu
- Fáze 1: Příprava projektu
- Fáze 2: Realizace projektu
- Fáze 3: Ukončení projektu
- Fáze 4: Udržitelnost projektu

Výstupem poslední fáze projektu je konečné dílo (produkt), výstupy ostatních fází jsou zároveň vstupem do fáze následující.

Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a jiných národních veřejných finančních prostředků

Projekt: Koordinační centrum pro zavádění e-GOV v územní veřejné správě Reg. č.: CZ.1.04/4.1.00/62.00011

2 PROCESNÍ MODEL: ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU E-GOV

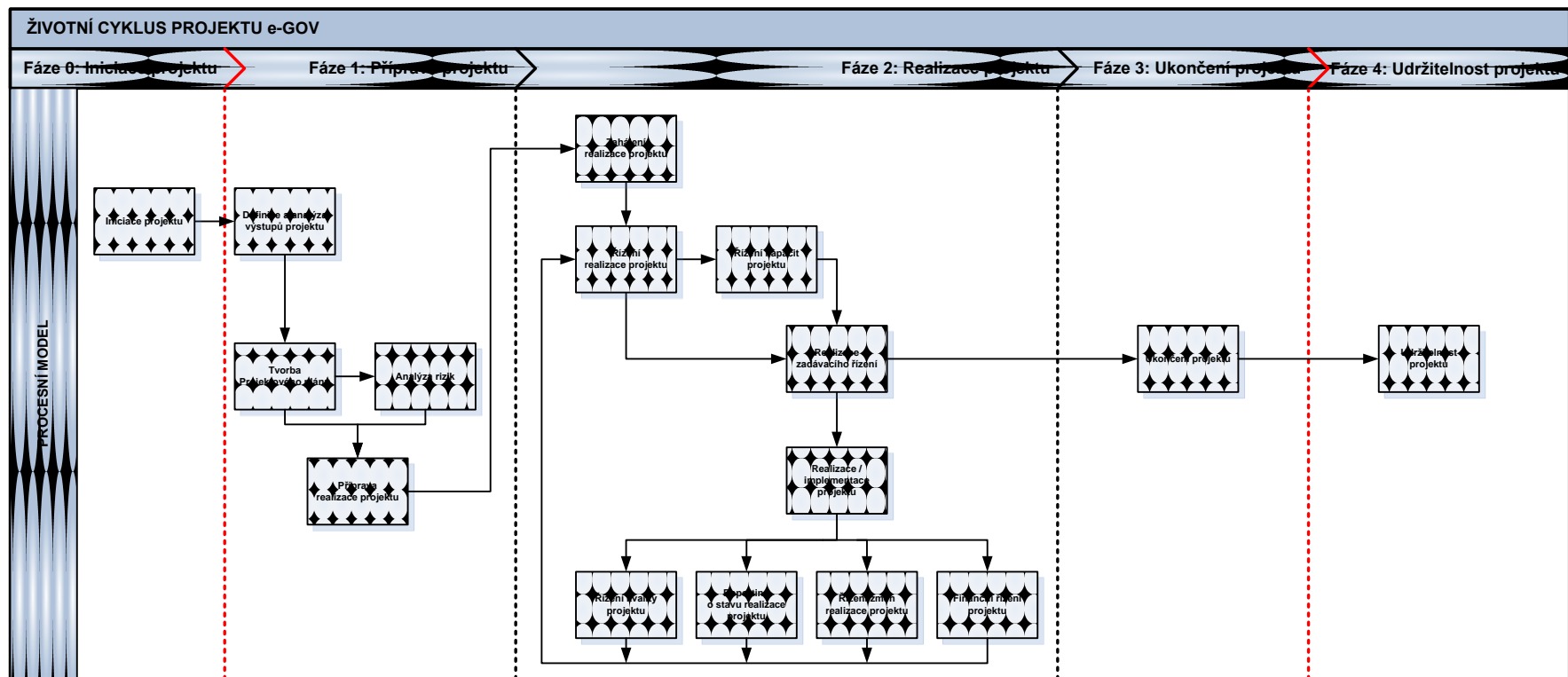


Schéma č. 1: Životní cyklus projektu e-GOV¹

¹ Konceptní dokumenty se zabývají fázemi 1 až 3

3 VRCHOLOVÝ POPIS PROCESŮ

3.1 Iniciace projektu

V nulté fázi životního cyklu projektu e-GOV dochází k identifikaci potřeby (námětu), jejíž uskutečnění není z organizačních, časových nebo finančních důvodů možné v rámci Kraje řešit standardními postupy a jeví se proto vhodné pro její realizaci ustanovit samostatný projekt.

Cílem procesu je definovat základní body identifikovaného námětu tak, aby bylo možné stanovit cíl potenciálního projektu – tedy čeho (jaké změny) má být projektem dosaženo a proč by této změny mělo být dosaženo (jaké tato změna bude mít přínosy).

Je zde nutné uplatnit vrcholový přístup shora z pohledu řízení celého portfolia projektů v rámci organizace, aby při vzniku nového projektu nedocházelo k duplicitám či překrývání s dalšími plánovanými, probíhajícími či ukončenými projekty.

3.2 Příprava projektu

Po vytvoření a schválení Projektového záměru odpovědným vedoucím pracovníkem Kraje je zpracován Projektový plán včetně Harmonogramu projektu a Rozpočtu projektu, a Plán řízení rizik jako základní projektové dokumenty.

Fáze Příprava projektu je složena z následujících základních procesů:

- **Proces 1.1: Definice a analýza výstupů projektu**

Definice metodických prvků, věcných prvků a kvalitativních a kvantitativních parametrů (indikátorů) výstupů projektu.

V průběhu realizace projektu vznikají jak výstupy metodického charakteru, tak i výstupy věcné. S ohledem na zajištění kvality projektu je nutné nadefinovaným výstupům určit indikátory (kvalitativní a kvantitativní parametry) a do dohledových procesů zabudovat pravidla kontroly jejich naplňování.

- **Proces 1.2: Tvorba Projektového plánu**

Definice aktivit a zdrojů projektu, tvorba Harmonogramu projektu a Rozpočtu projektu.

Účelem plánování je vytvořit nástroj na podporu řízení, a to zejména s jasnou identifikací činností, jejich návazností, náročností na zdroje a dobu trvání.

Výstupem plánování je srozumitelný a průběžně aktualizovaný plán projektu či jeho části.

▪ **Proces 1.3: Analýza rizik**

Identifikace a ohodnocení potenciálních rizik projektu, definice preventivních a nápravných opatření rizik.

Hlavním posláním tohoto procesu je strukturovaně řídit rizika dotýkající se projektu, tj. v co největší možné míře eliminovat rizika, nastavit mechanismy pro identifikaci rizik a míry jejich závažnosti (prioritu) a následně navrhnout preventivní a nápravná opatření s cílem snížit pravděpodobnost výskytu konkrétních rizik a závažnosti jejich dopadu na směřování projektu.

▪ **Proces 1.4: Příprava realizace projektu**

Zpracování projektových dokumentů, ověření realizovatelnosti projektu.

Na základě schváleného Projektového záměru je možné přistoupit k přípravě realizace projektu. Jedná se o nejdůležitější část přípravné fáze projektu – zpracování relevantní dokumentace projektu (řídící a pracovní dokumentace projektu dle typu, rozsahu a složitosti projektu) a podkladů pro ověřitelnost realizovatelnosti, návratnosti a přínosnosti projektu.

3.2.1 SIPOC Příprava projektu

S	I	P	O	C
Dodavatelé (Suppliers)	Vstupy (Inputs)	Proces (Process)	Výstupy (Outputs)	Zákazníci (Customers)
Projektový manažer	Definice projektu	Definice a analýza výstupů projektu	Projektový záměr	Vedoucí pracovníci Kraje
Projektový manažer	Projektový záměr	Tvorba Projektového plánu	Schválený Projektový plán	Řídící výbor
Projektový manažer	Projektový plán	Tvorba Plánu řízení rizik projektu	Schválený Plánu řízení rizik projektu	Řídící výbor
Projektový manažer	Projektový plán	Příprava realizace projektu	Schválená řídicí dokumentace projektu	Řídící výbor

Tabulka č. 2: SIPOC Příprava projektu

3.3 Realizace projektu

V druhé fázi životního cyklu projektu e-GOV dochází k zahájení a samotné realizaci projektu včetně všech jeho dílčích částí.

Fáze Realizace projektu je složena z následujících základních procesů:

- **Proces 2.1: Zahájení realizace projektu**

Oficiální zahájení realizace projektu.

Hlavní náplní procesu Zahájení realizace projektu je úvodní jednání projektového týmu, jímž je oficiálně realizace projektu zahájena.

- **Proces 2.2: Řízení realizace projektu**

Řízení realizace projektu dle Projektového plánu.

Základním nástrojem řízení projektu je Projektový plán, v jehož intencích se Projektový manažer při řízení projektu musí pohybovat.

- **Proces 2.3: Řízení kapacit projektu**

Zajištění personální agendy projektu, řízení projektových týmů.

Náplní tohoto procesu je řízení lidských zdrojů projektu, a v případě potřeby zajištění externích lidských zdrojů.

- **Proces 2.4: Realizace zadávacího řízení**

Výběr Dodavatele řešení projektu.

Náplní procesu Realizace zadávacího řízení je nákup zboží či služeb pro potřeby realizace projektu od externího dodavatele.

- **Proces 2.5: Realizace / implementace projektu**

Realizace definovaných aktivit projektu – výstupů projektu.

Pod vedením Projektového manažera členové Projektového týmu a příp. externí dodavatelé realizují aktivity a příslušné činnosti projektu. Projektový manažer současně kontroluje realizaci projektu v souladu s Plánem projektu a Harmonogramem projektu a o postupu realizačních aktivit informuje řídicí výbor projektu.

- **Proces 2.6: Řízení kvality projektu**

Průběžný monitoring a kontrola realizace projektu.

Vrcholovým posláním řízení kvality projektu je včas identifikovat hlavní nedostatky a slepé směry v řízení projektu z pohledu věcného, metodického i

Projekt: Koordinační centrum pro zavádění e-GOV v územní veřejné správě **Reg. č.: CZ.1.04/4.1.00/62.00011**

smluvního, dohlížet na kvalitu vznikajících věcných výstupů projektu v realizační fázi projektu.

▪ **Proces 2.7: Reporting o stavu realizace projektu**

Pravidelné informování nadřízených pracovníků o vývoji projektu.

Náplní procesu je informovat Řídící výbor projektu o průběhu realizace projektu.

▪ **Proces 2.8: Řízení změn realizace projektu**

Zpracování a schválení Požadavku na změnu projektu.

Náplní procesu Řízení změn realizace projektu je postup schválení změny za účelem její následné realizace.

▪ **Proces 2.9: Finanční řízení projektu**

Čerpání finančních prostředků, platby.

Náplní procesu Finanční řízení projektu je postup zajištění finančních prostředků potřebných pro realizaci projektu, schválení výdajů na dílčí aktivity za účelem jejich realizace, a postup uvolnění finančních prostředků za účelem uhrazení příchozího dokladu.

3.3.1 SIPOC Realizace projektu

S	I	P	O	C
Dodavatelé (Suppliers)	Vstupy (Inputs)	Proces (Process)	Výstupy (Outputs)	Zákazníci (Customers)
Projektový manažer	Projektový plán	Zahájení realizace projektu	Schválení oficiální projektové struktury	Řídící výbor
Projektový manažer	Projektový plán	Řízení realizace projektu	Řízení realizace projektu v souladu s Projektovým plánem	Řídící výbor
Projektový manažer / Projektová kancelář	Projektový plán	Řízení kapacit projektu	Řízení kapacit projektu v souladu s Projektovým plánem	Řídící výbor

S	I	P	O	C
Dodavatelé (Suppliers)	Vstupy (Inputs)	Proces (Process)	Výstupy (Outputs)	Zákazníci (Customers)
Právní oddělení / externí dodavatel služeb organizace zadávacího řízení	Technická specifikace	Realizace zadávacího řízení	Uzavření smlouvy s vybraným dodavatelem	Projektový manažer
Projektový manažer	Smlouva s dodavatelem	Realizace / implementace projektu	Realizace / implementace projektu v souladu se smlouvou	Řídící výbor
Manažer kvality	Požadavky na kvalitu projektu	Řízení kvality projektu	Řízení kvality projektu v souladu s Projektovým plánem	Projektový manažer
Projektový manažer	Informace o průběhu realizace projektu	Reporting o stavu realizace projektu	Status report	Řídící výbor
Řídící výbor	Varianty provedení změn	Řízení změn realizace projektu	Schválené změny realizace projektu	Projektový manažer
Finanční manažer	Finanční výdaje projektu	Finanční řízení projektu	Finanční řízení projektu v souladu s Projektovým plánem	Projektový manažer

Tabulka č. 3: SIPOC Realizace projektu

3.4 Ukončení projektu

V této fázi dochází k ukončení projektu, archivaci veškeré dokumentace projektu a k rozpuštění projektových struktur.

Fáze 3 Ukončení projektu je složena z procesu:

- **Proces 3.1 Ukončení projektu**

Náplní procesu je schválení výstupů projektu a formální a věcné ukončení

Projekt: Koordinační centrum pro zavádění e-GOV v územní veřejné správě

Reg. č.: CZ.1.04/4.1.00/62.00011

realizace projektu včetně rozpuštění projektového týmu. Součástí procesu ukončení projektu je i určení dalšího pokračování výstupů projektu. V případě služeb e-GOV se jedná o převzetí ICT řešení, které je výstupem projektu, do užívání.

3.4.1 SIPOC Ukončení projektu

S	I	P	O	C
Dodavatelé (Suppliers)	Vstupy (Inputs)	Proces (Process)	Výstupy (Outputs)	Zákazníci (Customers)
Projektový manažer	Výstupy projektu	Ukončení projektu	Schválené výstupy projektu	Řídící výbor

Tabulka č. 4: SIPOC Ukončení projektu

3.5 Udržitelnost projektu

V rámci udržitelnosti projektu jsou poskytovány a provozovány služby e-GOV. Zejména je důležité dodržení podmínek poskytnutí finanční podpory, pokud byl projekt takto financován.