



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



ASOCIACE KRAJŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

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:

Metodika řízení implementace e-GOV pro kraje

18. 09. 2013



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



ASOCIACE KRAJŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

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

OBSAH

Obsah	2
Seznam zkratk	3
Použité pojmy	4
1 Úvodní informace	8
2 Projektové role	10
2.1 Projektové role před schválením projektu	10
2.2 Projektové role po schválení realizace projektu	11
3 Procedury a pravidla řízení projektů	20
3.1 Pravidla porad týmů projektu	20
3.2 Řízení času v projektu	22
3.3 Provázanost řízení a monitoringu implementace projektu	23
3.4 Identifikace a řízení rizik projektu	23
3.5 Pravidla eskalace problémů a rizik v rámci projektu.....	24
3.6 Pravidla schvalování.....	24

SEZNAM ZKRATEK

Níže uvedený seznam je výčet zkratk, které jsou použity v dokumentu **Metodika řízení implementace e-GOV pro kraje**. Uvedené zkratky jsou řazeny abecedně.

Zkratka	Vysvětlení zkratky
e-GOV	Elektronizace služeb veřejné správy
HW	Hardware
ICT	Informační a telekomunikační technologie
např.	například
ŘV	Řídící výbor
SW	Software
tzv.	Takzvaný
WBS	Work Breakdown Structure

POUŽITÉ POJMY

Níže uvedený seznam je výčet pojmů, které jsou v koncepčním dokumentu **Metodika řízení implementace e-GOV pro kraje** použity. Uvedené pojmy jsou řazeny abecedně.

Pojem	Vysvětlení/význam pojmu
Akceptační kritéria	Kritéria, včetně měřítek a základních podmínek, která musí být dosažena, aby mohly být akceptovány výstupy projektu (jednoznačný popis toho, co bude s výsledky projektu provedeno a za jakých okolností bude výsledek akceptován). Měřitelná definice toho, co je třeba udělat pro akceptaci koncového produktu příjemcem/uživatelem výstupů projektu.
Cíl projektu	Popis stavu, který bude dosažen realizací projektu (jedná se tedy o výsledek realizace projektu – např. popis služeb, produktů atd.).
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.
Metrika	Objektivně změřitelný a ověřitelný ukazatel, který slouží k změření výsledné kvality produktu.
Milník	Jasně definovaná významná událost projektu, ve které se měří

Pojem	Vysvětlení/význam pojmu
	rozpracovanost produktů. Milník představuje bod zpětné kontroly, bod přijetí rozhodnutí nebo body přejímky. Milník má v harmonogramu projektu nulovou délku trvání.
Monitoring	Kontinuální sledování a dohlížení plnění nadefinovaných a dohodnutých podmínek.
Pracovní tým	Osoby pracující na realizaci projektu přímo podřízené projektovému manažerovi.
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 (rámeček naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.
Projektová kancelář	Projektová kancelář je organizační jednotkou v liniové organizační struktuře, která: <ul style="list-style-type: none"> ▪ provádí řízení projektového portfolia - rozhoduje o inicializaci nových projektů, rozhoduje o prioritách projektů, hodnotí průběh realizace projektů a naplňování cílů jednotlivými projekty, ▪ zajišťuje potřebné standardy a metodiky, ▪ je místem, kde mohou projektový manažeři získat podporu pro řešení svých problémů.
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 plánu realizace projektu, včetně jeho základních parametrů (zejména časový harmonogram, rozpočet projektu).
Projektový tým	Tým osob řízený Projektovým manažerem, který na výkonné úrovni řídí a realizuje projekt na každodenní bázi. Skládá se ze zástupců jednotlivých odborných i neoborných oblastí a plní úkoly podle schváleného harmonogramu, rozpočtu a pokynů Sponzora projektu. Je přímo podřízen Řídícímu výboru, je nadřazen Pracovnímu týmu.
Projektový záměr	Projektový záměr je výchozí projektový dokument, který popisuje základní cíle projektu, jeho finanční a časový rámeček, 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

Pojem	Vysvětlení/význam pojmu
	Projektového záměru vedení organizace rozhoduje, zda bude projekt realizován.
Registr rizik	Dokument, který umožňuje shromažďovat, udržovat, analyzovat data sebraná a použita 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).
Řízené úložiště	Řízené úložiště (řízené ve smyslu s řízenými oprávněními uživatelů) je elektronické úložiště pro ukládání, sdílení a archivaci dokumentace ke každému projektu.
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.
Technický garant	Technický garant projektu je hlavním zdrojem znalostí procesu řešení pro realizaci projektu. Garantuje technickou správnost projektu z pohledu ICT, tj. odpovídá za zvolené postupy a řešení projektu dle přijatých technických i procedurálních standardů, včetně standardů pro zajištění jakosti projektu. Přitom se primárně soustřeďuje na splnění definovaných cílů projektu z pohledu svých technických znalostí a garantuje správnost projektu z hlediska návrhu procesů a business logiky.
Věcný garant	Věcný garant projektu zastupuje v projektových strukturách (Projektový tým) zájmy věcně příslušného odboru a je pro realizaci projektu základním zdrojem znalostí vstupů a výstupů. Podílí se přímo na realizaci projektu. Je zároveň zástupcem budoucích uživatelů

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

Reg. č.: CZ.1.04/4.1.00/62.00011

Pojem	Vysvětlení/význam pojmu
	výsledků 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.



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 **Metodika řízení implementace e-GOV pro kraje** vytváří metodické doporučení k řízení implementace e-GOV, pokud již v organizaci není metodika řízení implementace zavedena.

Dokument definuje obvyklé projektové role a doporučuje možnou náplň jejich činností. Dále definuje a popisuje doporučené procedury a pravidla řízení implementace projektů e-GOV.

2 PROJEKTOVÉ ROLE

Metodika řízení implementace e-GOV popisuje projektové role typizovaného projektu implementace služeb e-GOV. Zastoupení projektových rolí v rámci organizační struktury projektu vždy závisí na typu, rozsahu a složitosti projektu, viz koncepční dokument Architektura řízení v návaznosti na IT systémy.

Rozhodnutí o naplnění všech nebo jen vybraných rolí Projektového týmu náleží vedoucímu Projektové kanceláře (pokud je v organizaci Projektová kancelář zřízena), a Projektovému manažerovi s ohledem na typ, rozsah a složitost řešeného projektu. Konkrétní členy Projektového týmu pak jmenuje Předseda řídicího výboru.

Konkrétní osoba, zastávající v liniové organizační struktuře určité funkční místo, je v rámci projektového řízení jmenována do vybrané role v projektových strukturách. V plnění této role ve věcech přípravy a realizace konkrétního projektu a po dobu členství v projektových strukturách, je dočasně zároveň tato osoba podřízena (kromě liniového nadřízeného) i jiné osobě, jí nadřízené v projektových strukturách (např. Projektovému manažerovi).

Projektové role mohou být zajišťovány pracovníkem ze 100 % jeho kapacity, ale nemusí to být pravidlem. Některé role na konkrétním projektu působí jen dle potřeby na stanovenou část své celkové kapacity (např. Právník projektu apod.) a některé mohou být naopak vykonávány pouze jednou osobou. Jeden pracovník zároveň může vykonávat více rolí najednou.

Specifická situace projektu může vyžadovat i přesun kompetencí pod jinou z rolí, než které je v této metodice kompetence přiřazena. Je však nutné mít na zřeteli nutnost pokrytí veškerých zde definovaných pravomocí a zohlednit nevhodnost sloučení některých střetávajících se pravomocí jednomu člověku (typicky výkon a zároveň kontrola dané aktivity).

2.1 Projektové role před schválením projektu

Iniciátor projektu

Iniciátor projektu identifikuje potřebu vzniku nového projektu a zpracuje (nebo zajistí zpracování) strukturovaný popis identifikované potřeby, tzv. Definici projektu.

Zpracovanou Definici projektu předloží Iniciátor projektu ke schválení Vedoucímu pracovníkovi věcně příslušného útvaru, jehož kompetencí se realizace projektu dotýká, nebo může dotknout. Po vypořádání připomínek z interního oponentního řízení, po doplnění Definice projektu, požádá Iniciátor projektu o posouzení návrhu projektu Projektovou kancelář, pokud je v organizaci zřízena.

Jedná se o doporučený postup, při kterém je zapotřebí zohlednit odhadované náklady projektu a věcnou náplň, a s tím související rozhodovací pravomoci v rámci organizace.

Iniciátor projektu dále pod vedením jmenovaného zástupce Projektové kanceláře (Projektového manažera) rozpracuje Definici projektu do podoby Projektového záměru. Ten je po schválení příslušnou úrovní řízení předložen ke schválení poradě vedení organizace.

Vedoucí pracovník věcně příslušného útvaru

Vedoucí pracovník věcně příslušného útvaru posuzuje a schvaluje z věcného hlediska – dle postavení Iniciátora projektu – Definici projektu a po konzultaci s vedoucím příslušné Projektové kanceláře alokuje čas relevantního pracovníka na další rozpracování Definice projektu pro získání dostatku informací pro zpracování Projektového záměru a jmenování projektových struktur.

Vedoucí pracovník věcně příslušného útvaru navrhuje změny a doplnění návrhů Definice projektu / Projektového záměru a projednává je s Iniciátorem projektu s cílem najít oboustranně akceptovatelné řešení zjištěných problémů.

Jmenovaný zástupce příslušné Projektové kanceláře (Projektový manažer)

Jmenovaný zástupce Projektové kanceláře (Projektový manažer) řídí a koordinuje zpracování Projektového záměru.

Vedoucí Projektové kanceláře

Vedoucí příslušné Projektové kanceláře zastává pozici vedoucího útvaru v organizační struktuře krajského úřadu, pokud je Projektová kancelář zřízena v rámci organizační struktury.

Vedoucí příslušné Projektové kanceláře zajišťuje posouzení Projektového záměru z pohledu koordinace, financování, plánování kapacit projektového řízení a kontrolu vhodnosti a úplnosti specifikace Projektového záměru, ve vztahu na metodiku předpokládaného zdroje financování.

2.2 Projektové role po schválení realizace projektu

Předseda řídicího výboru

Předseda řídicího výboru odpovídá, ve fázích dokončení přípravy projektů a jejich realizace, především za:

- posouzení a schválení postupu realizace projektu,

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

Reg. č.: CZ.1.04/4.1.00/62.00011

- schválení stanovení způsobu financování a kontrolu realizace a vyúčtování projektu,
- návrh a realizaci strategických rozhodnutí při realizaci projektu (vždy po projednání se Sponzorem projektu),
- řešení rizik a eskalovaných problémů nejvyššího významu,
- garantování plnění cílů a očekávání projektu,
- posuzování řešení významných změn projektu na základě požadavků Sponzora projektu,
- organizaci práce Řídícího výboru.

Sponzor projektu

Sponzor projektu je významnou autoritou, tedy nejlépe pracovník vrcholového vedení organizace, který má dostatečnou rozhodovací pravomoc pro prosazení a realizaci daného Projektového záměru na úrovni vedení organizace.

Sponzor projektu po schválení Projektového záměru a ustanovení projektových struktur odpovídá především za:

- oficiální zaštitění celého projektu v rámci organizace,
- zajištění finančních zdrojů,
- pozitivní komunikaci projektu.

Sponzor projektu řídí projekt a kontroluje průběh jeho realizace na vrcholové úrovni, tedy rozhoduje o způsobu financování projektu, provádí strategická rozhodnutí a řeší nejzávažnější problémy, které jsou eskalovány až na úroveň Řídícího výboru.

Sponzor projektu je v rámci projektových struktur nadřazeným Projektového manažera a kontroluje plnění úkolů projektovým týmem.

Projektový manažer

Projektový manažer je hlavní výkonná pozice při realizaci projektu, která je plně odpovědná za realizaci projektu Řídícímu výboru.

Projektový manažer je odpovědný za úspěch projektu jako celku, především za včasnou realizaci výstupů a naplnění cílů, harmonogramu projektu a rozpočtu projektu. Ve spolupráci s ostatními členy Projektového týmu provádí rozhodnutí, která mají vliv na úspěšnou realizaci projektu.

Projektový manažer má jasně deklarovanou pravomoc řídit projekt na dennodenní výkonné bázi. Je oprávněn rozhodovat samostatně v rámci platných smluvních vztahů, rozhodnutí překračující stanovený smluvní rámec je povinen eskalovat na úroveň Řídícího výboru projektu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



ASOCIACE KRAJŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

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

Do role Projektového manažera je vhodné jmenovat osobu, která má dostatečnou podporu vedení organizace a identifikuje se s cíli projektu. Zároveň je kritické pro fungující vedení projektu alokovat dostatečné množství času pracovníka pro tuto funkci.

Do náplně a odpovědnosti Projektového manažera patří především:

- řízení a koordinace přípravy projektu (zpracování dokumentace projektu);
- plánování projektu (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé);
- řízení realizace projektu v čase, rozsahu a kvalitě tak, aby byly naplněny definované cíle projektu (řízení a koordinace dílčích aktivit projektu po stránce obsahové i časové);
- identifikace a řízení rizik projektu, příp. realizace preventivních a nápravných opatření;
- řízení (úkolování) členů Projektového týmu;
- zabezpečení informovanosti v rámci projektu;
- zabezpečení součinnosti a synchronizace vzájemně závislých aktivit týmů projektu;
- monitoring / kontrola projektu;
- zajištění realizace výběrového řízení, pokud je projekt realizován externím Dodavatelem;
- koordinace činností Dodavatele a zástupců třetích stran zapojovaných do projektu;
- předkládání a projednávání požadavků na změnu s Dodavatelem i se všemi zainteresovanými stranami;
- autorizace formálních dokumentů projektu;
- reporting – příprava potřebných podkladů pro Řídící výbor;
- řízení procedur řešení problémů a rozhodování případných sporů (v souladu s jednotně stanovenými postupy), které nevyžadují rozhodnutí Řídícího výboru;
- eskalace nevyřešených problémů na úroveň Řídícího výboru projektu.

Věcný garant projektu

Věcný garant projektu zastupuje v projektových strukturách zájmy věcně příslušného útvaru organizace a je pro realizaci projektu základním zdrojem znalostí vstupů a výstupů projektu. Je zároveň zástupcem budoucích uživatelů výsledků projektu.

V případě specifických potřeb projektu je možno tuto roli rozdělit na více rolí dle oblastí požadované specializace.

Věcný garant projektu je zejména zodpovědný za:

- přípravu projektu po věcné stránce, včetně stanovení předpokládaných nákladů projektu
- řešení věcných problémů spojených s dosažením cílů projektu
- metodicky řídit lidské zdroje zajišťující realizaci odborných aktivit projektu
- věcnou specifikaci výstupů projektu,
- průběžnou kontrolu konzistence dílčích výstupů projektu směrem k definovaným cílům a přínosům projektu;
- správnost předmětu Objednávek a Smluv s Dodavatelem po věcné stránce;
- zajištění alokace času koncových uživatelů výstupu (produktu) projektu;
- garance souladu produktu projektu s požadavky koncových uživatelů a naplnění jejich očekávání;
- řešení konfliktů mezi prioritami projektu a uživatelskými požadavky
- informování projektového manažera o stavu, rizicích a problémech.

Technický garant projektu

Technický garant (nikdy též označován jako Hlavní architekt) projektu je hlavním zdrojem znalostí procesu řešení pro realizaci projektu a je klíčovou osobou pro jeho úspěšnou implementaci z technického hlediska. Garantuje technickou správnost projektu z pohledu ICT, tj. odpovídá za zvolené postupy a řešení projektu dle přijatých technických i procedurálních standardů, včetně standardů pro zajištění jakosti projektu. Přitom se primárně soustřeďuje na splnění definovaných cílů projektu z pohledu svých technických znalostí a garantuje správnost projektu z hlediska návrhu procesů a business logiky.

V případě specifických potřeb projektu je možno tuto roli rozdělit na více rolí dle oblastí požadované specializace (např. Systémový architekt, HW / SW specialista a další).

K základním povinnostem Technického garanta projektu patří:

- návrh nebo kontrola návrhu základního technického řešení projektu dle definovaného Projektového záměru;
- zaručení technické správnosti a proveditelnosti řešení projektu;
- trvalé udržování konzistentního, moderního a dostatečně technologicky robustního řešení projektu na jeho nízkých technologických vrstvách až po síťovou vrstvu včetně;
- kompatibilita technické stránky řešení se současnými, či plánovanými a již schválenými, v organizaci používanými technologiemi a projekty;
- jednoznačnost a technická správnost předmětu smlouvy s Dodavatelem;
- oponentura a schválení řešení Dodavatele;

- garance souladu projektových dokumentů se světovými technologickými trendy;
- průzkum technických a technologických procedur, zajištění jejich adekvátnosti a efektivnosti, identifikace a případné přijímání nezbytné korektivní akce;
- průběžný monitoring / kontrola kvality dílčích výstupů projektu po technické stránce;
- identifikace technických a technologických problémů a neshod, iniciace procedur řízeného řešení problémů;
- uplatňování adekvátních testovacích, inspekčních a přezkumných aktivit, které byly definovány plánem projektu a od něho odvozených projektových dokumentů;
- definice bezpečnostních omezení projektu a dohled na jejich dodržování;
- navržení provozních parametrů a metodiky jejich kontinuálního vyhodnocování pro zajištění vysoké dostupnosti výstupu projektu
- informování projektového manažera o stavu, rizicích a problémech.

Finanční manažer

Projektová role Finančního manažera není u rozsahově menších projektů striktně vyžadována a je ji možné řešit liniovým řízením v gesci zainteresovaného odboru organizace. U rozsáhlejších projektů je Finanční manažer důležitou součástí projektového týmu.

Finanční manažer fyzicky vykonává finanční aktivity projektu (např. zajišťuje finanční zdroje nebo rozpočet projektu).

Finanční manažer odpovídá zejména za:

- plánování a koordinaci čerpání finančních zdrojů projektu;
- tvorbu rozpočtových výhledů projektu;
- přípravu podkladů pro zajištění a alokaci potřebných finančních prostředků pro realizaci a provoz projektu;
- přípravu podkladů pro mzdovou agendu v rámci projektu;
- vykazování stavu čerpání finančních zdrojů v rámci projektu;
- dodržování rozpočtových pravidel a jiných finančních pravidel Kraje v rámci projektu;
- zabezpečení ekonomické a finanční stránky plánovaných veřejných zakázek projektu;
- kontrolu správnosti veškerých smluvních dokumentů po finanční stránce;
- evidenci uzavřených Smluv projektu a z nich vyplývajících stávajících i budoucích závazků a pohledávek (cash-flow projektu);

- spolupráci s pracovníky odborných útvarů vykonávající činnost správců rozpočtu a příkazců dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, kteří se podílí na čerpání prostředků projektu;
- zpracování nebo příprava podkladových dokumentů pro administraci projektu z pohledu pravidel financování (monitorovací zprávy a další)
- informování projektového manažera o stavu, rizicích a problémech.

Manažer kvality

Manažer kvality zajišťuje průběžnou kontrolu kvality plnění cílů projektu, díky níž se předchází potenciálním problémům při realizaci projektu. Navrhuje nápravná opatření v případě odchylek od definovaného průběhu realizace projektu a zajišťuje jejich implementaci do projektu. Náplní jeho práce je dohled nad vytvořením výstupů projektu, které odpovídají požadavkům koncových uživatelů.

Manažer kvality je zodpovědný za celkovou kvalitu projektu a výstupů projektu. Vykonává dohled projektu tím, že provádí plošný monitoring dodržování kvality na všech úrovních realizace projektu. Kontroluje ostatní členy Projektového týmu vždy za oblast jejich odpovědnosti a to s cílem přispět k úspěchu projektu, nikoliv s cílem projekt poškodit. Poskytuje tedy „druhý nezávislý pohled“, který slouží jako podklad pro rozhodování v rámci projektu a umožňuje včasnou identifikaci a eliminaci rizik. Pro dosažení odpovídající kvality výstupu projektu je zásadní správné nastavení metrik a milníků stejně jako jejich pravidelná a důsledná kontrola.

K základním povinnostem Manažera kvality patří:

- zodpovědnost za kvalitu projektu (výstupů projektu);
- zajištění průběžné kontroly kvality plnění cílů projektu a dílčích výstupů projektu;
- uplatňování adekvátních testovacích, inspekčních a přezkumných akceptačních aktivit, které byly definovány plánem projektu a od něho odvozenými projektovými dokumenty;
- zajištění přenosu systému řízení kvality projektu směrem k ostatním projektovým rolím;
- průběžná kontrola projektového řízení cestou opakovaného přezkoumávání všech probíhajících činností a případně jejich optimalizace;
- koordinace a řízení výkonu věcného, smluvního a metodického auditu projektu
- informování projektového manažera o stavu, rizicích a problémech,
- ve výjimečných případech může eskalovat problémy přímo na Řídící výbor projektu.

V případě, že role Manažera kvality není v projektu obsazena, jeho činnosti obvykle vykonává Věcným a/nebo Technickým garantem projektu.

Právník projektu

Projektová role Právník projektu není u rozsahově menších projektů striktně vyžadována a je možné ji řešit liniiovým řízením v gesci zainteresovaného odboru organizace.

Právník v projektu působí v rámci své specializace, podílí se zejména na právní správnosti veškeré dokumentace projektu, přípravě a řízení výběrových řízení na dodavatele, posuzování případných právních dopadů výsledků projektu, sleduje správnost smluvních dokumentů.

Právník projektu garantuje soulad projektu s platnou legislativou a interními normami organizace a je zodpovědný zejména za:

- právní správnost veškeré relevantní dokumentace projektu (např. projektové smlouvy, návrhy legislativy vč. změn, procesní zákonných norem apod.);
- přípravu a řízení výběrových řízení na zajištění externího Dodavatele řešení projektu;
- správnost veškerých smluvních vztahů a dalších s projektem souvisejících právních úkonů;
- soulad projektu a veškerých projektových činností s platnou legislativou
- informování projektového manažera o stavu, rizicích a problémech.

Administrátor projektu

Administrátor projektu poskytuje administrativní podporu Projektovému týmu. Je zejména zodpovědný za:

- distribuci Zápisů z porad a ostatních relevantních projektových dokumentů;
- kontrolu plnění plánovaných i operativních administrativních úkonů vyplývajících z plánu řízení projektu a ze Zápisů z porad;
- vedení dokumentace projektu;
- organizaci schůzek / porad podle existujících Plánů projektu a pokynů Projektového manažera;
- kontrolu dodržování postupů práce s formalizovanými dokumenty a správné užívání všech formulářů a standardů (k tomuto účelu zajišťuje nezbytné instruktáže a školení);
- odpovědnost za správné vyplnění, pojmenování a uložení všech standardních formulářů, které jsou používány v projektu;
- administraci a řízení jednotlivých verzí projektových dokumentů;
- archivaci dokumentace projektu,
- informování projektového manažera o stavu, rizicích a problémech.

Zástupce Dodavatele – Vedoucí projektu za Dodavatele

V případě, že je projekt realizován dodavatelsky, stane se po řádném vysoutěžení a smluvním zajištění členem Projektového týmu i zástupce dodavatele – Vedoucí projektu za Dodavatele.

Vedoucí projektu za Dodavatele je jmenován Dodavatelem a schválen Sponzorem projektu nejpozději při podpisu smlouvy na realizaci dílčí aktivity projektu.

Vedoucí projektu za Dodavatele je zejména zodpovědný za:

- odsouhlasení cílů aktivit požadovaných od Dodavatele;
- součinnost a přístup k projektu z dodavatelské strany;
- detailní plánování, schvalování a koordinaci všech aktivit Dodavatele na vlastní úrovni řízení;
- alokaci dostatečných personálních i jiných zdrojů na straně Dodavatele;
- koordinaci činností Dodavatele vzhledem ke Kraji;
- plnění zadaných aktivit / úkolů dle dohodnutých parametrů;
- dodržování termínů dle schváleného Harmonogramu projektu, Rozpočtu projektu a definované kvality výstupů generovaných Dodavatelem;
- dodržování kvality výstupů;
- strukturované řízení rizik na straně Dodavatele;
- v případě potřeby se podílí na změnových řízeních projektu, která zasahují do plnění Dodavatele,
- informování projektového manažera o stavu, rizicích a problémech.

Vedoucí pracovního týmu

Vedoucí pracovního týmu je zodpovědný za řízení a výsledky svého týmu v předem stanoveném rozsahu a oblasti. V rámci jednoho projektu může dle potřeb vznikat více Pracovních týmů.

Vedoucí pracovního týmu je podřízen Projektovému manažerovi, který ho pravidelně kontroluje a přiděluje mu potřebné úkoly.

Vedoucí pracovního týmu je především zodpovědný za:

- nastavení / odsouhlasení práce s Projektovým manažerem;
- vykonávání práce v očekávaném rozsahu, kvalitě a čase;
- detailní plánování, řízení a vyhodnocování činností až na úroveň jednotlivých členů Pracovního týmu;
- řešení problémů při realizaci projektu, případně eskalaci problému na úroveň Projektového týmu;



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

- sledování a vyhodnocování kvality výstupů vytvářené Pracovním týmem;
- aktualizace a sledování identifikovaných rizik projektu;
- vyhotovení a předávání zpráv o postupu realizace, rizicích a problémech projektu Projektovému manažerovi.

3 PROCEDURY A PRAVIDLA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

V případě zřízení Projektové kanceláře v rámci organizace je vedle liniového řízení zavedena nová forma řízení. Projektové řízení je nastavováno napříč liniovým řízením a v mnoha případech tím přináší nové vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které bude potřeba implementovat pro úspěšné řízení a implementaci projektů.

Cílem procedur projektového řízení však v žádném případě není narušení funkčnosti stávajícího liniového řízení s důsledkem ohrožení zajištění chodu agend krajského úřadu. Plynulý chod práce jednotlivých projektových týmů proto bude vyžadovat úzkou koordinaci s vedoucími liniovými pracovníky členů projektových týmů.

I proto by součástí přípravy projektu měl být co možná nejpřesnější odhad potřebné budoucí spolupráce odborných i podpůrných útvarů organizace a v rámci schválení projektového záměru, resp. realizace projektu i příslib potřebných kapacit odpovídajících pracovníků. Nominace jednotlivých členů Projektových týmů pak přirozeně přináší liniově nadřízeným pracovníkům příslušného útvaru organizace. Je možné, že konkrétní pracovník organizace bude kromě běžné agendy také např. členem několika různých Projektových týmů. V tomto případě musí dojít k dohodě o využití kapacit pracovníka mezi liniovou a projektovou strukturou, ideálně na úrovni Projektové kanceláře, pokud je v organizaci zavedena.

Za realizaci všech aktivit projektu je zodpovědný Projektový manažer. Projektový manažer zajišťuje plán aktivit projektu takovým způsobem, který garantuje splnění časových a finančních omezení projektu (soulad s harmonogramem a rozpočtem projektu), zajištění včasného nasazení potřebných zdrojů a časově optimalizované vyprodukování výstupů, které jsou odvozeny od aktuálně platného rozsahu projektu.

3.1 Pravidla porad týmů projektu

Splnění termínů realizace jednotlivých aktivit projektu je zajišťováno institutem porad. Projektové porady jsou jedním z důležitých nástrojů projektového řízení, které slouží především k zadávání, řízení a kontrole projektové práce.

Projektové porady probíhají na všech úrovních řízení projektu:

- porady Řídícího výboru (svolává a řídí Předseda řídicího výboru),
- porady Projektového týmu (svolává a řídí Projektový manažer),
- porady Pracovního týmu (svolává a řídí Vedoucí pracovního týmu).

Základním výstupem z porad jsou zápisy, které povinně vznikají v písemné podobě z každé porady. Úkolem zápisu z porady je jednoznačně a transparentně popsat stávající výsledky realizace projektu a transparentně rozdělit úkoly a přiřadit k nim

odpovědné osoby a zároveň termíny pro splnění úkolů. Zápisy z porad jsou distribuovány všem relevantním rolím projektu a jsou umístěny v řízeném úložišti dat.

Pokud k zápisu nejsou obvykle do 48 hodin po odeslání vzneseny žádné připomínky, je zápis považován automaticky za schválený a závazný pro všechny organizačně podřízené projektové složky.

Porady Řídícího výboru (Kontrolní dny projektu)

Porady Řídícího výboru se konají minimálně ve čtvrtletním intervalu (není-li stanoveno častěji) a tvoří tzv. kontrolní den projektu.

Předseda řídicího výboru má pravomoc svolat mimořádnou poradu Řídícího projektu při výskytu jakéhokoliv významného problému projektu. Jednání Řídícího výboru se povinně uskutečňuje vždy s ukončením každé fáze projektu.

Řídící výbor hlasuje a rozhoduje prostou většinou hlasů, v případě shodnosti hlasů rozhoduje Předseda řídicího výboru. Rozhodovací mechanismy Řídícího výboru musí být nastaveny tak, aby umožňovaly efektivní a operativní rozhodování. Předseda řídicího výboru je klíčový „decision maker“ v oblasti odpovědnosti za jednotlivý projekt.

Řídící výbor projektu má, jako jediný, mandát oficiálně zahájit projekt. Kdokoliv může být Řídícím výborem vyzván k účasti na jeho schůzi, jeho účast je ovšem pouze poradní a nezakládá tedy právo se podílet vahou svého hlasu na rozhodování.

Doporučená agenda porad řídicího výboru:

- oficiální zahájení projektu (při úvodním jednání ŘV),
- prezentace stavu projektu Projektovým manažerem nebo zástupcem Dodavatele řešení projektu,
- řešení eskalovaného problému či v nutných případech rozhodnutí o jejich eskalaci (např. na Projektovou kancelář),
- schválení výstupů dané fáze projektu a její uzavření,
- schválení Plánu následující fáze a její zahájení,
- schválení příp. Krizového plánu,
- rozhodnutí o předčasném ukončení projektu,
- schválení Požadavku na změnu projektu,
- oficiální ukončení projektu (při závěrečném jednání ŘV).

Porady Projektového týmu

Pravidelné porady Projektového týmu, jejichž základní náplní je zadávání a sledování plnění termínovaných úkolů k vykonání potřebných činností, probíhají standardně v týdenní frekvenci, v případě potřeby i častěji.

Zápisy z porad slouží k zadání práce a stanovení potřebných termínů pro vykonání úkolů. Na každé další poradě se reportuje stav plnění předchozích zadaných úkolů. Projektový manažer má pravomoc účastníky jednání kontrolovat a urgovat plnění zadaných úkolů. O prioritě probírání jednotlivých témat rozhoduje osoba odpovědná za svolání a řízení jednání.

Porady Pracovního týmu

Pravidelné porady Pracovního týmu, jejichž základní náplní je zadávání a sledování plnění termínovaných úkolů k vykonání potřebných činností, probíhají standardně v týdenní frekvenci, v případě potřeby i častěji.

Zápisy z porad slouží k zadání práce a stanovení potřebných termínů pro vykonání úkolů. Na každé další poradě se reportuje stav plnění předchozích zadaných úkolů. Vedoucí pracovního týmu má pravomoc účastníky jednání kontrolovat a urgovat plnění zadaných úkolů.

3.2 Řízení času v projektu

Základním předpokladem vytvoření harmonogramu projektu je rozpad cílů projektu na jednotlivé dodávané produkty, který se obvykle provádí za pomoci techniky WBS. Tato technika umožňuje rozpad cílů projektu do dílčích celků ve stromové struktuře, resp. na rozdělení prací na projektu na jednotlivé činnosti nebo balíky činností.

Projektový manažer vytváří Harmonogram projektu tak, aby zajistil plán aktivit způsobem, který zajišťuje splnění časových omezení projektu.

Projektový manažer zajišťuje včasné nasazení potřebných zdrojů, vyhodnocuje rozložení průběhu aktivit do Harmonogramu projektu, zajišťuje časové sladění Harmonogramu projektu, zajišťuje časově optimální nasazení zdrojů a podle potřeb aktualizuje časový Harmonogram projektu.

Hlavní činnosti řízení času v projektu představuje:

- definice aktivit / činností – identifikace konkrétních činností potřebných k vytvoření výstupů;
- řetězení aktivit – identifikace, vyhodnocení a dokumentace vazeb mezi aktivitami projektu, případně vazby na související projekty;
- odhad doby trvání aktivit – odhad času pro splnění jednotlivých aktivit;
- tvorba Harmonogramu projektu – analýza řetězených aktivit, doby trvání a identifikace potřebných zdrojů;

- kontrola a řízení změn při realizaci projektu;
- kontrola a řízení rizik projektu a jejich vliv na časový Harmonogram projektu a platné smluvní vztahy.

3.3 Provázanost řízení a monitoringu implementace projektu

Provázanost řízení a monitoringu jednotlivých fází / činností projektu je kontrolována na pravidelných projektových poradách. Ve většině případů je výstup jedné činnosti zároveň vstupem činnosti následující, a proto musí být v rámci realizace projektu průběžně kontrolovány dílčí výstupy činností.

Průběžné informace o aktuálním stavu plnění projektu jsou nezbytné pro znalost stavu projektu a jsou to tedy podklady pro rozhodování a kontinuální proces řízení rizik. Tyto informace – formou Status reportů – jsou určeny ke sdílení pro členy všech projektových týmů i vedení organizace.

Za účelem sdílení projektových dokumentů je Projektovým manažerem obvykle zřízeno řízené úložiště dat, kam mají přístup pouze pověřené osoby. Do této knihovny jsou pravidelně vkládány aktuální verze dokumentů (předchozí verze dokumentů jsou vždy zachovány).

Z důvodu provázanosti jednotlivých fází projektu, tj. využívání dílčích výstupů některých činností projektu jako vstupy pro činnosti následné, musí Projektový tým brát velký zřetel na kvalitu výstupů jednotlivých fází projektu. Kvalita výstupů projektu je zajišťována prostřednictvím stanovených akceptačních kritérií jednotlivých dílčích výstupů projektu. Akceptační kritéria jsou stanovena při zahájení projektu, a v rámci řízení projektu musí být zamezeno jejich změnám nebo snižování parametrů s výjimkou změn schválených Řídícím výborem.

Akceptační kritéria jsou definicí měřitelných charakteristik dílčího či finálního výstupu projektu, nezbytná pro závěrečnou akceptaci vytvořených produktů projektu. Posuzování jednotlivých produktů projektu, které bude tedy probíhat postupně v souladu se stanoveným Harmonogramem projektu, bude eliminovat riziko nekomplexního plnění projektu.

3.4 Identifikace a řízení rizik projektu

Na začátku projektu je nutné stanovit způsob identifikace a řízení rizik dotýkajících se projektu. Projektový tým v čele s Projektovým manažerem identifikuje rizika projektu a provede ohodnocení (prioritizaci) těchto rizik, na základě čehož vytvoří tzv. Registr rizik.

Registr rizik představuje seznam všech identifikovaných rizik projektu s popisem, pravděpodobností, závažností, indikátorů dopadu, obdobím výskytu, preventivními a nápravnými opatřeními.

Rizika projektu jsou průběžně v rámci realizace projektu monitorována, aktualizována a v případě potřeb jsou realizována preventivní či nápravná opatření. Za návrh a údržbu Registru rizik je obvykle zodpovědný Projektový manažer. Registr rizik je aktualizován vždy, když dojde ke změně v Plánu realizace projektu či k identifikaci nového rizika.

3.5 Pravidla eskalace problémů a rizik v rámci projektu

Pro zajištění operativní reakce na aktuální problémy a rizika vznikající v průběhu implementace projektu a pro zajištění jejich nápravy tak, aby nebylo ohroženo splnění definovaných cílů projektu, jsou při zahájení projektu stanovena pravidla pro eskalaci problému v rámci projektu, jež respektují navrženou organizační strukturu projektu. Řízení problémů i rizik (včetně formulování optimálního nápravného opatření rizika a za plnění / eliminaci rizika apod.) je plně v kompetenci Projektového manažera nebo jím pověřeného člena projektového týmu. Při řízení rizik Projektový manažer úzce spolupracuje s Věcným a Technickým garantem.

Aktuální problémy, které se vyskytnou v průběhu realizace projektu, jsou primárně řešeny na té úrovni, na jaké věcně vznikly, a to v souladu s jimi definovanými odpovědnostmi a pravomocemi. Současně platí pravidlo, že problémy, které není možné při dobré vůli vyřešit z jakýchkoliv důvodů na úrovni Projektového týmu, jsou bez zbytečného odkladu postoupeny na Řídící výbor, obdobně problémy pracovních týmů jsou eskalovány na úroveň Projektového týmu.

3.6 Pravidla schvalování

Pokud se v rámci kapitol životního cyklu projektu hovoří o schvalování nějakého úkonu či dokumentu, je doporučením provést schvalování podle následujících pravidel, pokud již nejsou v organizaci taková pravidla zavedená:

- Schválení musí být vždy provedeno formou písemného souhlasu, ideálně formou Akceptačního protokolu.
- Tam, kde není vysloveně uvedeno jinak, je za minimální přípustnou formu písemného souhlasu považován e-mail od schvalující osoby osobě, která o schválení žádala, ze kterého je patrné, co přesně je předmětem schválení.
- Pokud ke schválení došlo v rámci jednání, je za minimální přípustnou formu písemného souhlasu považován schválený zápis z tohoto jednání.
- Dokumenty, které vznikají na základě šablon, v jejichž úvodu jsou uvedeny kolonky pro podpis schvalující osoby, musí být opatřeny podpisem schvalující



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



ASOCIACE KRAJŮ
ČESKÉ REPUBLIKY

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

osoby v této kolonce. Tím je vyjádřen písemný souhlas schvalující osoby s příslušným dokumentem v jeho aktuální verzi.

- V některých případech (zejména v takových, kdy jsou plánovány či schvalovány finanční transakce či v takových, kdy se schvalovacího procesu účastní nejvyšší řídicí pracovníci organizace) je nutné vyjádření souhlasu (schválení) formou referátníku.