

7.4. Riadenie projektu

V súlade so Súťažnými požiadavkami spôsob riadenia bude vychádzať z Metodického pokynu Ministerstva financií SR č. MF/28999/2009-132 pre riadenie IT projektov (ďalej len „Metodický pokyn“).

Cena za činnosti projektového manažmentu je stanovená ako pevná (cena za človekohodinu) a môže byť fakturovaná na kvartálnej báze.

Predmetný metodický pokyn slúži na zabezpečenia jednotného postupu pri riadení projektov, ktoré súvisia s informačno-komunikačnými technológiami a týkajú sa najmä tvorby a úpravy informačných systémov verejnej správy vydáva na základe svojej pôsobnosti vyplývajúcej zo zákona č. 275/2006 Z. z. o informačných systémoch verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov tento metodický pokyn.

V súlade s pravidlami metodického pokynu budú pri riadení projektu Elektronizácie služieb VÚC použité pravidlá definované metodikou pre riadenie **veľkého projektu**.

Projektový manažér dodávateľa bude v súlade so Súťažnými požiadavkami vykonávať nasledujúce činnosti:

- Manažment projektu (na dennej báze) v súlade s požiadavkami na činnosti projektového manažéra definovanými metodikou riadenia projektov, tieto činnosti sú definované v nasledujúcej tabuľke

Činnosť projektového manažmentu	
Prípravná fáza	Založenie Obchodného prípadu
	Zabezpečenie Štúdie uskutočniteľnosti
	Založenie Charty projektu
	Menovanie Projektového tímu
	Založenie Projektovej kancelárie
Inicializačná fáza	Vytvorenie správy o fáze projektu
	Vytvorenie Plánu projektu
	Vytvorenie Plánu zdrojov
	Vytvorenie Finančného plánu
	Vytvorenie Plánu kvality
	Vytvorenie Plánu rizík
	Vytvorenie Akceptačného plánu
	Vytvorenie Komunikačného plánu



	Zabezpečenie požiadaviek o informácie
	Vytvorenie správy o fáze projektu
Realizačná fáza	Zabezpečenie dodávky produktov
	Monitorovanie a kontrola
	Manažment času
	Manažment nákladov
	Manažment kvality
	Manažment zmien
	Manažment rizík
	Manažment otvorených otázok
	Manažment verejného obstarávania
	Akceptačný manažment
	Komunikačný manažment
	Vytvorenie správy o fáze projektu
Dokončovacia fáza	Uzatváranie projektu
	Dokumentácia uzatvárania projektu
	Potvrdenie ukončenia projektu
	Vyhodnotenie projektu

- Vedenie dokumentácie v súlade s metodikou a usmernením poskytovateľa finančných prostriedkov, táto dokumentácia je definovaná v nasledujúcej tabuľke

Dokument	minimálna frekvencia
splnomocnenie k projektu	Jednorazovo
akceptačné kritériá	Jednorazovo
odôvodnenie projektu	Prehodnocované počas prechodu etáp
zoznam rizík	Pravidelne udržiavaný (raz mesačne)
projektový zámer	Jednorázovo



prístup k projektu	Jednorázovo
plán projektu	Pravidelne prehodnocovaný minimálne mesačne podľa vývoja projektu a rizík
zoznam otvorených otázok projektu	Na pravidelnej báze minimálne mesačne
projektový iniciálny dokument	Jednorázovo
popis produktu	Jednorázovo
dekompozícia produktov	Jednorázovo
vývojový diagram produktov	Jednorázovo
komunikačný plán projektu	Jednorázovo
plán kvality	Jednorázovo
zoznam kvality	Pravidelne prehodnocovaný (minimálne mesačne)
plán manažmentu konfigurácií	Jednorázovo
zoznam konfiguračných položiek	Pravidelne udržiavaný
zoznam ponaučení	Pravidelne udržiavaný
akceptačný protokol	Pri odovzdávaní jednotlivých produktov
správa o stave etapy	Mesačne pre potreby vedenia projektu
plán etapy	Pri plánovaní etapy
záznam kvality	Podľa potreby
finančná správa	Minimálne kvartálne (frekvencia bude stanovená podľa usmernení MVR SR)
správa o ukončení etapy	Pri prechode etapy
správa o ukončení projektu	Jednorázovo
správa o získaných poznatkoch	Jednorázovo

7.4.1. Použitá metodika

Pre fyzické zabezpečenie riadenie projektu Elektronizácie služieb VÚC bude zvolená metodika PRINCE2. V prípade rozporu medzi metodikami navrhovanými v tejto ponuke bude uchádzač postupovať v súlade so štandardmi a metodikami programovej kancelárie.



7.4.2. Príklad prístupu k riadeniu projektu obdobného rozsahu

Nasledujúce kapitoly popisujú príklad prístupu k riadeniu projektu obdobného rozsahu vychádzajúci z Metodického usmernenia a metodiky PRINCE2.

7.4.2.1. Prípravná fáza

V prvom kroku dôjde k stanoveniu Splnomocnenia k projektu a k definovaniu Poverenej osoby, ktorej hlavnou úlohou bude zabezpečenie činností vedúcich:

- k vytvoreniu a definovaniu obsadenia pozícií členov Riadiaceho výboru projektu a projektového manažéra
- definovaniu rámcového zadania projektu v rozsahu:
 - definície cieľov projektu,
 - rozsahu projektu,
 - odôvodnenia projektu,
 - obmedzenia projektu,
 - definície rozhrania s inými projektmi a okolím

Ďalšími aktivitami prípravnej fázy bude navrhnutie projektového tímu (definícia náplní tímu, návrh zaradenia kandidátov na pozície) a jeho následné zostavenie. Navrhovaná organizačná štruktúra projektu a definícia rolí v projekte je v ďalšom texte.

Organizačná štruktúra projektu

Organizácia projektu bude založená na nasledovných pravidlách a predpokladoch:

- organizačná štruktúra projektu bude založená na vzťahu Objednávateľ – Dodávateľ
- organizačná štruktúra projektu bude mať 3 základné riadiace úrovne:
 - Riadiaci výbor projektu (zložený so zástupcov Objednávateľa a Dodávateľa)
 - Výkonný výbor (výkonná zložka realizácie)
 - Vedúci tímu (odborná zložka realizácie)

Definícia rolí v projekte

Riadiaci výbor projektu bude najvyšším riadiacim a kontrolným útvarom projektu. Riadiaci výbor zodpovedá za celkové riadenie projektu a za úspešnú realizáciu projektu.

Projektový manažér bude zodpovedný za každodenné vedenie projektu z poverenia Riadiaceho výboru. Primárnou zodpovednosťou Projektového manažéra bude zabezpečenie bezproblémového priebehu realizácie projektu a zabezpečenie dodania predmetu projektu v súlade s definovanými požiadavkami na rozsah, cenu a trvanie so zohľadnením riadenia rizík.

Vedúci tímu bude riadiť realizačný tím, ktorý vytvára dohodnutú oblasť predmetu projektu. Vedúci tímu pripravuje plány realizácie priradenej oblasti, zodpovedá za riadenie tímovej práce a monitorovanie postupu prác. V prípade že dochádza z jeho strany alebo zo strany realizačného tímu k identifikácii rizík a problémov v realizácii priradenej oblasti rieši tieto s Projektovým manažérom.

Realizačný tím zabezpečuje fyzický výkon práce pre pridelenú oblasť. Rozsah a trvanie práce projektového tímu je definovaný plánom zostaveným Vedúcim tímu a odsúhlaseným Projektovým manažérom.

Výstupy prípravnej fázy

V súlade s hore uvedenými aktivitami budú v procese realizácie prípravnej fázy vytvorené nasledovné výstupy:

- Splnomocnenie k projektu
Výstup prostredníctvom ktorého bude zahájené úvodné spustenie aktivít súvisiacich s naštartovaním projektu
- Definícia akceptačných kritérií
Bude vytvorený zoznamu kritérií na základe ktorých bude dielo odovzdané. Akceptačné kritéria budú zostavené v zmysle požiadaviek Súťažných podkladov.
- Odôvodnenie projektu (Business prípady projektu)
Sumarizácia informácií na základe ktorých dochádza k realizácii projektu.
- Zoznam rizík
Počiatočné naplnenie zoznamu rizík s cieľom ich následného sledovania a vyhodnocovanie eliminácie.
- Projektový zámer
Na základe informácií a vstupov v prípravnej fáze bude vytvorený Projektový zámer, ktorý bude sumarizovať informácie so zámerom pre realizáciu projektu.
Dokument bude aktualizovaný v rámci každého rozhodovacieho míľniku.
- Prístup k projektu
Súčasťou tohto výstupu bude sumarizácia pravidiel s odkazom na definíciu metodiky vývoja, sumarizáciu prostriedkov potrebných pre realizáciu projektového riadenia dodávaného diela.

7.4.2.2. Inicializačná fáza

Predmetom riešenia v rámci tejto fázy bude:

- Vytvorenie definície ako bude dosiahnutá požadovaná kvalita produktu, t.j. vytvorenie definície riadenia kvality dodávky projektu, priradenie zodpovedných osôb, definícia kľúčových kritérií kvality a procesy riadenia a kontroly kvality projektu, zosumarizujú sa plánované činnosti súvisiace s kvalitou
- Vytvorí sa plán konfiguračného manažmentu a zadefinujú sa procedúry pre riadenie zmien
- Vytvorí sa plán celkový plán projektu
- Zaktualizuje sa Odôvodnenie projektu a Zoznam rizík vypracovaných v prípravnej fáze
- Zadefinuje sa komunikačný plán projektu, ktorý bude obsahovať komunikačné pravidlá pre všetky úrovne riadenia projektu
- Zadefinuje sa štruktúra a forma projektovej dokumentácie
- Vytvorí sa zoznam otvorených otázok s jednoznačnou identifikáciou, ktorý sa bude v priebehu trvania projektu aktualizovať
- Vytvorí sa zoznam získaných poznatkov, ktorý sa bude v priebehu trvania projektu aktualizovať
- Vytvorí a akceptuje sa iniciálny dokument projektu

Výstupy inicializačnej fázy



V súlade s hore uvedenými aktivitami budú v procese realizácie inicializačnej fázy vytvorené nasledovné výstupy:

- Celkový plán projektu
Celkový plán projektu bude obsahovať definíciu vytvorenia a akceptácie výstupov projektu, zoznam produktov, vytvorenie zoznamu konfiguračných položiek v zmysle plánu manažmentu konfigurácií, identifikácia hlavných aktivít, ktoré je potrebné vykonať pre vytvorenie, testovanie a odovzdanie výstupov projektu, aktivity spojené s analýzou rizík a elimináciou ich dopadu, kapacitný odhad práce, definovanie harmonogramu projektu a míľnikov a rámcový plán jednotlivých etáp realizácie.
- Zoznam otvorených otázok projektu
Zostavenie štruktúry otvorených otázok, definovanie pravidiel pre ich aktualizáciu v priebehu trvania projektu a úvodné naplnenie zoznamu
- Projektový iniciálny dokument
Vytvorenie kľúčového dokumentu v ktorom sa budú nachádzať 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, zoznam kvality, odôvodnenie projektu, plán projektu a podobne, a ktorý v súlade s komunikačným plánom projektu bude poskytovať informácie pre všetkých, ktorých sa projekt týka.
- Popis produktu
Informácie súvisiace s popisom produktu a informácie súvisiace s jeho kvalitou
- Dekompozícia produktov
Definícia dekompozície produktov
- Vývojový diagram produktov
Logická sekvencia nadväznosti prenesená do vývojového diagramu produktov
- Komunikačný plán projektu
Súborný dokument popisujúci komunikačné pravidlá pre účastníkov na projekt. Dokument bude súčasťou projektového iniciálneho dokumentu,
- Plán manažmentu konfigurácií
Plán manažmentu konfigurácií bude obsahovať definíciu vytvorenia a správy konfigurácií
- Zoznam konfiguračných položiek
Zostavenie štruktúry konfiguračných položiek, definovanie pravidiel pre ich aktualizáciu v priebehu trvania projektu a úvodné naplnenie zoznamu
- Zoznam poznatkov
Zostavenie štruktúry evidencie poznatkov, definovanie pravidiel pre ich aktualizáciu v priebehu trvania projektu a úvodné naplnenie zoznamu

7.4.2.3. Realizačná fáza

Predmetom riešenia v rámci tejto fázy bude:

- Riadenie konkrétnej etapy, v ktorom projektový manažér zabezpečí podrobný plán etapy, zabezpečí jeho akceptáciu zo strany Riadiaceho výboru projektu, zabezpečí vytvorenie zadania prác pre realizačný tím a vytvára správu o skončení etapy, ktorú následne predáva Riadiacemu výboru



- Fyzické riadenie projektu, v ktorom projektový manažér pravidelne zabezpečuje zber informácií o postupe vykonávaných prác a úloh v projekte, analýzu a prípadnú aktualizáciu odhadov termínov a náročnosti na dokončenie všetkých prác, vrátane tých, ktoré zatiaľ neboli začaté, analýzu a prípadnú aktualizáciu rozdelenia a využívania zdrojov a ich dostupnosti vzhľadom na zostávajúce práce, aktualizáciu plánu projektu podľa potreby, aktualizáciu a kontrolu zoznamu konfiguračných položiek, vytvorenie správy o stave produktov, a to podľa schváleného plánu konfiguračného manažmentu, kontrolu vykonania naplánovaných kontrol a overenie existencie prislúchajúcich záznamov kvality v zozname kvality, vytvorenie správy o stave etapy a jej predloženie Riadiacemu výboru projektu, vytvorenie finančnej správy, ktorej obsahom je porovnanie aktuálneho stavu čerpania finančných prostriedkov oproti plánovanému rozpočtu, vytvorenie akceptačného protokolu pre každý odovzdaný produkt objednávateľovi a koordináciu jeho podpísania kompetentnými osobami za stranu dodávateľa aj objednávateľa, uskutočnenie nápravných opatrení, ktoré vyriešia vzniknuté odchýlky od schválených plánov, vytvorenie správy o výnimočnej situácii, ak vzniknuté odchýlky prekročili stanovené tolerance
- Aktualizácia správy otvorených otázok, v ktorej projektový manažér pravidelne zabezpečuje zaznamenávanie všetkých otvorených otázok projektu do zoznamu otvorených otázok, určenie priority otvorených otázok, spracovávanie otvorených otázok a hodnotenie prípadného vplyvu jednotlivých otvorených otázok alebo ich výsledkov na odôvodnenie projektu a projektový plán, prípravu a výber najvhodnejšej možnosti riešenia otvorených otázok a návrh spôsobu jej realizácie
- Riadenie rizík, v ktorom projektový manažér pravidelne zabezpečuje monitorovanie rizík, aktualizáciu zoznamu rizík, ohodnotenie nových rizík a prehodnotenie existujúcich rizík, definovanie opatrení na elimináciu každého rizika
- Hodnotenie stavu projektu, v ktorom Riadiaci výbor projektu pravidelne zabezpečuje schválenie plánu etapy pre každú etapu, zdokumentovanie a distribúciu informácie o pokroku pre externé zainteresované strany podľa vytvoreného komunikačného plánu projektu, 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, vytvorenie správy o stave projektu pre vrcholový manažment v súlade s komunikačným plánom projektu

Výstupy realizačnej fázy

V súlade s hore- uvedenými aktivitami budú v procese realizačnej fázy vytvorené nasledovné výstupy:

- Akceptačný protokol
Dokument akceptujúci prebranie plnenia zo strany Objednávateľa.
- Správa o stave etapy
Dokument sumarizujúci stav riešenia predmetnej etapy
- Plán etapy
Čiastočný plán etapy vychádzajúci z celkového plánu projektu
- Záznam kvality
Sumarizácia skutkový stavu kontroly kvality vychádzajúcich z vykonaných kontrol
- Finančná správa
Správa obsahujúca informácie o finančnom plnení projektu
- Správa o ukončení etapy
Sumarizácia stavu plnení etapy po jej ukončení



- Správa o stave projektu
Pribežná správa o stave projektu

7.4.2.4.Dokončovacia fáza

Predmetom riešenia v rámci tejto fázy bude:

- Finalizáciu projektu, v ktorom projektový manažér zabezpečuje kontrolu zoznamu otvorených otázok projektu s cieľom uzavrieť všetky otvorené otázky projektu, kontrolu dodržania akceptačných kritérií, kontrolu zoznamu konfiguračných položiek s cieľom overiť súlad s existujúcimi výstupmi projektu, overenie pripravenosti prostredia implementácie projektu pre používanie a údržbu výstupov projektu, uloženie projektovej dokumentácie do príslušného archívu objednávateľa projektu, vytvorenie odporúčania pre dokončenie projektu, kontrolu komunikačného plánu projektu s cieľom overiť, či odporúčanie pre dokončenie projektu nie je potrebné poskytnúť iným zainteresovaným osobám okrem Riadiaceho výboru projektu, predloženie odporúčania na dokončenie projektu Riadiacemu výboru projektu a jeho poskytnutie ďalším osobám
- Zhodnotenie projektu, v rámci ktorého projektový manažér zabezpečuje vypracovanie správy o dokončení projektu, jej predloženie Riadiacemu výboru projektu, vypracovanie správy o získaných poznatkoch, predloženie správy o získaných poznatkoch Riadiacemu výboru projektu

Výstupy dokončovacej fázy

V súlade s hore uvedenými aktivitami budú v procese realizačnej fázy vytvorené nasledovné výstupy:

- Správa o ukončení projektu
Dokument porovnávajúci dosiahnuté výsledky s požiadavkami podľa odôvodnenia projektu a projektového iniciálneho dokumentu.
- Správa o získaných poznatkoch
Dokument ktorý obsahuje súhrn informácií o tom, ako bol projekt riadený, ako a s akými výsledkami sa uplatňovali jednotlivé techniky projektového riadenia.

