

Příloha č. 2 Smlouvy

Specifikace plnění

Specifikace plnění

1. Záměr:

Implementací software Microsoft Project Online pro Správu železnic, s.o. dosáhnout zvýšení efektivity projektového řízení, zlepšit plánování a sledování projektů a optimalizovat alokaci zdrojů ve společnosti. Tímto způsobem bude Správa železnic, s.o. schopna lépe řídit své projekty a dosáhnout vytyčených cílů.

Předmět plnění veřejné zakázky:

Předmětem plnění veřejné zakázky "Implementace Microsoft Project Online pro Správu železnic, s.o." je realizace nasazení a konfigurace softwaru Microsoft Project Online ve Správě železnic, s.o. Cílem tohoto plnění je zvýšit úroveň efektivity projektového managementu, plánování a reportingu v rámci společnosti.

Předimplementační analýza

V rámci tohoto plnění bude provedena důkladná analýza požadavků Správy železnic, s.o. na projektový management a plánování. Budou sbírány a zhodnocovány informace o stávajících procesech a požadavcích společnosti. Předimplementační analýza bude provedena v součinnosti s O26, Oddělením řízení projektů (dále jen „**PK**“) a v součinnosti s Odb. Řízení projektů ICT (dále jen „**PK ICT**“). Akceptace Předimplementační analýzy podléhá schválení PK.

Návrh konfigurace, integrace a testování

Na základě informací z Předimplementační analýzy bude Zhotovitelem navržena optimální konfigurace softwaru Microsoft Project Online pro Správu železnic, s.o., sestávající z následujících částí:

1. Plán konfigurace a základního nastavení pro pilotní provoz, vč. harmonogramu prací;
2. Plán rozšíření konfigurace a základního nastavení, vč. plánu integrace, vč. harmonogramu prací;

Tento plán bude zahrnovat také integraci na okolní systémy (AD/AAD, JIRA, vybrané nástroje M365 a případně další identifikované systémy v rámci rozvojového požadavku) a nastavení reportů, realizace plánu nastane v průběhu pilotního provozu a bude dokončena v dostatečném předstihu před plánovaným zahájením ostrého provozu tak, aby měl Objednatel dostatek prostoru k otestování rozšířené konfigurace a jejímu schválení před spuštěním SW Microsoft Project Online v ostrém provozu.

3. Plán průběhu testování a návrh znění testovacích scénářů.

Veškeré výše uvedené návrhy podléhají schválení PK a PK ICT.

Implementace

Implementace softwaru Microsoft Project Online ve Správě železnic, s.o. bude provedena prostřednictvím instalace a konfigurace softwaru a pracovních stanic společnosti, a to nejprve dle schváleného Plánu konfigurace a základního nastavení pro pilotní provoz. Implementace bude

provedena v českém jazyce. Bude zajištěn přenos dat a nastavení přístupových práv pro uživatele v pilotním provozu, aby bylo možné SW Microsoft Project Online efektivně a bez problémů odzkoušet a identifikovat požadavky na opravy, změny a další rozvoj. V průběhu pilotního provozu bude následně realizována rozšířená konfigurace dle schváleného Plánu rozšíření konfigurace a základního nastavení.

Pilotní provoz

Po dokončení implementace dle Plánu konfigurace a základního nastavení pro pilotní provoz bude zahájen pilotní provoz SW Microsoft Project Online s vybranými projekty a uživateli. V rámci pilotního provozu budou sbírány požadavky na opravy a změny, tyto budou průběžně zapracovány Zhotovitelem na základě schváleného dokumentu popisujícího změnu či opravu a způsob řešení (dále jen „Release Notes“ nebo „RN“).

Plán každého Release notes (nasazované změny) podléhá schválení PK a PK ICT a je Zhotovitelem představen vždy v dostatečném předstihu před plánovanou realizací identifikovaných oprav a změn. Plánování release bude provedeno s ohledem na požadavek Objednatel zapracovat všechny požadované opravy a změny nejpozději do ukončení pilotního provozu, tj. před spuštěním SW Microsoft Project Online v ostrém provozu.

V rámci pilotního provozu budou také sbírány požadavky na rozvoj SW Microsoft Project Online, k těmto připraví Zhotovitel Plán rozvoje vč. harmonogramu prací a předloží jej ke schválení PK v dostatečném předstihu před skončením pilotního provozu. Požadovaná doba trvání realizace Plánu rozvoje je uvedena níže v kapitole Fáze plnění. Pakliže v rámci pilotního provozu bude identifikována nová potřeba integrace na okolní systémy, Zhotovitel aktualizuje Plán integrace na okolní systémy a tento předloží PK ke schválení v dostatečném předstihu před skončením pilotního provozu. Zhotovitel před skončením pilotního provozu předloží Objednateli ke schválení:

1. Plán rozvoje vč. harmonogramu prací
2. Aktualizovaný plán integrace na okolní systémy

Testování

Během implementace softwaru Microsoft Project Online bude provedeno testování a ověřování, aby byla zajištěna správná funkčnost a shoda s požadavky Správy železnic, s.o., a to na základě schváleného Plánu průběhu testování a schválených testovacích scénářů. Software bude podroben důkladnému funkčnímu, uživatelskému a integračnímu testování, aby se zabezpečilo, že splňuje všechny požadované funkcionality a poskytuje efektivní nástroj pro projektové řízení, jež je vhodně integrován na okolní systémy Správy železnic, s.o. Testování bude provádět a schvalovat PK.

Školení

Proces implementace bude doprovázen školením zaměstnanců Správy železnic, s.o. v oblasti používání softwaru Microsoft Project Online a projektového řízení. Budou poskytnuty všechny potřebné informace a dovednosti, aby zaměstnanci mohli plně využít výhod tohoto nástroje. Konzultace budou k dispozici jak během samotné implementace, tak i po jejím dokončení.

Dokumentace

Po dokončení implementace softwaru Microsoft Project Online Zhotovitel předá Objednateli kompletní dokumentaci vč. návrhu úpravy směrnice SM107 a Metodického pokynu, která se týká implementace softwaru Microsoft Project Online. Tato dokumentace bude obsahovat manuály, individualizované návody k použití, konfigurační příručky a další relevantní informace, které umožní Správě železnic, s.o. správné využívání a údržbu softwaru. Zadavatel požaduje aktualizaci dokumentace před skončením každé etapy, aby tato mohla být ze strany Zadavatele akceptována v dostatečném předstihu před přechodem do další etapy. Zhotovitel se dále zavazuje předat před zahájením pilotního provozu Objednateli veškerou dokumentaci, která je potřebná pro efektivní a bezproblémové odzkoušení SW Microsoft Project Online vybranými uživateli Objednatel v rámci pilotního provozu.

Rozvoj

Zhotovitel se zavazuje poskytnout Objednateli odborné práce spojené s realizací rozvojových požadavků konfigurace SW Microsoft Project Online, jednak na základě Plánu rozvoje vč. harmonogramu prací, schváleného před skončením pilotního provozu, jednak na základě žádostí Zadavatele, které budou Zhotovitelem analyzovány, naceněny a předloženy ke schválení/zamítnutí Zadavateli spolu s plánem nasazení (tzv. Release Notes). Cena služeb objednatel za rozvojové práce je stanovena v nabídce Zhotovitele a bude Objednateli účtována dle skutečně vynaložené práce na základě schváleného a naceněného RN.

Technická podpora

Zhotovitel se zavazuje poskytovat Objednateli technickou podporu k nastavení nakonfigurovaného SW Microsoft Project Online, a to ode dne spuštění nakonfigurovaného SW Microsoft Project Online v ostrém provozu, po dobu platnosti smlouvy. Zhotovitel požaduje po dodavateli poskytování technické podpory prostřednictvím interní aplikace ServiceDesk (JIRA, Atlassian).

Uživatelská podpora

Zhotovitel se zavazuje poskytovat Objednateli uživatelskou podporu k SW Microsoft Project Online, a to ode dne spuštění SW Microsoft Project Online v pilotním provozu (tj. od zahájení 3. milníku) po dobu účinnosti smlouvy nebo do ukončení Uživatelské podpory výpovědí dle smlouvy. Zhotovitel požaduje po dodavateli poskytování uživatelské podpory prostřednictvím interní aplikace ServiceDesk (JIRA, Atlassian).

Základní požadované funkcionality:

1. Evidence projektů a přehled o projektech:
 - Bude vytvořena databáze projektů obsahující vybraná metadata, která budou upřesněna na základě výstupů z analytických diskusí. Měla by být rozdělena do pěti skupin:
 - Společná metadata pro generování portfolia a reportingu,
 - Metadata projektů kategorie 1,
 - Metadata projektů kategorie 2,
 - Metadata projektů kategorie 3,
 - Metadata projektů kategorie 4.
 - Zobrazení projektů bude možné za jednotku/odbor/úsek nebo celou Správu železnic, s.o. dle požadovaného reportingu či v rámci generování sestav.
 - Projektové podněty budou evidovány, posuzovány a přiřazeny k jednotlivým kategoriím dle Směrnice SM107.
 - Na základě výstupů z analytického workshopu požaduje zadavatel návrh optimálních formulářů pro jednotlivé kategorie.
2. Konfigurace základních datových struktur specifikovaných v zadání:
 - Formuláře a šablony budou upraveny dle kategorií projektů a v souladu se Směrnicí SM107.
 - Jednotlivé kategorie projektů (např. 1 nebo 4) budou mít odlišnou sadu povinných polí.
 - Bude zavedena rolovací kolonka pro automatické vyplnění formulářů na základě zadání projektu.
 - Bude prováděna automatizace „doplň ze zadání, resp. nastavení projektu“ pro propojení mezi dokumenty a formuláři s cílem snížit riziko chyb.
3. Plán času (harmonogram MS Project):
 - Plán času (harmonogram) bude povinnou součástí každého projektu.
 - Bude zajištěno verzování harmonogramů a ukládání původních verzí do archivu.
 - Bude umožněno provádět změny v harmonogramu za předem stanovených podmínek.
4. Plán nákladů:
 - Plán nákladů bude propojen s rozpočtem projektu.
 - Bude zajištěna kontrola smluvních podmínek, včetně sankcí a smluvních sazeb.

- Projektový manažer bude mít přehled o čerpání rozpočtu a možnost párování s jednotlivými kroky a milníky projektu.
- 5. Plán zdrojů:
 - Zdroje budou spravovány prostřednictvím integrovaných systémů, jako je Active Directory nebo Jira.
- 6. Registr rizik:
 - Bude zaveden jednotný registr rizik pro všechny projekty.
 - Bude zajištěn řízený přístup uživatelů a jednotná strategie a hodnocení řízení rizik.
- 7. Generování dokumentů:
 - Bude zavedena jednotná struktura složek pro dokumenty projektů podle kategorií projektů.
 - Bude automaticky generována základní dokumentace dle Směrnice SM107 pro každý projekt.
 - Systém bude signalizovat chybějící dokumenty a zobrazovat jejich status.
- 8. Komunikace v projektu
 - SW poskytne projektový portál, který umožní vytvořit komunikační prostředí v rámci projektu a portfolia s možností
 - Komunikace a diskuze v rámci projektového týmu s možností vytváření skupin
 - Sdílení informací v projektovém týmu
 - Sdílení kalendářů, činností a událostí
 - Workflow
 - Řízení a ukládání dokumentace
 - Požadavky různých forem
 - Upozornění uživatelům
 - SW umožní vytvoření komunikační matice
 - SW umožní přístup na sdílené úložiště projektu
 - Vkládání dokumentů
- 9. Školení:
 - Bude poskytnuto školení uživatelům pro správné používání softwaru Microsoft Project Online.
 - Bude poskytnuto školení pro administrátora systému Správy železnic, s.o., aby mohl provádět úpravy a konfigurace systému.
 - Bude poskytnuta kompletní dokumentace, jež bude obsahovat manuály, individualizované návody k použití, konfigurační příručky a další relevantní informace, které umožní Správě železnic, s.o. správné využívání a údržbu softwaru. Veškerou tuto dokumentaci požadujeme v českém jazyce.
- 10. Kompletní uživatelské rozhraní je požadováno nasadit v českém jazyce, včetně ovládacích prvků.
- 11. Nastavení sdíleného úložiště propojeného s MS Teams, tj. konfigurace Sharepoint.
- 12. Bude vytvořeno testovací prostředí.

Současný stav:

Správa železnic, s.o. nemá nyní k dispozici žádný specializovaný nástroj pro efektivní řízení projektů. Nicméně disponuje Směrnicí SM107 Řízení projektů, která vychází z metodiky Prince2.

Společnost Správa železnic, s.o. se zabývá provozováním a údržbou železniční infrastruktury. Předtím, než bylo rozhodnuto o implementaci softwaru Microsoft Project Online, projektové řízení bylo převážně založeno na manuálních postupech a používání obecných nástrojů, jako jsou tabulkové procesory a kalendáře.

Chyběl sofistikovaný nástroj pro podporu projektového řízení, což má za následek nedostatečnou transparentnost a obtíže při sledování pokroku projektů, alokaci zdrojů a dodržování časových harmonogramů.

Správa železnic, s.o. zavedla již v minulosti do své praxe řízení projektů, jejichž předmětem je zejména implementace změn s průřezovým dopadem do činnosti organizace. Projektové řízení v rámci organizace upravuje Směrnice SM107 Řízení projektů, která stanoví základní principy a postupy založené na metodice Prince2 a Metodický pokyn řízení projektů v SŽ. Avšak bez

vhodného nástroje pro podporu těchto postupů je obtížné tyto principy aplikovat a efektivně využívat.

Proto bylo rozhodnuto o implementaci softwaru Microsoft Project Online, který poskytne potřebné funkcionality pro plánování, řízení a sledování projektů. Tímto krokem se očekává zvýšení efektivity projektového managementu, zlepšení plánování a koordinace projektových aktivit, a také lepší využití dostupných zdrojů.

Součinnost v rámci plnění zakázky:

Zadavatel po nabytí účinnosti smlouvy seznámí dodavatele s interními předpisy, které budou pro dodavatele v rámci plnění zakázky závazné (a to vždy ve znění případných pozdějších změn, nedohodnou-li se Smluvní strany v konkrétním případě jinak), zejména pak s následujícími:

- SŽ SM107 Řízení projektů v prostředí Správy železnic, státní organizace
- SŽ MP Metodický pokyn k řízení projektů v prostředí Správy železnic, státní organizace

Dodavatel bude v průběhu plnění zakázky spolupracovat s Projektovou kanceláří O26 a Odborem řízení projektů ICT v rozsahu stanoveném uvedenými interními předpisy.

Licence:

Pro vyloučení pochybností Objednatel výslovně uvádí, že dodávka produktových licencí není součástí díla.

Přílohy:

č. 1: SZ_MP_rizeni_projektu_sezm1_20201201

č. 2: SZ_SM107_20221209_sezm1az2

SŽ MP

Metodický pokyn k řízení projektů v prostředí Správy železnic, státní organizace

ve znění změny č. 1

Účinnost ode dne zveřejnění

Schváleno pod č. j. 53766/2019-SŽDC-GŘ-PK
dne 6. 11. 2020

Bc. Jiří Svoboda, MBA v.r.
generální ředitel

Za správnost: Ing. Pavel Váleček

Změny proti předchozímu vydání

Změna č. 1 Metodického pokynu k řízení projektů v prostředí Správy železnic, státní organizace je provedena na základě interních potřeb vyplývajících z procesu implementace projektového řízení.

SŽ MP č. j. 53766/2019-SŽDC-GŘ-PK
Řízení projektů v prostředí Správy železnic, státní organizace
ve znění změny č. 1

Gestorský útvar: Správa železnic, státní organizace
Generální ředitelství
Odbor strategie
Praha
spravazeleznice.cz

Rok vydání: 2020

Náklad: Pouze v elektronické podobě

© Správa železnic, státní organizace, rok 2020

Tento dokument je duševním vlastnictvím státní organizace Správa železnic, na které se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Státní organizace Správa železnic je v uvedené souvislosti rovněž vykonavatelem majetkových práv. Tento dokument smí fyzická osoba použít pouze pro svou osobní potřebu, právnícká osoba pro svou vlastní vnitřní potřebu. Poskytování tohoto dokumentu nebo jeho části v jakékoliv formě nebo jakýmkoliv způsobem třetí osobě je bez svolení státní organizace Správa železnic zakázáno.

ZÁZNAMY O OPRAVÁCH A ZMĚNÁCH

Držitel listinné podoby tohoto dokumentu je odpovědný za včasné a správné zapracování účinných oprav a změn a za provedení příslušného záznamu.

Oprava/změna a její pořadové číslo	Číslo jednací	Účinnost od	Opravu/změnu zapracoval
1	36526/2020-SŽ-GŘ-O26	účinnost ode dne zveřejnění	Pavel Váleček

OBSAH

	Strana
ROZSAH ZNALOSTI.....	5
ZKRATKY A ZNAČKY.....	6
1 ÚVODNÍ USTANOVENÍ.....	7
2 PROCESY.....	8
2.1 Hlavní procesy	8
2.2 Podpůrný proces	8
2.3 Fáze projektu.....	8
2.4 Proces Zahájení.....	9
2.5 Proces Nastavení.....	12
2.6 Proces Realizace.....	15
2.7 Proces Ukončení.....	19
3 TÉMATA	23
3.1 Organizace projektu.....	23
3.2 Otevřený bod.....	28
3.3 Řízení kvality	30
3.4 Řízení rizik.....	32
3.5 Progres	34
4 PŘIZPŮSOBENÍ	36
5 ZÁVĚREČNÉ USTANOVENÍ	37
SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTY.....	38

ROZSAH ZNALOSTI

Níže uvedená tabulka stanovuje rozsah znalosti tohoto dokumentu pro pracovní zařazení (funkci) nebo činnost, přičemž:

- informativní znalostí se rozumí taková znalost, při které příslušný zaměstnanec má povědomí o tomto dokumentu, zná předmět jeho úpravy a při náhledu do příslušného ustanovení je schopen se podle takového ustanovení samostatně řídit nebo podle něj samostatně konat;
- úplnou znalostí se rozumí taková znalost, při které příslušný zaměstnanec má povědomí o tomto dokumentu, zná předmět jeho úpravy a bez náhledu do příslušného ustanovení je schopen se podle takového ustanovení samostatně řídit nebo podle něj samostatně konat;
- doslovnou znalostí se rozumí taková znalost, při které příslušný zaměstnanec zná text, který je v příslušném ustanovení napsán v uvozovkách kurzívou, přesně a je schopen jej bez náhledu do příslušného ustanovení samostatně reprodukovat.

Není-li rozsah znalosti pro pracovní zařazení (funkci) nebo činnost stanoven, stanoví rozsah znalosti, pokud je tak třeba učinit, příslušný vedoucí zaměstnanec.

Pracovní činnost nebo zařazení (funkce)	Znalost ustanovení
Zaměstnanci O26, projektoví manažeři jmenovaní GŘ	Úplná: celý předpis
Ostatní zaměstnanci	Informativní: celý předpis

ZKRATKY A ZNAČKY

Níže uvedený seznam obsahuje zkratky a značky použité v tomto dokumentu. V seznamu se neuvádějí legislativní zkratky, zkratky a značky obecně známé, zavedené právními předpisy, uvedené v obrázcích, příkladech nebo tabulkách.

BP	balík práce
eDAP.....	elektronická knihovna dokumentů a předpisů
GŘ.....	generální ředitel
MD	Ministerstvo dopravy
NGŘ.....	náměstek generálního ředitele
O8	Odbor nákupu a veřejných zakázek
O10	Odbor personální
O25	Odbor právních činností
OB	otevřený bod
PD	projektový dohled
PK	projektová kancelář – úlohu projektové kanceláře plní oddělení řízení projektů odboru strategie (O26)
PM	projektový manažer
PT.....	projektový tým
RACI.....	matice odpovědností
R/W	čtení a zápis
ŘV	řídící výbor
SŽ	Správa železnic, státní organizace
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
TM	týmový manažer

1 ÚVODNÍ USTANOVENÍ

Dokument Metodický pokyn k řízení projektů (dále jen Metodický pokyn) v prostředí **Správy železnic, státní organizace (dále jen „SŽ“)** popisuje postupy a pokyny směřující k naplňování Směrnice SŽDC SM107 - Řízení projektů v prostředí Správy železnic, státní organizace.

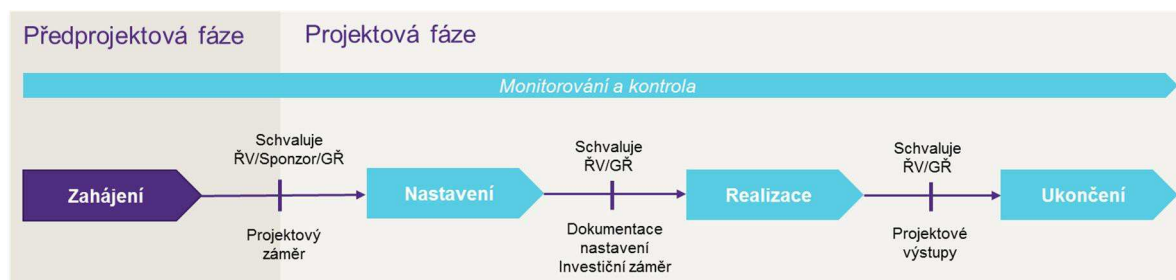
Účelem Metodického pokynu je přinést sadu principů, postupů a doporučení pro efektivní řízení projektů v rámci celého životního cyklu pro projektové manažery a další zainteresované strany, které se projektů účastní.

Metodický pokyn je postaven – obdobně jako Směrnice SŽDC SM107 – na principech metodiky PRINCE2®.

2 PROCESY

Životní cyklus projektu popisuje celý projekt z pohledu návazných kroků, jež jsou součástí jednotlivých procesů. Každý proces má svůj vstup, jenž je prostřednictvím aktivit postupně přeměňován ve výstup. Výstup z procesu je následně vstupem pro zahájení procesu navazujícího.

Životní cyklus projektu reprezentuje Obrázek 1.



Obrázek 1 - Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je tvořen 4 hlavními procesy a 1 podpůrným.

2.1 Hlavní procesy

- Zahájení
- Nastavení
- Realizace
- Ukončení

Hlavní procesy na sebe navazují, nepřekrývají se.

2.2 Podpůrný proces

Monitorování a kontrola.

Podpůrný proces prolíná procesy hlavní a je nezbytný pro úspěšně realizovaný projekt.

2.3 Fáze projektu

Projekt **dělíme** je rozdělen na dvě klíčové fáze, jež souvisí s procesy následujícím způsobem:

2.3.1 Předprojektová fáze

Procesy:

- Zahájení
- Monitorování a kontrola

Účelem předprojektové fáze je připravit podklady pro rozhodnutí zda projekt na základě Podnětu spustit či nikoliv.

2.3.2 Realizační fáze

Procesy:

- Nastavení
- Realizace
- Ukončení
- Monitorování a kontrola

2.4 Proces Zahájení

2.4.1 Účel procesu

Účelem procesu Zahájení je zajistit základní rámec projektu – Zadání projektu na základě podnětu, myšlenky, případně dalších vstupních informací. Dokument Zadání projektu je podkladem pro rozhodnutí **Rídícího výboru, či jiné rozhodovací autority** zda bude **spuštěn proces Nastavení** (příprava) projektu, či nikoliv.

O realizaci projektu rozhoduje u kategorie 1 a 2 generální ředitel (dále jen „GŘ“), u kategorie 3 náměstek pro příslušný úsek.

2.4.2 Aktivity před spuštěním procesu:

2.4.2.1 Proces je spuštěn předáním **projektového Podnětu** vedoucímu projektové kanceláře (dále jen „PK“) prostřednictvím ředitele příslušného útvaru, ze kterého podnět vzešel.

- a. Podnět může mít jakoukoliv formu např. myšlenka, vize, strategický úkol.
- b. Podnět vzniká na základě:
 - potřeby budoucího vlastníka realizovat změnu
 - zadání ze strany vedení organizace (*u kategorie 1 a 2 GŘ, u kategorie 3 náměstek pro příslušný úsek*)
 - potřeby organizace reagovat na vnější podněty (např. legislativní změna, úkol MD apod.)

2.4.2.2 Projektový Podnět je předán prostřednictvím emailu vedoucímu PK.

2.4.2.3 PK vyhodnotí projektový Podnět:

- a. Posoudí duplicitu a provazby s již realizovanými projekty evidovanými v portfoliu.
- b. Vyhodnotí úplnost Podnětu (důvody pro realizaci a stručný popis projektu), v případě potřeby si vyžádá doplnění.

2.4.2.4 PK navrhuje:

- a. Kategorie projektů
- b. Vlastníka

Návrh se stává součástí Podnětu.

2.4.2.5 Projekty kategorie:

- a. 1 a 2 – Podnět je předán ke schválení GŘ,
- b. 3 – Podnět předán náměstkovi za daný úsek,
- c. V případě schválení Podnětu je současně jmenován Vlastník.

2.4.2.6 Na základě vyjádření GŘ/náměstka (dle kategorie) PK informuje iniciátora Podnětu o stanovisku k Podnětu:

- a. Podnět schválen – PK informuje Vlastníka.
- b. Podnět zamítnut – proces končí.

2.4.3 Spuštění procesu Zahájení

Spouštěčem je schválený Podnět, předává vedoucí PK Vlastníkovi.

2.4.4 Aktivita v rámci procesu:

2.4.4.1 Vlastník navrhuje Projektového manažera (dále jen „PM“) a Sponzora a předá návrh vedoucímu PK. V případě projektů kategorie 1a navrhuje Projektového manažera projektová kancelář.

2.4.4.2 PK předá návrh Sponzora a PM GŘ.

2.4.4.3 GŘ na základě návrhu ustanovuje PM a Sponzora.

- a. V případě, že návrh bude zamítnut, opakuje se bod 1 a 2 znova.
- b. Sponzor, Vlastník – členové řídicího výboru (dále jen „ŘV“).

2.4.4.4 Projektový manažer zahájí ve spolupráci s Vlastníkem přípravu Dokumentu Zadání projektu. Dokument Zadání projektu – závazná šablona, obsažena v Příloze A.

2.4.4.5 Hlavní aktivity při tvorbě Zadání, odpovědnost Projektový manažer:

- a. Identifikace útvarů, jejichž účast je v předprojektové fázi nezbytná.
Např. interní Dodavatel, jenž se stane členem ŘV.
- b. Žádost o součinnost těchto stran předá Vlastníkovi a PK.
Vlastník ve spolupráci s PK zajistí informovanost a součinnost identifikovaných útvarů.
- c. Vyhodnocení dostupných poznatků z obdobných projektů s ohledem na možná rizika a promítnutí získaných poznatků do Zadání projektu
- d. PM v případě potřeby:
 - Konzultuje přípravu Zadání projektu s PK.
 - Definuje rozsah analýz, které jsou pro zpracování Zadání nezbytné.
- e. V případě nutnosti provedení analýz, viz předchozí bod, o jejichž realizaci nemá PM pravomoc rozhodnout, předá PM požadavek na realizaci Vlastníkovi.
 - Vlastník schválí/zamítne realizaci analýz.
 - V případě schválení analýz PM zajistí realizaci.

- Výstupy z realizovaných analýz zpracuje PM do Zadání projektu.
- 2.4.4.6 Přípravené Zadání projektu předloží PM se souhlasem Vlastníka k vyjádření PK.
- 2.4.4.7 PK doplní vyjádření z pohledu řízení portfolia a z pohledu metodiky.
- 2.4.4.8 PK přidělí identifikační číslo (dále jen „ID“) projektu a zařadí projekt do portfolia.
- 2.4.4.9 Následně je Zadání projektu předáno členům ŘV k formální kontrole a souhlasu.
- a. Předpokladem je součinnost jednotlivých členů při tvorbě Zadání projektu, zejména Vlastníka a interního Dodavatele.
 - b. Souhlas členů ŘV je nutné získat prokazatelnou formou – podpis nebo email.
- 2.4.4.10 U kategorie 1 a 2 dá ŘV pokyn k vyslání do oběhu v rámci schvalovacího procesu. Dokumentaci Zadání schvaluje GŘ. Oběh spisu je následující: Vlastník – Sponzor – PK – GŘ.
- 2.4.4.11 U projektů kategorie 3 schvaluje Zadání Sponzor.

2.4.5 Výstup procesu

Výstupem procesu je schválený dokument Zadání projektu GŘ

Schválený dokument je současně spouštěč procesu Nastavení – první projektový proces.

Schvalování Zadání projektu probíhá v souladu s pravidly pro oběh dokumentů. Do oběhu spisu jsou zařazeni členové ŘV, PK.

Tabulka 1 - Projektová dokumentace – odpovědnosti – RACI

Dokument	R – odpovědný	A - schvaluje	C – konzultujeme s	I - Informován
Projektový podnět	útvár	Ředitel/náměstek	PK	
Jmenovací listina PM	Vedoucí PK	GŘ		Vlastník
Zadání projektu Kategorie 1 a 2	PM	GŘ	Vlastník, PK	ŘV
Zadání projektu Kategorie 3	PM	Sponzor	Vlastník	ŘV

2.4.6 Přizpůsobení metodiky – různé typy projektů

V případě, že je projekt zadán z legislativních důvodů či existují vstupy, jež mají charakter Zadání a projekt je již schválen na úrovni GŘ (např. Studie proveditelnosti apod.), bude předprojektová fáze přizpůsobena: zůstane jmenování klíčových rolí a formální kontrola podkladů. Následně bude zahájen proces Nastavení. Zadání projektu se v tomto případě nezpracovává.

2.5 Proces Nastavení

2.5.1 Účel procesu

Účelem procesu je určit a popsat veškeré základní parametry projektu, které budou mít vliv na jeho realizaci. Nastavení projektu musí poskytnout všem zainteresovaným stranám informace nezbytné k realizaci a zároveň k průběžnému i celkovému hodnocení úspěšnosti projektu.

2.5.2 Aktivita před spuštěním procesu:

- 2.5.2.1 Procesu Nastavení projektu předchází proces Zahájení projektu, jehož výstupem je Zadání projektu.
- 2.5.2.2 Schválené Zadání projektu obdrží PK zpět v rámci oběhu spisu.
- 2.5.2.3 V případě, že podnět projektu vznikl:
 - a. na základě přímého zadání ze strany GŘ nebo
 - b. na základě úkolu Ministerstva dopravy (dále jen „MD“), resp. Správní rady, není v rámci procesu Zahájení zpracována dokumentace Zadání projektu. Spouštěčem se pak stává rozhodnutí GŘ u kategorie 1 a 2, náměstka generálního ředitele (dále jen „NGŘ“) u kategorie 3.

2.5.3 Spuštění procesu Nastavení

Spouštěčem je jedna z následujících událostí:

- a. PK obdrží v rámci oběhu spisu schválený dokument Zadání projektu.
- b. Rozhodnutí GŘ uvedené v zápise z gremiální porady GŘ (kategorie 1 a 2).
- c. Přímé zadání NGŘ (kategorie 3).

2.5.4. Aktivita v rámci procesu:

- 2.5.4.1 PM zpracuje dokumentaci Nastavení projektu, jejíž nedílnou součástí jsou:
 - a. Dokument Nastavení projektu – v šabloně (viz příloha B).
 - b. Časový harmonogram projektu – v šabloně (viz příloha C).
 - c. Plán komunikace – v šabloně (viz příloha D).
- 2.5.4.2 V rámci dokumentu Nastavení projektu PM:
 - a. Vychází ze Zadání projektu, pokud bylo zpracované.
 - b. Definuje s Vlastníkem výstupy projektu a požadavky na jejich kvalitu, tj. strukturovaný popis výstupů. Na základě projednání s Vlastníkem zpracuje výstupy do dokumentu Nastavení.
 - c. Zpracuje návrh akceptační procedury výsledného výstupu z projektu. Akceptační řízení probíhá vždy nejprve s Vlastníkem projektu a teprve následně s externím Dodavatelem.

- d. Definuje s Vlastníkem očekávané přínosy projektu a jejich měřitelné ukazatele. Na základě projednání s Vlastníkem zpracuje přínosy a jejich ukazatele do dokumentu Nastavení.
- e. Zpracuje návrh jednotlivých etap projektu a jejich milníků.
- f. Minimálně pro první realizační etapu projektu zpracuje podrobný návrh aktivit a jejich časový harmonogram.
- g. Zpracuje anebo zajistí zpracování rozpočtu projektu, informuje Sponzora o celkové výši předpokládaných nákladů a požádá jej o předběžné schválení tak, aby tuto položku mohl zpracovat do dokumentu Nastavení. Sponzor poté, co schválí náklady projektu, zodpovídá za zajištění finančních prostředků na realizaci projektu. Formální schválení nákladů projektu probíhá v rámci schvalování dokumentu Nastavení.
- h. Identifikuje potřebné nefinanční zdroje pro realizaci projektu (materiál, lidské zdroje apod.) Projedná dostupnost a přiřazení potřebných kapacit s ředitelem odboru nebo organizační jednotky (dále jen „OJ“), který těmito zdroji disponuje. V případě, že není k dispozici dostatečná kapacita, informuje Vlastníka a Sponzora projektu. Sponzor projektu buď zajistí přidělení zdrojů, nebo rozhodne o nerealizaci, případně odložení realizace projektu. PM následně informuje PK.
- i. Při přípravě návrhu organizační struktury projektu postupuje takto:
 - Řídící výbor:
 - role Vlastník a Sponzor převezme podle jmenování v rámci procesu zahájení,
 - ve spolupráci s Vlastníkem identifikuje interní Dodavatele a po projednání s ním doplní navrženého zástupce interního Dodavatele do návrhu ŘV,
 - projedná se Sponzorem a Vlastníkem další možné členy ŘV,
 - v případě projektů kategorie 1 a 2 projedná s PK návrh jejího zástupce do ŘV.
 - Projektový realizační tým:
 - **prokazatelným způsobem (např. mailem)** požádá ředitele útvarů zapojených do projektu o nominaci zástupců jejich útvaru do Projektového týmu (dále jen „PT“),
 - **ověří, zda nominovaní členové PT byli informováni o svém zapojení do projektu a projedná s nimi jejich roli v projektu,**
 - projedná zapojení externích účastníků projektu (např. MD) a nominaci jejich zástupců do PT,
 - na základě nominací sestaví návrh PT,

- v případě rozdělení PT na dílčí projektové týmy připraví návrh na obsazení rolí týmových manažerů.
 - j. Minimálně pro první etapu projektu připraví přehled zakázek spojených s realizací projektu a na základě předpokládané hodnoty stanoví způsob výběru dodavatele. V případě nejasností konzultuje s útvarem, který bude mít zajištění výběru dodavatele v gesci (O8, Stavební správa apod.). Zajistí účast zástupce tohoto útvaru v pracovním týmu.
 - k. Zpracuje přehled rizik a návrh jejich řízení. Podrobněji viz kapitola „Témata“.
 - l. Stanoví návrh pravidel pro komunikaci podle šablony pro Komunikační plán projektu. V Plánu komunikace je určeno jaké informace, kdo, jak často, v jaké formě dostává a kdo je za jejich zpracování zodpovědný.
 - m. Identifikuje vazby projektu na strategické cíle a ostatní projekty v SŽ.
 - n. Po konzultaci s Vlastníkem zpracuje návrh procentuální výše odměn PM a členům Projektového týmu k jednotlivým klíčovým milníkům projektu a měřitelné ukazatele pro schvalování odměn. Nárok na odměnu vzniká po vyhodnocení těchto ukazatelů a schválení sponzorem projektu. Návrh odměn není automaticky vázán ke každému milníku, pouze k těm, které Vlastník a Sponzor považují za klíčové z hlediska realizace.
- 2.5.4.3 V případě, že jsou v rámci projektu zahrnuty investiční výdaje, zajistí PM zpracování Investičního záměru, který bude součástí dokumentace Nastavení projektu. Investiční záměr je zpracován volnou formou bez stanovené šablony. Z dokumentu však vždy musí vyplynout následující informace:
- a. zdůvodnění investice,
 - b. předpokládané náklady x výnosy,
 - c. očekávané přínosy,
 - d. dopady nerealizace.
- 2.5.4.4 Dokumentaci nastavení PM projedná na úvodní schůzce Projektového týmu a po dopracování na základě připomínek předloží k vyjádření ŘV.
- 2.5.4.5 U kategorie 1 a 2 dá ŘV pokyn k vyslání do oběhu v rámci schvalovacího procesu. Dokumentaci Nastavení schvaluje GŘ. Do oběhu spisu je vždy zařazen Odbor personální (dále jen „O10“) a všichni členové ŘV. Oběh spisu je následující: Vlastník – interní Dodavatel – Ostatní členové ŘV – Sponzor – PK – O10 – GŘ.
- 2.5.4.6 U kategorie 3 schvaluje Nastavení Sponzor na základě souhlasu ŘV.

2.5.5 Výstup procesu

U projektů kategorie 1 a 2 je výstupem procesu dokument Nastavení projektu schválený GŘ.

U projektů Kategorie 3 je výstupem procesu dokument Nastavení projektu schválený Sponzorem projektu.

Schválený dokument je současně spouštěč procesu Realizace.

Schvalování Nastavení projektu u kategorie 1 a 2 probíhá v souladu s pravidly pro oběh dokumentů.

Tabulka 2 - Projektová dokumentace – odpovědnosti – RACI

Dokument	R – odpovědný	A – schvaluje	C – konzultujeme	I - Informován
Nastavení projektu (kategorie 1 a 2)	PM	GŘ	ŘV, PK	PT
Nastavení projektu (kategorie 3)	PM	Sponzor	ŘV	PT

2.5.6 Přizpůsobení metodiky – různé typy projektů

Proces Nastavení je povinnou fází pro projekty kategorie 1 a 2. Pro projekty kategorie 3 se jedná pouze o doporučený postup. O zpracování dokumentace a jejím rozsahu rozhodne Sponzor. Pokud Sponzor projektu kategorie 3 rozhodne o postupu dle této metodiky, jsou veškerá ustanovení šablony závazná pro tento projekt s výjimkou ustanovení, u kterých je výslovně uvedeno, že se týkají pouze projektů kategorie 1 a 2.

2.6 Proces Realizace

2.6.1 Účel procesu

Účelem procesu Realizace je zajistit dodávku dle schválené dokumentace Nastavení v rámci nastavených tolerančních hranic.

Proces realizace se opakuje v každé realizační etapě.

2.6.2 Aktivita před spuštěním procesu:

- 2.6.2.1 Procesu Realizace předchází proces Nastavení, jehož výstupem je dokumentace Nastavení projektu.
- 2.6.2.2 Schválené Nastavení projektu obdrží PK zpět v rámci oběhu spisu.

2.6.3 Spuštění procesu Realizace

Spouštěčem je následující událost:

- a. Schválení dokumentace Nastavení v rámci oběhu spisu. Dokumentace Nastavení obsahuje mimo jiné harmonogram/plán projektu.
- b. V případě projektu, jenž je dlouhodobý a rozsáhlý musí být v rámci Nastavení vypracován detailní plán první realizační etapy. Plány následujících etap jsou zpracovávány a Nastavení je aktualizováno v rámci přechodu mezi etapami.
- c. Aktualizovanou dokumentaci Nastavení schvaluje ŘV. V případě, že ŘV vyhodnotí změny v rámci aktualizace jako zásadní, může rozhodnout předložení aktualizované dokumentace Nastavení GR. V takovém případě PM zajistí oběh spisu v rámci schvalovacího řízení. Oběh spisu je totožný jako v odst. 2.5.4.5.

Vlastníkem procesu Realizace je Projektový manažer, jenž řídí etapu.

2.6.4 Aktivita v rámci procesu:

- 2.6.4.1 V případě, že je schváleno zajištění prostřednictvím externího Dodavatele, PM připraví podklady a zadá realizaci výběrového řízení odpovědnému útvaru.
- 2.6.4.2 Projektový manažer sestaví Balík práce – zadání pro:
 - a. Týmové manažery nebo
 - b. PM externího Dodavatele nebo
 - c. Členy týmu,
 - d. dle organizační struktury.
- 2.6.4.3 Projektový manažer předá Balík práce a zajistí jeho akceptaci.
 - a. Týmový manažer – akceptace emailem, případně zachycena v rámci zápisu z jednání.
 - b. Externí Dodavatel – akceptace dle smluvního ujednání, vždy potvrzena písemnou formou.
 - c. Člen týmu – zachyceno v rámci projektové dokumentace či předáno prokazatelnou formou (email, zápis z jednání).
- 2.6.4.4 Součástí Balíku práce (dále jen „BP“) jsou vzájemně odsouhlasené dohody o:
 - a. Způsobu komunikace mezi PM a úrovní dodávky, tzn. Týmový manažer, PM externího dodavatele, člen PT.
 - b. Způsobu komunikace nově identifikovaných rizik, otevřených bodů.
 - c. Způsobu pravidelného reportingu o stavu Balíku práce.
 - d. Způsobu eskalace z úrovně dodávky na úroveň PM.
- 2.6.4.5 TM/PM externího Dodavatele, člen týmu převzetím/akceptací BP.
 - a. Potvrzuje, že přijímá zadání a bude jej realizovat v rámci předaných tolerančních hranic (rozsah, termín, kvalita).

- b. V případě, že identifikuje riziko, jež by mohlo ovlivnit dodávku, informuje ihned PM dojednaným způsobem.
- c. Výše uvedený bod platí i pro zachycení otevřeného bodu.
- d. V případě, že zjištěné riziko, nebo otevřený bod vyžadují rozhodnutí vyšší úrovně řízení, je TM/PM ext Dodavatele/člen týmu povinen eskalovat dojednaným způsobem.

2.6.4.6 Realizace BP

- a. TM/PM externího Dodavatele/člen týmu realizuje BP tak, aby byla dodávka realizována dle akceptovaných parametrů.
- b. Proces Monitoring a kontrola:
- c. PM monitoruje činnost a v případě, že mezi ním a členy týmu není další úroveň řízení, přímo řídí jednotlivé členy, motivuje je a zajišťuje podmínky pro jejich odbornou činnost.

2.6.4.7 Řízení realizační etapy

- a. PM identifikuje nová rizika, zajišťuje jejich vyhodnocení a plán reakce, včetně odpovědností.
Řídí se principy v kapitole 3.4.
- b. PM řídí otevřené body
Řídí se principy v kapitole 3.2.
- c. PM řídí očekávání zainteresovaných stran.
- d. Proces monitoring kontrola:
PM prostřednictvím dojednaného způsobu komunikace a předávaného reportingu o stavu BP připravuje podklady pro pravidelnou Zprávu o stavu projektu, již připravuje pro ŘV dle Komunikačního plánu
- e. PM vyhodnocuje stav etapy a navrhuje nápravná opatření.
- f. V případě, že nápravná opatření vyžadují schválení ŘV, PM eskaluje ŘV, včetně návrhu řešení dojednaným způsobem v Dokumentaci Nastavení.
- g. PM implementuje nápravná opatření, aktualizuje příslušnou dokumentaci.
Pokud PM eskaloval ŘV, implementace probíhá až po schválení ŘV nápravných opatření.

2.6.5 Proces monitorování a kontrola - činnosti na konci etapy

- 2.6.5.1 PM na konci každé realizační etapy vyhodnocuje její průběh, připravuje podklady pro informaci ŘV a rozhodnutí, zda projekt může pokračovat
- 2.6.5.2 V případě potřeby ve spolupráci s Vlastníkem aktualizuje Dokumentaci Nastavení a připravuje ucelenou informaci – vyhodnocení etapy
- 2.6.5.3 Reviduje harmonogram a připravuje detailní plán pro další etapu

- 2.6.5.4 PM svolá dojednaným způsobem ŘV a v rámci naplánovaného milníku zajistí průběh kontrolního bodu

2.6.6 Komunikace s ŘV v průběhu etapy – principy:

- 2.6.6.1 PM SŽ komunikuje nejprve v rámci interního ŘV SŽ. Účelem je informovanost ŘV, případně rozhodnutí v rámci eskalace.
- 2.6.6.2 Po zajištění informovanosti a případném rozhodnutí PM zajistí organizaci kompletního ŘV, tedy včetně externího dodavatele.
- a. Účelem je např., akceptace části/celé dodávky, rozhodnutí v oblasti otevřených bodů a rizik, schválení fakturace apod.
 - b. PM připravuje podklady ve spolupráci s PM externího dodavatele, podklady konzultují oba PM v rámci svých interních ŘV tak, aby jednání obou stran bylo efektivní a předkládané požadavky na rozhodnutí byly obecně známy.

2.6.7 Role ŘV v průběhu realizace

- 2.6.7.1 ŘV na základě podkladů od PM rozhoduje či schvaluje nápravná opatření.
- 2.6.7.2 Zajišťuje komunikaci s vedením SŽ a případně dalšími zainteresovanými stranami, s nimiž ze své úrovně má pravomoc komunikovat.
- 2.6.7.3 ŘV přijímá průběžně informace o stavu etapy/projektu.
- 2.6.7.4 ŘV poskytuje v rámci ad hoc řízení součinnost PM dle dohodnutých pravidel v rámci Dokumentace Nastavení.

2.6.8 Aktivita v rámci milníku – kontrolní bod

- 2.6.8.1 Podklady připravuje PM
- a. Zpráva o stavu projektu, včetně hodnocení kvality výstupů:
 - Informace o stavu rizik a otevřených bodů
 - Zpráva o stavu projektu – viz příloha č. 5
 - b. Aktualizaci Dokumentace Nastavení, především v oblasti:
 - Harmonogram/plán
 - Rozpočet
 - Investiční záměr (pokud existuje)
- 2.6.8.2 Pokud se na realizaci projektu podílí externí dodavatel, pak probíhá kontrolní bod na dvou úrovních:
- a. Interně v rámci SŽ.
 - b. Společně s externím Dodavatelem.
- 2.6.8.3 Schválení přechodu do další etapy – odpovědnost ŘV.

2.6.9 Výstupy z procesu

- a. Smlouva na dodavatelské služby;
- b. Balíky práce, plány etap;
- c. Projektové výstupy;
- d. Zprávy o stavu projektu;
- e. Eskalační zprávy – formou interního sdělení;
- f. Přehled požadavků na změny v rámci projektu, včetně dopadů.

Tabulka 3 Projektová dokumentace – odpovědnosti - RACI

Dokument	R – odpovědný	A - schvaluje	C – konzultujeme s	I - Informován
Balík Práce	PM	PM	PK	
Zpráva o stavu projektu	PM	Nepodléhá schválení	PK, TM	ŘV
Eskalační zpráva	PM	Vlastník	PK, TM	ŘV
Aktualizace dokumentace Nastavení	PM	ŘV	PK, ŘV	

2.6.10 Přizpůsobení metodiky – různé typy projektů

Přizpůsobení v této části projektu se týká především oblasti organizační struktury projektu – oblast Dodávky – role Týmové manažera, PM externího Dodavatele.

Dále podle velikosti projektu nastavujeme:

- Počet etap
- Rozsah projektové dokumentace
- Zpráva o stavu projektu je povinná vždy

2.7 Proces Ukončení

2.7.1 Účel procesu

Účelem procesu je předat projektový výstup Vlastníkovi projektu a případně provoznímu útvaru, dále zajistit vyhodnocení projektu, včetně získaných zkušeností, a v případě výhrad, či jiných činností, jež je nezbytné dokončit po skončení projektu, připravit plán post projektových aktivit.

2.7.2 Typ ukončení projektu:

- a. Předčasné ukončení
- b. Plánované ukončení

2.7.3 Aktivita před spuštěním procesu:

- 2.7.3.1 Procesu Ukončení předchází proces Realizace, jehož součástí je Akceptační procedura/řízení.
- 2.7.3.2 Plánované ukončení
- a. Plánovanému ukončení projektu předchází akceptační řízení realizovaných projektových výstupů. Akceptační řízení je součástí poslední realizační etapy a probíhá na dvou úrovních:
 - Úroveň Vlastníka projektu
 - Úroveň externího Dodavatele
 - b. Akceptační řízení probíhá vždy nejprve s Vlastníkem projektu a teprve následně s externím Dodavatelem. Toto ustanovení musí být součástí popisu akceptační procedury v rámci Nastavení nebo smlouvy s externím Dodavatelem.
- 2.7.3.3 Předčasné ukončení
- a. Předčasné ukončení může spustit ŘV v případě, že projekt již nemá čím přispět, přínosy jsou ohroženy, či z jiného důvodu, na jehož základě opodstatněnost projektu končí.
 - b. Rozhodnutí o předčasném ukončení projektu činí ŘV na základě:
 - Zprávy o stavu projektu a eskalační zprávy připravené PM
 - Rozhodnutí GŘ
 - c. Předčasné ukončení projektu nesmí spustit PM. PM pouze v rámci eskalační procedury dává návrh, jenž má podložen věcnou argumentací.

2.7.4 Spuštění procesu Ukončení

- 2.7.4.1 Spouštěčem je následující událost:
- a. Plánované ukončení:
Ukončené akceptační řízení, podepsaný akceptační protokol.
 - b. Předčasné ukončení projektu:
Informace z ŘV/žádost směrem k PM o přípravě předčasného ukončení projektu.
- 2.7.4.2 Vlastníkem procesu Ukončení je Projektový manažer.

2.7.5 Aktivita PM v rámci procesu - předčasné ukončení

- 2.7.5.1 Vyhodnocení stavu projektu -aktuální stav etapy.
- 2.7.5.2 Vyhodnocení rozpracované dodávky s ohledem na předmět realizace.
- a. Případné použití v jiných projektech.
 - b. Archivace.
- 2.7.5.3 Protokolární předání rozpracované dodávky.
- Předání je závislé na typu a stavu projektu.

- 2.7.5.4 PM zajistí ukončení smluvních vztahů s dodavateli:
- a. S ohledem na existující smluvní ujednání.
 - b. PM si může vyžádat součinnost Odboru nákupu a veřejných zakázek (dále jen „O8“), Odboru právních činností (dále jen „O25“), případně PK a dalších.
- 2.7.5.5 Příprava informace pro tým – podléhá schválení ŘV.
Předání schválené informace do projektového týmu.
- 2.7.5.6 Vyhodnocení projektu.
Porovnání první schválené verze dokumentace Nastavení a aktuální verze.
- 2.7.5.7 Zpracování Závěrečné zprávy a předání ŘV s návrhem na formální ukončení projektu.
- 2.7.5.8 ~~Návrh na formální ukončení projektu.~~ Po odsouhlasení Závěrečné zprávy u projektů kategorie 1 a 2 dá ŘV pokyn k vyslání do oběhu v rámci schvalovacího procesu. Závěrečnou zprávu schvaluje GŘ. Oběh spisu je stejný jako při schvalování dokumentace Nastavení (odst. 2.5.4.5.).
- 2.7.5.9 Po schválení ŘV PM uzavírá dokumentaci, zajišťuje archivaci.
- 2.7.5.10 Informuje PK o ukončení a uzavření projektu – předá Závěrečnou zprávu

2.7.6 Aktivita PM v rámci procesu - plánované ukončení

- 2.7.6.1 Kontrola akceptačních protokolů, porovnání s Dokumentací nastavení.
- 2.7.6.2 Protokolární předání výstupu z projektů.
- a. Vlastníkovi projektu.
 - b. Provozovateli – gestorovi útvaru, který zajišťuje provoz a údržbu daného výstupu.
- 2.7.6.3 PM zajistí ukončení smluvních vztahů s dodavateli.
- a. S ohledem na existující smluvní ujednání.
 - b. PM si může vyžádat součinnost O8, O25, případně PK a dalších.
- 2.7.6.4 Zpracuje návrh vyhodnocení a dosažení přínosů pro období po ukončení projektu a předá jej Vlastníkovi.
- 2.7.6.5 Příprava informace pro PT – podléhá schválení ŘV.
Předání schválené informace do projektového týmu.
- 2.7.6.6 Revize a aktualizace projektové dokumentace.
- 2.7.6.7 Vyhodnocení projektu.
- a. Porovnání první schválené verze dokumentace Nastavení a aktuální verze
 - b. Plán post projektových aktivit
- 2.7.6.8 Zpracování Závěrečné zprávy a předání ŘV. U kategorie 1 a 2 dá ŘV pokyn k vyslání do oběhu v rámci schvalovacího procesu. Závěrečnou zprávu schvaluje GŘ. Oběh spisu je stejný jako při schvalování dokumentace Nastavení (odst. 2.5.4.5.).
- 2.7.6.9 Návrh na formální ukončení projektu.

2.7.6.10 Po schválení ŘV PM uzavírá dokumentaci, zajišťuje archivaci.

2.7.6.11 Informuje PK o ukončení a uzavření projektu – předá Závěrečnou zprávu.

2.7.7 Proces monitorování a kontrola

2.7.7.1 PM připravuje podklady v rámci jednotlivých aktivit, jež vedou k ukončení projektu. ŘV na základě kontroly podkladů a doporučení PM rozhodne o ukončení/neukončení projektu.

2.7.7.2 V případě, že ŘV rozhodne o neukončení projektu a dokončení neuzavřených aktivit, jež nemohou být součástí post – projektové části, opakují se procesy realizace.

Tzn. Projektový manažer připraví plán pro další období, jenž podléhá schválení ŘV a následně jej realizuje.

2.7.7.3 Po dokončení realizace a kontrole ŘV se opakuje proces Ukončení.

2.7.5 Výstup z procesu

Výstupem procesu je Závěrečná zpráva projektu.

Tabulka 4 - Projektová dokumentace – RACI matice

Dokument	R – odpovědný	A - schvaluje	C – konzultujeme s	I - Informován
Plán vyhodnocení přínosů	PM	ŘV	PK, Vlastník	
Aktualizace dokumentace Nastavení	PM	ŘV	PK, ŘV	
Závěrečná zpráva – Vyhodnocení projektu	PM	Nepodléhá schválení	PK, ŘV, Tým	ŘV, PK

3 TÉMATA

Témata popisují aspekty projektu, jež jsou používány v průběhu celého životního cyklu. Jejich součástí je projektová dokumentace, která slouží jako nástroj projektového manažera pro řízení projektu.

Výčet témat, jež jsou součástí metodiky je následující:

- Organizace
- Riziko
- Otevřený bod
- Kvalita
- Progres

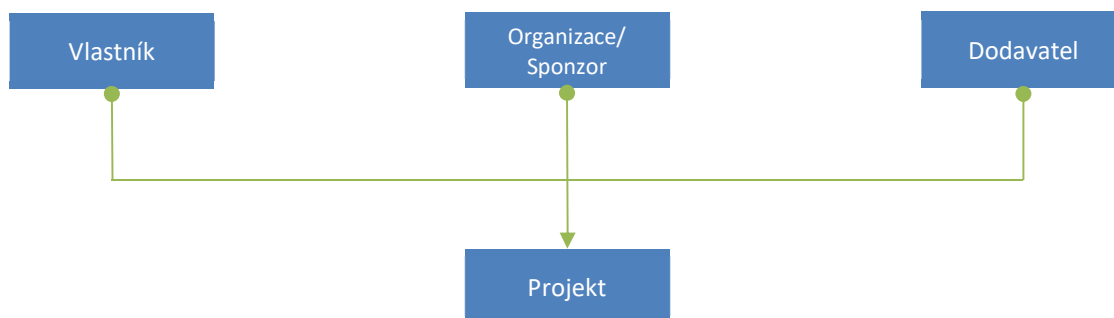
3.1 Organizace projektu

3.1.1 Popis tématu

Organizační struktura vymezuje role a povinnosti jednotlivých účastníků projektu. Organizační struktura projektu není závislá na liniové organizační struktuře SŽ.

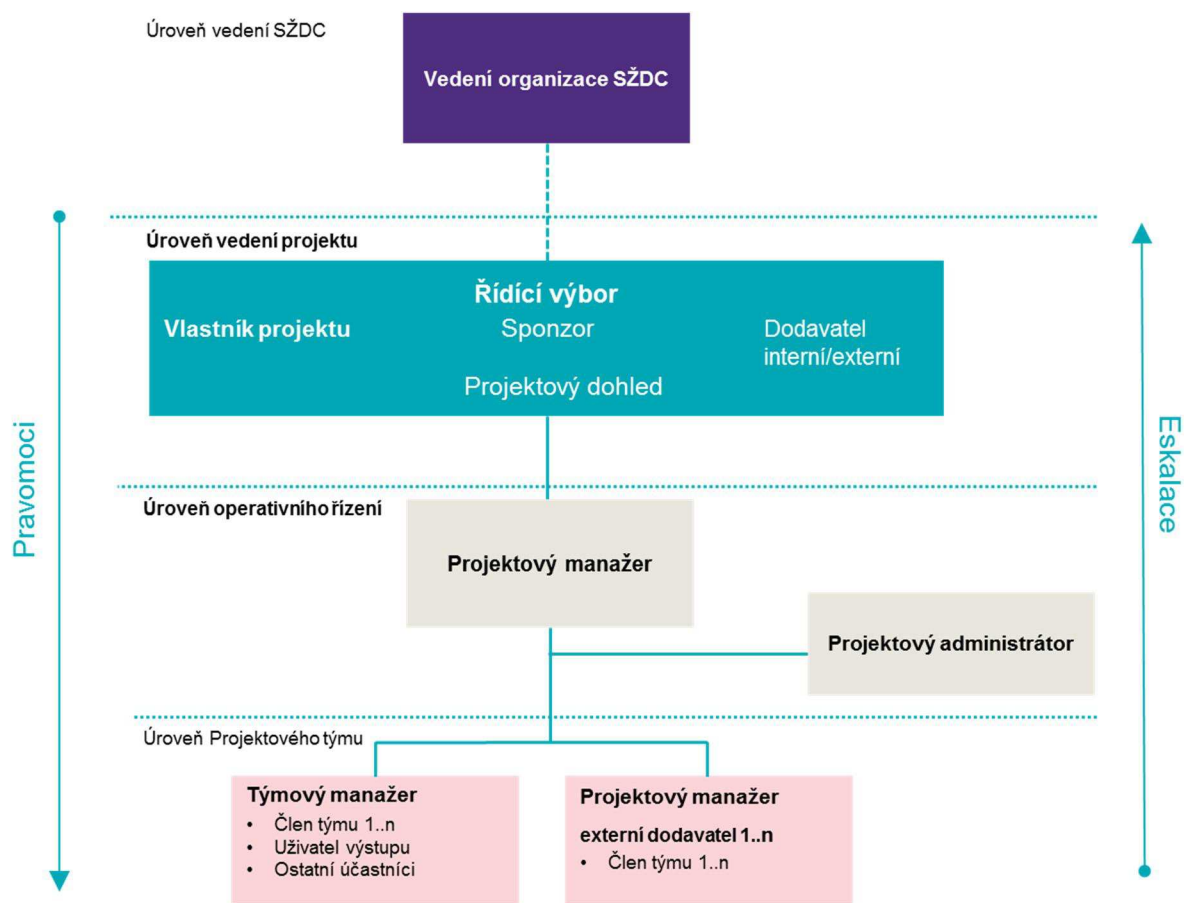
3.1.2 Schéma modelu zainteresovaných stran

Projekt je společný zájem hlavních zainteresovaných stran. Platí, že Zájem Vlastníka projektu je odlišný od zájmu Dodavatele. Tzn. Vlastník projektu realizuje projekt z jiného důvodu než dodavatel. Odlišnost nastává rovněž v případě plánovaných přínosů.



Obrázek 2 - Zainteresované strany projektu

3.1.3 Schéma Organizační struktury



Obrázek 3 - Organizační struktura projektu

3.1.4 Role v organizační struktuře projektu

Jednotlivé role v organizační struktuře projektu a jejich odpovědnosti jsou vymezeny ve Směrnici SM107 následovně:

Role	Vytvoření role v projektu
Řídící výbor projektu	
Sponzor	vždy
Vlastník	vždy
Dodavatel	vždy
Ostatní členové řídicího výboru	dle charakteru projektu
Projektový dohled	v případě potřeby
Projektový manažer	vždy
Administrátor projektu	v případě potřeby,
Týmový manažer	v případě rozdělení PT na více dílčích projektových týmech
Člen projektového realizačního týmu	dle charakteru projektu

3.1.5 Sestavení organizační struktury

- 3.1.5.1. Vlastníka projektu navrhuje PK na základě akceptovaného projektového podnětu před spuštěním procesu zahájení. Návrh Vlastníka schvaluje GŘ.
- 3.1.5.2. Projektového manažera a Sponzora navrhuje Vlastník ihned po spuštění procesu Zahájení. Vlastní návrh nejdříve projedná s oběma nominovanými a poté s jejich souhlasem oznámí svůj návrh PK.
- 3.1.5.3. V projektech kategorie 1a navrhne Vlastník pouze Sponzora, obsazení role PM navrhne PK.
- 3.1.5.4. Identifikace interního Dodavatele probíhá v rámci zpracování dokumentace Zadání projektu.
- 3.1.5.5. V projektech jejichž předmětem je dodávka ICT a jejichž vlastníkem není O22, plní O22 vždy roli interního dodavatele.
- 3.1.5.6. Jmenování osob pro obsazení zbývajících rolí v projektu probíhá v rámci procesu Nastavení.
- 3.1.5.7. PM dá požadavek a projedná personální zajištění projektu s řediteli odborů nebo OJ zapojených do projektu. PM může navrhnout konkrétního zaměstnance nebo požádat o návrh. V případě, že ředitel odboru nebo OJ požadavku nevyhoví, eskaluje PM otevřený bod ve smyslu odst. 3.2.
- 3.1.5.8. V případě, že je Projektový realizační tým členěn na více dílčích týmů, navrhne PM v dokumentaci Nastavení Týmové manažery. Pokud k členění nedojde, vykonává roli Týmového manažera PM.

3.1.6. Změny v organizační struktuře

- 3.1.6.1. Ke změně Vlastníka může dojít z následujících důvodů:
 - a. Personální změna na pozici stávajícího Vlastníka – role Vlastníka je vázaná na danou pozici a přechází na nově jmenovaného zaměstnance.
 - b. Změny v organizační struktuře a z nich vyplývající převedení dosavadních kompetencí na jiný útvar – projedná se Sponzorem nové obsazení role vlastníka a sdělí změnu PM.
- 3.1.6.2. PM informuje ŘV v rámci nejbližšího jednání a provede aktualizaci Nastavení projektu.
- 3.1.6.3. O změně PM rozhoduje Vlastník projektu. Vlastník o svém rozhodnutí informuje Sponzora a PK, která zajistí vydání jmenovacího dekretu GŘ novému PM.
- 3.1.6.4. Nově jmenovaný PM informuje ŘV v rámci nejbližšího jednání a provede aktualizaci Nastavení projektu.

- 3.1.6.5. Návrh na doplnění ŘV projedná PM s Vlastníkem projektu a PK. O doplnění PM informuje ŘV v rámci nejbližšího jednání a provede aktualizaci Nastavení projektu.
- 3.1.6.6. Změny ve složení PT probíhají na návrh PM. Při navrhování nových členů PT postupuje PM dle ustanovení odst. 2.5.4.2. bodu i.

3.1.7 Komunikační strategie

Nedílnou součástí tématu Organizace je stanovení principů komunikace. Principy komunikace jsou následující:

- 3.1.7.1 Hlavní komunikační bod v rámci projektu je Projektový manažer.
- 3.1.7.2 Komunikace probíhá po jednotlivých úrovních.
- 3.1.7.3 Řídící výbor komunikuje s vedením organizace/GŘ.
- 3.1.7.4 Projektový manažer komunikuje s ŘV.
- 3.1.7.5 Projektový manažer komunikuje s Týmovým manažerem, PM externího dodavatele, případně členy RT.
- 3.1.7.6 Z výše uvedeného vyplývá, že TM, PM externího Dodavatele nebo člen RT nekomunikuje přínos s ŘV, pakliže si PM nevyžádá jeho účast na jednání, např. za účelem prezentace odborných částí projektu.
- 3.1.7.7 Principy Komunikace jsou shrnuty v komunikační strategii, jež je součástí Nastavení.
- 3.1.7.8 Nástroj, jehož prostřednictvím je komunikační strategie stanovena se nazývá Komunikační plán.

Při přípravě komunikační strategie jsou dodržovány následující zásady:

- 3.1.7.9 Komunikační plán projektu zpracovává PM v rámci Nastavení projektu.
- 3.1.7.10 Pro Komunikační plán je stanovena závazná šablona viz příloha D.
- 3.1.7.11 V rámci komunikačního plánu je uvedeno:
- a. Cílová skupina – kdo je příjemcem informace.
 - b. Cíl komunikace – důvod, pro který je informace předkládána.
 - c. Typ informace – např. interní sdělení, Zpráva o stavu projektu apod..
 - d. Způsob – jakým způsobem je informace předána cílové skupině (mail, telefonicky, v rámci jednání apod.).
 - e. Frekvence (jak často).
 - f. Gestor – osoba odpovědná za správnost.

3.1.8 Sdílené úložiště projektu

- 3.1.8.1 Pro sdílení dokumentů v rámci projektu je využíváno sdílené úložiště projektu v rámci úložiště PK <http://intranet.szdc.cz/web/PK/Projekty/Forms/AllItems.aspx>.
- 3.1.8.2 Zaměstnanec PK, který je pověřený dohledem nad daným projektem, vytvoří v předprojektové fázi složku projektu v rámci sdíleného úložiště a zajistí přidělení přístupových práv R/W pro PM.
- 3.1.8.3 Přidělení přístupových práv pro další osoby zajistí PK vždy na základě požadavku PM.
- 3.1.8.4 Složka projektu se vždy dále člení na adresáře:
 - a. Základní dokumentace
 - b. Zpráva o stavu
 - c. Zápisy
 - d. Smlouvy
 - e. Akceptace
- 3.1.8.5 Do složky jsou vkládány veškeré elektronické dokumenty projektu.
- 3.1.8.6 Za správu složky zodpovídá PM, který zde může vytvářet další adresáře dle vlastních potřeb.
- 3.1.8.7 Přístupová práva mohou být v průběhu projektu doplňována a upravována vždy na základě požadavku PM předaného PK.

3.1.9 Přizpůsobení

Organizace je klíčové téma pro úspěch projektu. Nastavení rolí a odpovědností je základem úspěchu.

V rámci projektů musí být zastoupeny všechny role, neboť každá má definovány aktivity, jež musí být v rámci projektu vykonány. Nicméně fyzicky lze některé role sdílet – tzn. jedna osoba vykonává více rolí.

3.1.10 Principy sdílení rolí

- 3.1.10.1 Vždy existuje jako fyzická osoba minimálně Sponzor, Dodavatel, PM a členové RT.
Tyto role nelze navzájem sloučit.
- 3.1.10.2 Sponzor může plnit současně roli Vlastníka, Projektového Dohledu a v ojedinělých případech rovněž Interního dodavatele.
- 3.1.10.3 Dodavatel a Vlastník může současně plnit roli Projektového Dohledu.
- 3.1.10.4 Projektovým Dohledem pro kategorie 1 a 2 je vždy PK.
- 3.1.10.5 PM je pouze jeden, je nezávislý na ŘV (tzn. nikdy nemůže být ani Sponzor, ani Vlastník, ani Dodavatel, ani PD).
- 3.1.10.6 PM může současně vykonávat roli administrátora projektu nebo týmového manažera.

3.1.10.7 Týmový manažer může vykonávat roli administrátora.

Komunikační plán lze po dohodě s PK rovněž přizpůsobit konkrétnímu projektu – např. v případě rozsáhlého projektu, jehož se účastní mnoho zainteresovaných stran, může být doplněn o nezbytné informace a pravidla, jež nejsou součástí šablony.

3.2 Otevřený bod

3.2.1 Definice otevřeného bodu

Otevřený bod je každá neplánovaná událost, která nastala kdykoliv v průběhu životního cyklu projektu a má dopad na projektové cíle (kvalita projektového výstupu, rozpočet, harmonogram apod.). Otevřený bod lze fixovat a jednoznačně měřitelně popsat.

Otevřené body = neplánované události jsou rozděleny podle vzniku:

- a. Neformální – tzn. situace, které PM odřídí, vyřeší sám, bez nutnosti zásahu ŘV.
- b. Formální otevřený bod – tzn. pro tento OB potřebuje PM vyšší rozhodovací úroveň – obvykle ŘV. (tato událost, resp. rozhodnutí jak s ní naložit, je mimo kompetence PM)

3.2.2 Typy formálních otevřených bodů:

- a. Změna – požadavky na změnu zadání, změnu v organizaci projektu apod.
 - Požadavek na změnu přináší obvykle Vlastník nebo Sponzor.
 - V případě realizace je nutné zvážit náklady, které s touto změnou mohou nastat.
- b. Problém – riziko, které nastalo.
- c. Odchylka od specifikace – parametry dodaného výstupu se liší od původního zadání – tzn. dodavatel dodal jiný výstup.

3.2.3. Zásady

3.2.3.1 Formální otevřené body řeší PM eskalací (viz odst. 4.4), pokud není stanoveno jinak

3.2.3.2 PM vede Registr otevřených bodů, do kterého zaznamenává:

- a. Specifikaci typu otevřeného bodu,
- b. Stručný popis,
- c. Návrh řešení,
- d. Způsob eskalace,
- e. Rozhodnutí o způsobu vyřešení,
- f. Datum uzavření.

3.2.4 Řízení Otevřeného bodu - aktivity PM:

3.2.4.1 Zachycení OB a prvotní analýza

- a. neformální OB zapisuje PM do neformální dokumentace a řídí v rámci svých pravomocí,
- b. formální OB zapisuje do Registru otevřených bodů a provede základní rozdělení:
 - Požadavek na změnu
 - Problém
 - Odchylka od specifikace

3.2.4.2 OB je fixován a měřitelně popsán. Požadavek na změnu je popsán prostřednictvím akceptačních kritérií.

3.2.4.3 Vyhodnocení

- a. Závažnost,
- b. Priorita,
- c. Dopad do rozpočtu, harmonogramu, kvality.

3.2.4.4 Návrh řešení – předání na rozhodovací úroveň – zpravidla ŘV k rozhodnutí, včetně doporučení PM.

- a. Požadavky na změnu:
 - Vyhodnocení nákladů spojených s realizací, prioritizace.
V případě identifikace nákladů na realizaci je předpokladem spolupráce s dodavatelem.
 - Přínos pro Vlastníka projektu v případě realizace.
 - Dopady na projekt v případě neschválení.
 - Prezentace ŘV s návrhem řešení.
- b. Problém:
Řešení je závislé na vyhodnocení dopadu identifikovaného problému.

c. Odchylka od specifikace.

Po vyhodnocení lze přijmout tzv. ústupek, tzn. akceptujeme odlišnou dodávku, nebo je výstup vrácen k přepracování, včetně termínu a odpovědností.

3.2.4.5 ŘV rozhodne o řešení.

3.2.4.6 PM implementuje řešení a informuje ŘV.

V určitých případech je možné, že PM musí vypracovat zcela nový projektový plán, či investiční záměr. Rozsah aktivit je zcela závislý na povaze Otevřeného bodu.

3.2.5 Přizpůsobení

Otevřené body je nutné řídit vždy. Obecně platné principy uvedené výše jsou nezbytné dodržovat v rámci projektů všech kategorií a velikostí.

3.3 Řízení kvality

3.3.1 Popis tématu

Cílem řízení kvality je zajistit, aby výstupy projektu naplnily očekávání vlastníka, tedy jeho požadavky na rozsah, technické parametry a další předem stanovená kritéria.

Řízení kvality se promítá do všech fází životního cyklu projektu.

3.3.2 Předprojektová fáze – etapa Zahájení

3.3.2.1 Vlastník sdělí PM své očekávání, na jehož základě PM zpracuje v dokumentaci Zadání popis výstupů projektu.

3.3.2.2 V případě, že je nezbytné zpracovat podrobnou specifikaci, zpracuje ji PM jako přílohu Zadání

3.3.3 Projektová fáze - etapa Nastavení

3.3.3.1 PM v dokumentaci Nastavení zajistí rozpad strukturovaného popisu výstupů na potřebnou úroveň detailu, navrhne akceptační kritéria. Při návrhu AK PM spolupracuje s Vlastníkem a případně odborníkem na dané téma.

3.3.3.2 V části Požadavky na kvalitu uvede PM akceptační kritéria schválená Vlastníkem projektu.

3.3.3.3 PM průběžně konzultuje reálnost požadavků na kvalitu s Dodavatelem.

3.3.3.4 Akceptační kritéria jsou termínově vázaná k datu dokončení aktivity, související s daným výstupem.

3.3.3.5 PM navrhne plán kvality – tzn. seznam testů, jež budou v průběhu projektu realizovány za účelem postupného ověřování kvality. Termíny realizace Testů jsou součástí plánu –
- tzv. Kontrolní dny.

- 3.3.3.6 PM rovněž navrhne akceptační procedury pro akceptace klíčových výstupů z projektu. Princip: vždy nejprve proběhne akceptace s Vlastníkem, teprve následně s dodavatelem.

3.3.4 Projektová fáze – realizační etapy

- 3.3.4.1 Kvalitu dodávaného výstupu zajišťuje TM a PM externího dodavatele prostřednictvím RT.
- 3.3.4.2 PM sjedná s Dodavatelem termíny kontrolních dnů pro zajištění průběžné kontroly kvality. Kontrolní dny probíhají za účasti pověřených členů projektového realizačního týmu.
- 3.3.4.3 Z každého kontrolního dne je pořízen zápis.
- 3.3.4.4 V průběhu realizačních etap probíhá akceptace dílčích výstupů projektu tak jak je navržena v rámci Nastavení (akceptační procedura).
- 3.3.4.5 Za realizaci akceptační procedury odpovídá PM.
- 3.3.4.6 Za vlastní akceptaci výstupů odpovídá Vlastník.
- 3.3.4.7 Finální akceptační procedura je součástí poslední realizační etapy.

3.3.5 Akceptační procedura/řízení - principy

- 3.3.5.1 Cílem akceptační procedury je ověřit a akceptovat kvalitu dodávaného výstupu Vlastníkem projektu.
- 3.3.5.2 V rámci plánování může být navržena rovněž dílčí akceptační procedura – tedy akceptace dílčích částí výstupu odpovědnou osobou.
- 3.3.5.3 Pro akceptační proceduru platí následující obecné principy:
- Pro ověření kvality je připravena sada testů, jejichž prostřednictvím uživatelé výstupů ověřují kvalitu. Tato sada testů je předána Dodavatelem vždy v dostatečném předstihu PM. PM zajistí její schválení/připomínky.
 - Po odsouhlasení sady testů proběhne 1 kolo ověření kvality, výstupem jsou tyto tři možné závěry:
 - Akceptováno bez výhrad – pak akceptační procedura končí.
 - Akceptováno s výhradou – výhrada, jež umožňuje používání výstupu, nicméně musí být opravena.
 - Neakceptováno – výsledek kontroly kvality je neuspokojivý, výstup je vrácen k opravám.
 - V případě závěru akceptováno s výhradou, je nutné připravit návrh způsobu vypořádání výhrad, včetně termínů a odpovědností. Následně opakovat akceptační proceduru.
 - V případě závěru neakceptováno po opravě chyb probíhá celá procedura znovu.
 - Akceptační procedura je popsána v rámci Nastavení, včetně odpovědností a rolí.

3.3.6 Přizpůsobení

Kvalitu je nutné řídit vždy v průběhu realizace celého projektu. Obecně platné principy uvedené výše jsou nezbytné dodržovat v rámci projektů všech kategorií a velikostí.

3.4 Řízení rizik

3.4.1 Popis tématu

Riziko – událost, která ještě nenastala, ale na základě známé příčiny může nastat.

Pokud nastane - bude mít zásadní dopad na projektové cíle.

Riziko může mít negativní dopad (hrozba), nebo pozitivní dopad (příležitost). Riziko se od otevřeného bodu liší především tím, že není možné jej fixovat a jednoznačně měřitelně popsat. Při popisu rizika, stejně jako při jeho řízení pracujeme s odhady.

Rizika mají následující další charakteristiky:

- a. Riziko je subjektivní – každý z týmu může jedno a totéž riziko, resp. jeho dopady vnímat jinak.
- b. Riziko se v čase mění v závislosti na projektovém prostředí a událostech.
- c. Rizika není možné zcela eliminovat, ani nijak zamezit jejich náhodnému vzniku. Proto hovoříme o mitigaci (snížení dopadu) rizik.

3.4.2 Cyklus řízení rizik

3.4.2.1 Identifikace rizik

- a. První identifikace rizik probíhá již v předprojektové fázi projektu. PM ve spolupráci s ostatními účastníky projektu zpracuje identifikaci hlavních rizik v dokumentaci Zadání projektu a uvede návrh opatření k jejich řízení, včetně odpovědností a termínů.
- b. V průběhu procesu nastavení jsou vždy podrobněji analyzována rizika vztažená k projektu jako celku a k následující etapě projektu. A v rámci přechodu mezi etapami jsou vždy zpřesňována.
- c. Riziko může nastat kdykoliv v průběhu realizace, stejně jako může při změně podmínek zaniknout.

3.4.2.2 Vyhodnocení dopadů

- a. V rámci analýzy posuzuje PM:
 - pravděpodobnost nastání
 - dopad rizika do projektových cílů (harmonogram, kvalita, přínos, rozpočet)
 - blízkost – termín kdy může riziko nastat
- b. V závislosti na těchto faktorech navrhuje způsob mitigace.

3.4.2.3 Mitigace rizika

- a. Riziko nelze zcela eliminovat, ale lze zmírnit pravděpodobnost a dopad.
 - b. Tabulka č. 5 představuje doporučené způsoby mitigace rizika v závislosti kombinaci pravděpodobnosti a dopadu.
 - c. Pro vybraný způsob mitigace PM zpracuje akční plán – seznam úkolů, jež je třeba splnit, včetně přiřazení odpovědnosti.
- V případě, že není v pravomoci projektového manažera přidělit konkrétní úkol –
- např. osobě, jež je mimo Organizační strukturu projektu (ředitel jiného útvaru) –
 - situaci eskaluje na ŘV a žádá jeho prostřednictvím o součinnost.

Tabulka 5 - Způsoby Mitigace rizika

Hrozby	Příležitosti
Vyhnutí se <i>Změna aspektu projektu – např. kompletně nový plán, dodavatel apod.</i>	Akce <i>Využití příležitosti</i>
Redukce <i>Proaktivní akce – např. opakování školení budoucích uživatelů</i> <i>Redukce pravděpodobnosti a dopadu</i>	Posílení <i>Posílení pravděpodobnosti</i>
Náhradní řešení <i>Redukce dopadu, Náhradní řešení, záložní varianta</i>	
Přenos <i>Přenos na třetí stranu, např. redukce finančního dopadu</i>	
Sdílení <i>Obě strany (vlastník i dodavatel) „sdílejí“ dopady rizika, v případě, že nastane – pozitivní i negativní – nutno zakotvení ve smlouvě či písemně</i>	
Akceptace – minimální závažnost <i>Vědomé rozhodnutí akceptovat Riziko při nízkém dopadu a závažnosti</i>	Zamítnutí <i>Vědomé zamítnutí příležitosti</i>

3.4.3 Implementace

- 3.4.3.1 Projektový manažer deleguje úkoly na základě akčního plánu.
- 3.4.3.2 Vlastník rizika – osoba odpovědná za řízení rizika – resp. jeho mitigaci.
- 3.4.3.3 Řešitel – osoba, jež dané úkoly vykonává.
- 3.4.3.4 Je nutné vzít v úvahu následující možnosti:

- a. Riziko nebude zcela vyřešeno – vznikne zbytkové riziko.
- b. Implementací plánu vznikne zcela nové riziko – sekundární riziko.

3.4.4 Komunikace Rizik

Platí zásada, že rizika, jež jsou závažná – tedy na nebo nad hranici míry ochoty riskovat, je nutné komunikovat prostřednictvím reportingových nástrojů.

Rizika jsou rovněž součástí klíčové projektové dokumentace.

3.4.5 Přizpůsobení

Riziko je nutné řídit vždy. Obecně platné principy uvedené výše jsou nezbytné dodržovat v rámci projektů všech kategorií a velikostí.

3.5 Progres

3.5.1 Popis tématu

Téma Progres popisuje způsob komunikace v rámci projektu, jehož prostřednictvím reportuje Projektový manažer o stavu projektu. Související činnosti jsou popsány v rámci procesu Monitoring a Kontrola, jejichž je téma Progres součástí. V rámci tématu jsou popsána obecná pravidla pro následující dílčí okruhy:

- Eskalace
- Reporting

3.5.2 Eskalace

- 3.5.2.1 Eskalace slouží k postoupení vyřešení otevřeného bodu nebo rizika o úroveň projektové organizační struktury výše.
 - a. Změna projektu – požadavky na změnu zadání, změnu v organizaci projektu apod..
 - b. Problém – riziko, které nastalo.
 - c. Odchylka od specifikace – parametry dodaného výstupu se liší od původního zadání.
- 3.5.2.2 K eskalaci otevřeného bodu/rizika přistupuje PM v případě, že rozhodnutí o způsobu vyřešení je nad rámec jeho pravomocí.
- 3.5.2.3 Eskalace probíhá formou e-mailu nebo formou interního sdělení.
- 3.5.2.4 PM eskaluje otevřený bod vždy v prvním kroku Vlastníkovi, v případě jeho nedostupnosti ke Sponzorovi projektu, přičemž komunikaci zároveň dává na vědomí členům ŘV.
- 3.5.2.5 V případě, že otevřený bod nelze vyřešit v rámci organizační struktury projektu, eskaluje jej PM směrem k PK a jejím prostřednictvím GŘ.

3.5.3 Reporting

- 3.5.3.1 Reporting slouží k zajištění pravidelného poskytování informací o stavu a postupu projektů GŘ. Nástrojem reportingu je Zpráva o stavu projektu.

- 3.5.3.2 Reporting probíhá v souladu se směrnicí SM107 1x měsíčně, pokud PK nestanoví tuto frekvenci jinak. V případě, že pro konkrétní projekt kategorie 1 nebo 2, PK určí jinou frekvenci reportingu, oznámí to vedoucí PK mailem PM.
- 3.5.3.3 Reporting probíhá prostřednictvím Zprávy o stavu projektu, kterou PM vyplní vždy k 8. dni v měsíci.
- 3.5.3.4 Zprávu o stavu projektu vyplňuje PM v šabloně, která je přílohou č 5 této metodiky.
- 3.5.3.5 Za obsah zprávy o stavu projektu a jeho správnost odpovídá PM.
- 3.5.3.6 Zprávu o stavu projektu PM vkládá do složky svého projektu na sdíleném úložišti PK.

4 PŘIZPŮSOBENÍ

Přizpůsobení metodiky dle kategorie, velikosti, rozsahu. Principy přizpůsobení jsou součástí dílčích kapitol.

5 ZÁVĚREČNÉ USTANOVENÍ

- 5.1 PK je oprávněna provádět změny v šablonách, které jsou přílohou této metodiky. **Změny schvaluje ředitel odboru strategie (O26).**
- 5.2 Tato Metodika nabývá účinnosti dnem zveřejnění v eDAP.

SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTY

Vnitřní předpisy

SŽDC SM107 - Řízení projektů v prostředí Správy železniční dopravní cesty, státní organizace, v aktuálním znění

Přílohy

Příloha A - Šablona Zadání projektu

Příloha B - Šablona Nastavení projektu

Příloha C - Šablona Časový harmonogram projektu

Příloha D - Šablona Komunikační plán projektu

Příloha E - Šablona Zpráva o stavu projektu

Příloha F - Šablona Závěrečná zpráva projektu

Příloha G - Životní cyklus projektu – vývojový diagram

Elektronická verze příloh je dostupná na: <http://intranet.szdc.cz/web/PK/Dokumenty/Forms/AllItems.aspx>

Ověřovací doložka změny datového formátu dokumentu podle § 69a zákona č. 499/2004 Sb.

Doložka číslo: 1240469

Původní datový formát: application/pdf

UUID původní komponenty: b403c926-9bac-4c82-816b-613c9b7fbb24

Jméno a příjmení osoby, která změnu formátu dokumentu provedla:

System ERMS (zpracovatel dokumentu Pavel VÁLEČEK)

Subjekt, který změnu formátu provedl: Správa železnic, státní organizace

Datum vyhotovení ověřovací doložky: 01.12.2020 12:55:03



354d8e6f-845f-41e7-80d7-b8a0f372a242

SŽ SM107

Řízení projektů v prostředí Správy železnic, státní organizace

Ve znění změny č. 1 a 2

účinnost zveřejněním v eDAP

Nahrazení předchozích vnitřních předpisů

Tímto předpisem se nahrazuje směrnice SŽDC č. 107 – Řízení projektů Správy železniční dopravní cesty – účinná od 7. února 2014

Schváleno pod čj. 28528/2019-SŽDC-GŘ-PK
dne 13. června 2019

Bc. Jiří Svoboda, MBA v. r.
generální ředitel

SŽ SM107
Řízení projektů v prostředí Správy železnic, státní organizace
ve znění změny č. 1 a 2

Gestorský útvar: Správa železnic, státní organizace
Generální ředitelství
Odbor strategie, oddělení řízení projektů
Praha
www.spravazeleznic.cz
Rok vydání: 2022
Náklad: vydáno pouze v elektronické podobě (formát A4)

© Správa železnic, státní organizace, rok 2020
Tento dokument je duševním vlastnictvím státní organizace Správa železnic, na které se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Státní organizace Správa železniční dopravní cesty je v uvedené souvislosti rovněž vykonavatelem majetkových práv. Tento dokument smí fyzická osoba použít pouze pro svou osobní potřebu, právnická osoba pro svou vlastní vnitřní potřebu. Poskytování tohoto dokumentu nebo jeho části v jakékoliv formě nebo jakýmkoliv způsobem třetí osobě je bez svolení státní organizace Správa železnic zakázáno.

ZÁZNAMY O OPRAVÁCH A ZMĚNÁCH

Držitel listinné podoby tohoto dokumentu je odpovědný za včasné a správné zapracování účinných oprav a změn a za provedení příslušného záznamu.

oprava/změna a její pořadové číslo	číslo jednací	účinnost od	opravu/změnu zapracoval
Změna č. 1	56779/2020-SŽ-GŘ-O26	ode dne zveřejnění	Pavel Váleček
Změna č. 2	66945/2022-SŽ-GŘ-O26	ode dne zveřejnění	Pavel Váleček

OBSAH

Strana

ROZSAH ZNALOSTÍ	5
ZKRATKY A ZNAČKY	6
1 ÚVODNÍ USTANOVENÍ	7
2 ZÁKLADNÍ POJMY	8
3 KATEGORIZACE PROJEKTŮ V SŽ	10
3.2 Kategorie 1 - Strategický projekt	10
3.3 Kategorie 2 - Významný projekt	10
3.4 Kategorie 3 - Běžný projekt	10
4 PRINCIPY ŘÍZENÍ PODLE JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ	11
5 ÚTVARY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ V SŽ	12
6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU	13
7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU – POPIS ROLÍ	14
7.1 Řídící výbor projektu	14
7.2 Sponzor projektu	14
7.3 Vlastník projektu	15
7.4 Dodavatel projektu	15
7.5 Projektový dohled	16
7.7 Projektový manažer	16
7.8 Administrátor projektu	17
7.9 Týmový manažer	17
7.10 Člen projektového realizačního týmu	17
7.11 Uživatelé výstupu projektu	18
7.12 Ostatní zainteresované strany	18
8 KOMUNIKAČNÍ A ESKALAČNÍ PROCEDURY	19
8.1 Komunikační struktura	19
8.2 Principy komunikace	19
8.3 Eskalační principy	20
9 PROCESY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	20
9.1 Životní cyklus projektu	20
9.2 Proces zahájení, předprojektová fáze	21
9.3 Proces Nastavení - projekt	21
9.4 Procesy realizace	21
9.5 Proces Monitorování a kontrola	22
9.6 Proces Ukončení	22
9.7 Pro přechody mezi jednotlivými fázemi (etapami) platí následující pravidla:	22
10 DOKUMENTACE PROJEKTU	24
10.1 Dokumentace projektu se dělí do následujících skupin:	24
10.2 Řídící dokumentace	24
10.3 Zprávy o stavu – reporty	24
10.4 Registry	24
10.5 Ostatní dokumentace:	25
11 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	26
12 ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ	27

ROZSAH ZNALOSTÍ

Níže uvedená tabulka stanovuje rozsah znalostí tohoto dokumentu pro pracovní zařazení (funkci) nebo činnost, přičemž:

- informativní znalostí se rozumí taková znalost, při které příslušný zaměstnanec má povědomí o tomto dokumentu, zná předmět jeho úpravy a při náhledu do příslušného ustanovení je schopen se podle takového ustanovení samostatně řídit nebo podle něj samostatně konat;
- úplnou znalostí se rozumí taková znalost, při které příslušný zaměstnanec má povědomí o tomto dokumentu, zná předmět jeho úpravy a bez náhledu do příslušného ustanovení je schopen se podle takového ustanovení samostatně řídit nebo podle něj samostatně konat;
- doslovnou znalostí se rozumí taková znalost, při které příslušný zaměstnanec zná text, který je v příslušném ustanovení napsán v uvozovkách kurzivou, přesně a je schopen jej bez náhledu do příslušného ustanovení samostatně reprodukovat.

Není-li rozsah znalostí pro pracovní zařazení (funkci) nebo činnost stanoven, stanoví rozsah znalostí, pokud je tak třeba učinit, příslušný vedoucí zaměstnanec.

pracovní činnost nebo zařazení (funkce)	znalost ustanovení
zaměstnanci projektové kanceláře	úplná: celý předpis
náměstci generálního ředitele SŽ, ředitelé odborů	úplná: celý předpis
všichni zaměstnanci GŘ, SŽT a dále zaměstnanci OJ na vedoucích pozicích	informativní: celý předpis
zaměstnanci útvarů projektové podpory	úplná: celý předpis
zaměstnanci vyčlenění do role PM	úplná: celý předpis

ZKRATKY A ZNAČKY

Níže uvedený seznam obsahuje zkratky a značky použité v tomto dokumentu. V seznamu se neuvádějí legislativní zkratky, zkratky a značky obecně známé, zavedené právními předpisy, uvedené v obrázcích, příkladech nebo tabulkách.

eDAP Elektronická knihovna dokumentů a předpisů

GŘ generální ředitel SŽ

OJ Organizační jednotka

PK projektová kancelář – úlohu projektové kanceláře plní oddělení řízení projektů odboru strategie (O26)

PM projektový manažer

PP..... útvar projektové podpory

PT Projektový tým

ŘV řídicí výbor

SŽ Správa železnic, státní organizace

1 ÚVODNÍ USTANOVENÍ

- 1.1** Tato směrnice upravuje pravidla pro realizaci projektů v rámci Správy železnic, státní organizace (dále jen „SŽ“), definuje kategorie projektů a stanovuje pro každou z nich závazné postupy.
- 1.2** Tato směrnice se vztahuje pouze na projekty definované v odst. 2.11, které byly zařazené do jedné z kategorií uvedené v kapitole 3 (strategický, významný, běžný a projekt ICT), nevztahuje se na rutinní činnosti a procesy operativního charakteru.
- Směrnice se rovněž nevztahuje na realizaci projektů v oblasti investiční výstavby ve všech fázích životního cyklu stavby.
- 1.3** Tato směrnice je závazná pro všechny zaměstnance, kteří se podílejí na činnosti prováděné v rámci řízeného projektu.
- 1.4** Vlastní průběh řízení projektů včetně podrobnějšího popisu postupů a spolupráce při jeho naplňování je upřesňován v Metodice řízení projektů v SŽ (dále jen „Metodika“). Gestorem Metodiky je oddělení řízení projektů O26, které plní roli projektové kanceláře (dále jen „PK“).

2 ZÁKLADNÍ POJMY

- 2.1 Akceptační protokol** je dokument, který potvrzuje dokončení díla, jeho správnost a kvalitu a obsahuje případné výhrady při převzetí projektu nebo jeho části.
- 2.2 Balík práce** – dílčí zadání – informace týkající se vytvoření jednoho nebo více dílčích projektových výstupů. Zahrnuje popis dílčího výstupu, včetně akceptačních kritérií, časové ohraničení, předpoklady realizace a omezení/rizika. Popisuje vazby na okolí a způsob komunikace mezi projektovým manažerem a týmovým manažerem, případně členem týmu.
- 2.3 Dokumentace Nastavení** je základní dokumentací projektu, jež popisuje projekt jako takový, včetně definice výstupu, způsobu řízení rizik, otevřených bodů, základních principů komunikace. Dále obsahuje Projektový plán, požadavky na zdroje, rozpočet. Dokumentace Nastavení představuje ujednání mezi Řídícím výborem a Projektovým manažerem, jejíž podstatou je odsouhlasení vzájemného porozumění nutných podmínek pro úspěšnou realizaci projektu.
- 2.4 Dokument zadání projektu** vzniká v předprojektové fázi, popisuje základní parametry projektu mimo jiné předmět projektu, zdůvodnění potřeby realizace, výstupy, přínosy a klíčové aktivity. Dokument je podkladem pro schválení zahájení projektové fáze.
- 2.5 Externí dodavatel** je fyzická nebo právnická osoba se smluvním vztahem k SŽ, která naplňuje předmět plnění smlouvy na dodávku samostatné části nebo celého projektu. Cílem Externího dodavatele je ve smluvně daných termínech, nákladech a v definované kvalitě dodat požadované **výstupy**.
- 2.6 Interní dodavatel** je útvar nebo OJ určený k dodání části řešeného projektu.
- 2.7 Mitigace rizika** – činnosti, jež jsou součástí akčního plánu, vedoucího ke snížení **pravděpodobnosti výskytu identifikovaného rizika**.
- 2.8 Otevřený bod** je událost, která nastala a lze ji fixovat a vyhodnotit dopad do klíčových parametrů projektu. Otevřeným bodem může být požadavek na změnu rozsahu nebo problém – riziko, jež **nastalo**.
- 2.9 Útvar projektové podpory** – útvar zřízený v rámci organizační jednotky, v jehož náplni je **gesce projektového řízení v této OJ**.
- 2.10 Proces** je souhrn činností/aktivit, jejichž prostřednictvím se vstupy transformují na výstupy. Proces je opakovatelný a měřitelný.
- 2.11 Program** je skupina věcně souvisejících, projektů a organizačních změn, které jsou společně realizovány za účelem naplnění společného cíle – Programu. Součástí programu mohou být i další činnosti, které nejsou přímou součástí jednotlivých projektů zahrnutých do programu. Přínosy lze očekávat až po ukončení celého programu.
- 2.12 Portfolio** je souhrn veškerých aktivit v rámci organizace jež mají charakter změny, alokují zdroje z různých útvarů a jsou časově ohraničené. Součástí portfolio jsou zpravidla programy, projekty, změnové požadavky, které spolu věcně nemusí vždy souviset. Řízení portfolio je důležité především z hlediska alokace zdrojů a definice priorit.
- 2.13 Projekt** je jedinečný, časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaného výstupu, nebo provedení změny s dopadem na stávající zavedenou praxi v organizaci.
- 2.14 Projektová organizace** – třístupňová organizační struktura, jež je sestavena pouze za účelem realizace projektu, tzn. je dočasná. Je odlišná od liniové organizační struktury a řídí se principy uvedenými v této směrnici.
- 2.15 Projektový výstup** je definován Vlastníkem projektu na základě jeho očekávání od projektu. Projektový výstup je definován prostřednictvím akceptačních kritérií a stanovuje současně rozsah projektu.
- 2.16 Přínos** projektu je výsledek procesních změn, jež nastaly v organizaci v důsledku používání Projektových výstupů. Přínos je zhodnocení vloženého úsilí a prostředků do realizace projektu a přispívá k naplnění strategických cílů.

- 2.17 Riziko** je nejistota, událost, která může vzniknout na základě známé příčiny. Riziko, pokud nastane, může negativně nebo pozitivně ovlivnit aspekty výkonnosti projektu (rozsah, rozpočet, kvalita, přínos, harmonogram). Riziko je hodnoceno z hlediska pravděpodobnosti nastání a dopadu do klíčových parametrů projektu.
- 2.18 Rozpočet projektu** je dokument, který detailně specifikuje čerpání finančních prostředků v průběhu realizace celého projektu, s přihlédnutím na jednotlivé etapy projektu. Rozpočet projektu může obsahovat případné mezní odchylky od plánu projektu, po jejímž překročení je nutné zpracovat změnu projektu.
- 2.19 Řízení projektu** je aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu.
- 2.20 Útvar** – rozumí se organizační složky GR a OJ ve smyslu SŽ R1.

3 KATEGORIZACE PROJEKTŮ V SŽ

3.1 Projekty realizované v SŽ jsou rozděleny do čtyř kategorií za účelem stanovení základních principů řízení, které se k dané kategorii vztahují.

3.2 Kategorie 1 – Strategický projekt

Strategické projekty jsou rozděleny do dvou podkategorií: Kategorie 1A a Kategorie 1B.

3.2.1 Kategorie 1A

- a) projekty, jejichž realizace je nutnou podmínkou pro naplnění alespoň jednoho strategického cíle SŽ a současně:
- naplňují legislativní požadavky nebo
 - jsou realizovány přes dva a více úseků nebo
 - jejich dopady jsou do celé organizace
- b) projekty Kategorie 1A jsou projekty přímo řízené Projektovým manažerem z PK.

3.2.2 Kategorie 1B

- a) projekty, jejichž realizace je nutnou podmínkou pro naplnění alespoň jednoho strategického cíle SŽ a současně:
- naplňují legislativní požadavky nebo
 - jsou realizovány přes dva a více úseků nebo
 - jejich dopady jsou do celé organizace
- b) projekty Kategorie 1B jsou projekty řízené Projektovým manažerem, jenž není součástí PK, který je vyškolen pověřeným zaměstnancem PK a disponuje potřebnými dovednostmi.

3.3 Kategorie 2 - Významný projekt

Projekty, které mají vazbu na strategický cíl v rámci některého z úseků a které:

- jsou legislativně nutné nebo
- jsou realizovány minimálně přes dva útvary nebo
- mají dopady do celé organizace

Projekty Významné řídí Projektový manažer, jenž není zaměstnanec PK, obvykle liniový vedoucí, či jiný vhodný pracovník, který je vyškolen pověřeným zaměstnancem PK-a disponuje potřebnými dovednostmi.

3.4 Kategorie 3 - Běžný projekt

Běžný projekt je projekt:

- bez dopadu na celou organizaci;
- projekt menšího významu;
- projekt realizovaný v rámci jednoho úseku, přes více oddělení;
- projekty Běžné řídí Projektový manažer, jenž je součástí úseku, kde projekt probíhá;
- za řízení priorit Běžných projektů odpovídá Sponzor projektu.

3.5 Kategorie 4 – Projekt ICT

- projekt, jehož vlastníkem je Ř SŽT a zároveň nebyl zařazen do kategorie 1 nebo 2;
- projekty ICT řídí útvar projektové podpory SŽT.

- 3.6** Zařazení či vyjmutí projektu do/z jedné z uvedených kategorií bez ohledu na atributy projektu je možné rovněž na základě rozhodnutí GŘ.
- 3.7** Řízení priorit projektů probíhá v rámci liniového řízení.

4 PRINCIPY ŘÍZENÍ PODLE JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ

Principy řízení projektů uvedených v odst. 4.1 a 4.2 jsou shodné. Kategorie projektů 1 a 2 se liší v jejich prioritizaci při schvalování realizace a přidělování zdrojů.

4.1 Strategický projekt (kategorie 1)

Projekt se řídí pravidly stanovenými v této směrnici pro danou kategorii:

- projekt má nastavenou organizační strukturu, včetně definovaných rolí a odpovědností;
- je zpracovaná základní dokumentace projektu, která podléhá schválení PK a řídí se schválenou Metodikou řízení projektů v rámci organizace SŽ;
- PK zajišťuje konsolidovaný reporting pro GŘ 1x měsíčně formou Zprávy o stavu Strategických projektů, dílčí reporting (Zprávy o stavu projektu) zajišťují příslušní projektoví manažeři;
- PK zajišťuje metodický i faktický dohled nad řízením celého projektu;
- PK má zastoupení v Řídicím výboru projektu – role projektový dohled.

4.2 Významný projekt (kategorie 2)

Projekt se řídí pravidly stanovenými v této směrnici pro danou kategorii:

- projekt má nastavenou organizační strukturu, včetně definovaných rolí a odpovědností;
- je zpracovaná základní dokumentace projektu, která podléhá schválení PK a řídí se schválenou Metodikou řízení projektů v rámci organizace SŽ;
- PK zajišťuje metodický i faktický dohled nad řízením celého projektu;
- PK zajišťuje konsolidovaný reporting 1x měsíčně formou Zprávy o stavu Významných projektů pro GŘ, dílčí reporting (Zprávy o stavu projektu) zajišťují příslušní projektoví manažeři;
- PK má zastoupení v Řídicím výboru projektu – role projektový dohled.

4.3 Běžný projekt (kategorie 3)

Projekty se řídí pravidly stanovenými v této směrnici pro danou kategorii:

- projekt má nastavenou organizační strukturu, včetně definovaných rolí a odpovědností;
- je zpracovaná základní dokumentace **projektu**;
- PK** zajišťuje pouze metodický dohled nad řízením celého projektu;
- PK zajišťuje konsolidovaný reporting pro GŘ na jeho vyžádání, dílčí reporting (Zprávy o stavu projektu) zajišťují příslušní projektoví manažeři.

4.4 Projekt ICT (kategorie 4)

- projekt má nastavenou organizační strukturu, včetně definovaných rolí a odpovědností;**
- je zpracovaná základní dokumentace projektu;**
- útvár projektové podpory SŽT zajišťuje konsolidovaný reporting 1x čtvrtletně nebo na vyžádání PK. Strukturu pro konsolidovaný reporting určuje PK**
- PK může rozhodnout o změně kategorie**

- 4.5** V rámci porady vedení může být na základě návrhu PK rozhodnuto o úpravě frekvence konsolidovaného reportingu uvedené v odst. 4.1 a 4.2.

5 ÚTVARY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ VE SPRÁVĚ ŽELEZNIC

5.1 PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ

5.1.1 Roli Projektové kanceláře plní oddělení řízení projektů O26. PK zajišťuje kapacity Projektových manažerů pro plánování a realizaci projektů, vystupuje jako metodický garant v oblasti projektového řízení, vyhodnocuje stav a míru dosahování cílů projektů, pravidelně informuje vedení organizace o stavu připravenosti a realizace projektů dle kategorií a vede centrální dokumentaci projektů.

5.1.2 Hlavní odpovědnosti Projektové kanceláře:

Odpovědnost za vznik a platnost Směrnice upravující řízení projektů v organizaci;

- příprava a aktualizace Metodiky projektového řízení;
- nastavení šablon projektové dokumentace;
- zařazení projektů do jednotlivých kategorií;
- metodické řízení manažerů projektů a jejich školení;
- metodické řízení útvarů projektové podpory;
- výkon dohledu PK nad projekty kategorie 1 a 2;
- řízení všech strategických projektů kategorie 1A;
- správa portfolia projektů kategorie 1, 2:
 - konsolidovaný reporting
 - vzájemné vazby projektů
- evidence projektů kategorie 3 a 4.

5.2 ÚTVAR PROJEKTOVÉ PODPORY

5.2.1 Útvar projektové podpory zajišťuje projektové řízení projektů kategorie 3 a 4 v rámci organizační jednotky, do jejíž organizační struktury je začleněn. Ve své činnosti se řídí platnými předpisy SŽ.

Hlavní činnosti a odpovědnosti Útvaru projektové podpory:

- Správa projektového portfolia dané organizační jednotky;
- Pravidelný konsolidovaný reporting stavu projektového portfolia směrem k PK;
- Řízení projektů kategorie 3 a 4, jejichž vlastníkem je jejich organizační jednotka;
- Administrativní podpora projektového řízení v rámci OJ;
- Dohled nad dodržováním metodik vydaných GŘ (PK) v rámci OJ.

6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU

- 6.1** Organizační struktura projektu je seskupení lidí, ve kterém je stanovena nadřízenost a podřízenost, pravomoci, zodpovědnosti a další vztahy. **Organizační struktura projektu je zpravidla nastavena rozdílně od liniového řízení v SŽ.**

Popisuje organizační zabezpečení projektového řízení, popisuje role použité v rámci projektového řízení a definuje komunikační a eskalační strukturu;

- 6.2** Organizační struktura obsahuje 3 úrovně řízení:

- úroveň směřování projektu jako celku, reprezentovaná rolí Řídícího výboru;
- úroveň operativního řízení projektu, reprezentovaná rolí Projektového manažera;
- úroveň realizace dodávky, realizuje výstup z projektu, reprezentovaná projektovými realizačními týmy.

- 6.3** Vedení organizace SŽ (Gremiální porada GŘ):

- není přímou součástí projektové organizace, vyjma členů, jež jsou součástí ŘV;
- komunikuje s Řídícím výborem, jenž poskytuje vedení organizace konsolidovaný reporting (prostřednictvím projektového dohledu/PK);
- slouží jako eskalační orgán v případě, že Řídící výbor nemá pravomoc rozhodnout.

- 6.4** Jmenování projektového manažera **v projektech kategorie 1 a 2** probíhá prostřednictvím Jmenovacího dekretu, jehož součástí jsou rovněž jeho odpovědnosti v rámci projektového týmu. Jmenovací dekret podepisuje GŘ. **Jmenovací dekret PM připraví PK a předkládá jej k podpisu GŘ bezprostředně po obdržení návrhu Vlastníka.** Ostatní členové projektového týmu včetně ŘV jsou jmenováni v rámci dokumentace Nastavení.

7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU – POPIS ROLÍ

7.1 Řídící výbor projektu

7.1.1 Úlohou Řídícího výboru je dohled nad průběhem projektu a přijímání rozhodnutí. Řídící výbor má pravomoc rozhodovat o změnách projektu.

Řídící výbor je sestaven v průběhu procesu Zahájení, pokud proces zahájení není součástí konkrétního projektového životního cyklu, pak je Řídící výbor sestaven v procesu Nastavení.

7.1.2 Činnost Řídícího výboru končí schválením Závěrečné zprávy projektu a schválením ukončení projektu vedením organizace/GŘ.

7.1.3 Členem Řídícího výboru musí být minimálně Sponzor projektu, Vlastník projektu a Dodavatel. Vlastník a Sponzor projektu může dle uvážení nominovat i další členy Řídícího výboru:

- o projektový dohled
- o **dohled PK**
- o **v případě**, že ŘV nejmenuje tyto role samostatně – tak ŘV tyto role vykonává

7.1.4 U projektů, v rámci kterých se předpokládá

- o nákup, vývoj nebo úprava software nebo hardware,
- o **dochází k výměně dat mezi systémy,**
- o **je potřeba konektivita,**

projedná vždy PM s **ředitelem SŽT** jeho účast v ŘV.

7.1.5 Hlavní odpovědnosti Řídícího výboru:

- o deleguje operativní řízení projektu (řízení projektu na denní bázi) na projektového manažera;
- o schvaluje klíčové projektové **dokumenty**:
 - **Zadání projektu**
 - Dokumentaci Nastavení
 - Investiční záměr
- o přijímá rozhodnutí s dopadem na čas, náklady, výstup a přínos projektu;
- o schvaluje nápravná a preventivní opatření a eliminační strategie;
- o schvaluje postup v rámci přechodu mezi jednotlivými etapami, včetně aktualizace Dokumentace Nastavení a Investičního záměru;
- o eskaluje problémy, či změnové požadavky, jež nemá pravomoc rozhodnout na GŘ;
- o akceptuje závěrečné výstupy projektu;
- o projednává Závěrečnou zprávu projektu a předává informaci o ukončení projektu GŘ.

7.2 Sponzor projektu

Role, již zastává osoba s dostatečnou autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu. Sponzorem projektu je GŘ nebo náměstek příslušného úseku. V případě, že sponzorem není přímo GŘ, rozhodne o určení sponzora GŘ.

Hlavní odpovědnosti Sponzora:

- o nese celkovou odpovědnost za úspěch projektu a ustanovuje ostatní členy Řídícího výboru;
- o má pravomoc zajistit zdroje potřebné pro projekt (finanční, lidské, materiální);
- o kontroluje průběh projektu a jeho soulad se strategickými cíli;
- o v případě eskalace na GŘ informuje o stavu projektu ostatní členy ŘV a předkládá podklady pro rozhodnutí;
- o podporuje projekt na nejvyšší úrovni;
- o je člen Řídícího výboru projektu s hlavní rozhodovací pravomocí (právo veta).

7.3 Vlastník projektu

Vlastník projektu je rolí, která je zpravidla **iniciátorem projektu**, neboť výstup z projektu bude v rámci jeho útvaru po ukončení projektu používán k naplnění přínosů, jež vedou k naplnění strategických cílů.

Vlastník projektu je odpovědný za naplnění definovaného přínosu projektu a má podstatný zájem na úspěchu projektu. Jeho jménem je projekt realizován.

Hlavní odpovědnosti Vlastníka:

- o definice projektového výstupu a přínosů
- o definice akceptačních kritérií projektu, či její zajištění prostřednictvím členů realizačního týmu v rámci analýzy výstupu
- o zajištění zdrojů nezbytných pro realizaci projektu
- o jmenování členů týmu
- o součinnost při přípravě klíčové projektové **dokumentace a její** schválení
- o součinnost s Projektovým manažerem v průběhu realizace definovaná ve schválené verzi Dokumentace Nastavení
- o zajištění podkladů pro realizaci výběrového řízení v případě externího dodavatele, zpracování návrhu předmětu veřejné zakázky, včetně aktivní součinnosti v rámci procesu výběrového řízení
- o příprava Investičního záměru
- o prezentace projektu, jeho aktuálního stavu a klíčové dokumentace v rámci Řídícího výboru (v součinnosti s Projektovým manažerem)
- o akceptace finálního výstupu z projektu, převzetí plánu realizace přínosů

Vlastníkem projektu je obvykle **ředitel organizační složky SŽ**.

7.4 Dodavatel projektu

Dodavatel projektu je rolí, jež zajišťuje dodání výstupu projektu v požadované kvalitě, formulované prostřednictvím akceptačních kritérií.

Dodavatel je součástí řídícího výboru projektu a přijímá klíčová rozhodnutí, jež se týkají dodání požadovaného výstupu.

Hlavní odpovědnosti Dodavatele:

- o příprava technického návrhu požadovaného výstupu tak, aby byl realizovatelný v rámci nastavených projektem (rozpočet, čas, rozsah, zdroje, kvalita)
- o zpracování návrhu způsobu ověření kvality (prostřednictvím ověření akceptačních kritérií)
- o zajištění zdrojů pro realizaci výstupů
- o v případě požadovaných změnových požadavků, identifikovaných rizik, či problémů odpovídá za analýzu dopadů do požadované kvality výstupu a dalších ukazatelů projektu (rozpočet, čas, rozsah, zdroje, kvalita)
- o součinnost s Projektovým manažerem dle Dokumentace Nastavení

Dodavatel je součástí každého projektu. Dodavatel může být interní – v rámci organizace SŽ, nebo externí, případně kombinace.

V případě, že bude po externím dodavateli vyžadováno, aby se v rámci realizace projektu řídil touto Směrnicí, musí toto být uvedeno ve smlouvě.

Projektový manažer Externího dodavatele je v rámci projektové organizační struktury hierarchicky podřízen projektovému manažerovi SŽ a plní roli Týmového manažera.

Projektový manažer Interního dodavatele (je-li ustanoven) je v rámci projektové organizační struktury hierarchicky podřízen projektovému manažerovi SŽ a plní roli Týmového manažera.

7.5 Projektový dohled

Projektový dohled je role delegovaná ŘV, jež poskytuje nezávislou **kontrolu realizace projektu**. **Roli** vykonává buď samostatná osoba, nebo člen ŘV a je součástí ŘV.

Projektový dohled zajišťuje **např.:**

- o **dohled** nad řízením rizik a otevřených bodů
- o dohled nad kvalitou realizace výstupu
- o komunikaci mezi jednotlivými členy řídicího výboru a Projektovým manažerem v případě, že člen ŘV není **dostupný**

7.6 Dohled PK

PK zajišťuje metodický dohled nad řízením projektu kategorie 1 a 2. Roli dohlížejícího metodika vykonává pověřený zaměstnanec PK.

- o **revize klíčové projektové dokumentace, včetně návrhů a opatření pro zajištění její správnosti**
- o **dodržení standardů organizace při přípravě Nastavení a následné realizaci projektu**
- o **zajištění konsolidovaného reportingu, včetně jeho věcné a formální správnosti**

7.7 Projektový manažer

Projektový manažer je role, pověřená operativním řízením projektu a koordinací projektu napříč celou organizační strukturou projektu i napříč celou hierarchií organizace.

Projektový manažer odpovídá za zdárný průběh a dokončení projektu a je oprávněn vyžadovat plnění úkolů od všech členů pracovní skupiny projektu v souladu se schválenou dokumentací Nastavení.

Hlavní odpovědnosti projektového manažera

- o v součinnosti s Vlastníkem projektu zpracovat Zadání projektu
- o v součinnosti s Vlastníkem projektu a realizačním týmem zpracovat Dokumentaci Nastavení
- o výběr, řízení a koordinace projektového realizačního týmu, včetně týmu externího dodavatele
- o komunikace směrem k ŘV, zajištění pravidelného reportingu a dodržení principu včasné eskalace
- o zajistit přípravu žádosti o veřejnou zakázku v případě, že je v projektu nezbytné využít externího dodavatele
- o příprava podkladů pro ukončení etapy a schválení etapy následující
- o návrh a realizace nápravných a preventivních opatření
- o odstraňování chyb, v případě otevřených bodů zajištění identifikace dopadů a návrhů řešení
- o řízení rizik, včetně Nastavení akčních plánů pro mitigaci rizik se zásadním dopadem
- o zajištění projektové dokumentace
- o řízení kvality a zajištění akceptačního řízení
- o řádné ukončení projektu a předání výstupu dle schválené Dokumentace Nastavení
- o správa a archivace jednotlivých částí dokumentace projektu v návaznosti na spisový a skartační řád SŽ

Projektový manažer **je zaměstnanec SŽ vyškolený pro výkon této role zaměstnancem PK**. Obsazení role je odvislé od kategorie projektu.

V případě potřeby Vlastníka projektu (např. při nedostatku interních kapacit) je možné zajistit roli Projektového manažera z externích zdrojů. Vlastník projedná možnosti zajištění s vedoucím

PK, jež po posouzení projedná tuto variantu s GR. Zajištění role Projektového manažera dodavatelskou cestou může proběhnout pouze se souhlasem GR.

Výběr vhodného dodavatele na roli PM zajistí následně PK v součinnosti s O8, přičemž platí, externí PM se v rámci projektu řídí touto směrnicí.

7.8 Administrátor projektu

Administrátor projektu je role odpovědná za zajištění veškeré administrativy související s projektem.

Hlavní odpovědnosti:

- o zajištění formální správnosti projektové dokumentace – čísla verzí, dodržení formálních úprav a korporátní identity
- o zajištění zápisů z veškerých jednání, jejich schválení a následnou archivaci
- o organizace projektových schůzek, včetně podkladů na základě požadavku projektového manažera
- o zajištění archivace projektové dokumentace
- o správa Registru úkolů
- o případně plnění dalších úkolů administrativního charakteru zadaných Projektovým manažerem.

V případě, že Administrátor projektu není jmenován, jeho činnosti přebírá Projektový manažer.

7.9 Týmový manažer

V případě, kdy to vyžaduje charakter a rozsah projektu vzniká v rámci projektové organizační struktury role Týmového manažera.

Týmový manažer je v rámci projektové organizační struktury podřízen projektovému manažerovi.

Hlavní odpovědnosti Týmového manažera:

- o komunikace s Projektovým manažerem, akceptace zadání balíku práce
- o realizace balíku práce – řízení a koordinace projektového týmu (resp. jeho části v rámci dodávky, za niž nese odpovědnost)
- o pravidelný reporting o stavu balíku práce pro projektového manažera
- o identifikace a řízení rizik, otevřených bodů, jejich předání projektovému manažerovi, včetně návrhu řešení
- o řízení kvality – ověřování kvality dílčích výstupů v souladu s Dokumentací Nastavení
- o zajištění projektové dokumentace dle zadaného Balíku práce

7.10 Člen projektového realizačního týmu

Projektový realizační tým je odpovědný za dodávku jednotlivých projektových výstupů. Projektový realizační tým je složen z členů podílejících se na realizaci projektu.

Člen Projektového realizačního týmu je osoba odpovědná za určenou část prací v rámci projektu, jež disponuje potřebnými znalostmi a potřebnými zdroji, které jsou nezbytné k provedení přidělených úkolů.

Členové Projektového realizačního týmu jsou nominováni z jednotlivých odborných útvarů a organizačních jednotek napříč organizací řediteli těchto útvarů či organizačních jednotek po dohodě s Projektovým manažerem.

Hlavní odpovědnosti člena Projektového realizačního týmu:

- o plnění přidělených projektových úkolů dle zadání Týmového nebo Projektového manažera
- o účastní se projektových schůzek, školení
- o podílí se na identifikaci projektových rizik, definici změnových požadavků a vyhodnocení jejich dopadů do cílů projektu
- o navrhuje řešení v rámci plánu mitigace rizik či realizace změnových požadavků

7.11 Uživatelé výstupu projektu

Uživatelé výstupu jsou zpravidla ti zaměstnanci organizace, kteří budou výstupy z projektu rutinně využívat, případně budou jejich prostřednictvím zajišťovat svou činnost.

Uživatelé výstupu mají své zastoupení v Projektovém a realizačním týmu, jehož prostřednictvím se podílejí na definici výstupu, akceptačních kritérií a přínosů.

7.12 Ostatní zainteresované strany

Ostatní zainteresované strany jsou osoby, či skupiny osob (např. úseky, oddělení), jež nemusí být do projektu přímo zapojeni a jejich zájmy mohou být realizací projektu ovlivněny.

Tyto osoby, či skupiny osob nejsou součástí projektové organizační struktury. **V případě potřeby však mohou být koptováni do řídicího výboru nebo projektového týmu v průběhu projektu.**

8 KOMUNIKAČNÍ A ESKALAČNÍ PROCEDURY

8.1 Komunikační struktura

Komunikační struktura sestává ze třech základních úrovní, kterými jsou:

- o úroveň Projektového týmu
- o úroveň Projektového manažera
- o úroveň Řídícího výboru

8.1.1 Komunikace na úrovni Projektového realizačního týmu probíhá na každodenní bázi mezi jednotlivými členy Projektového realizačního týmu navzájem, případně mezi členy Projektového realizačního týmu a Projektovým manažerem. Zpravidla se jedná o pravidelné schůzky Projektového realizačního týmu, jež řídí Projektový manažer. V případě potřeby Projektový manažer svolá ad-hoc jednání Projektového realizačního týmu mimo výše uvedené pravidelné schůzky. Z jednání je vždy pořízen zápis. Předmětem jednání jsou obvykle odborná témata spojená s realizací předmětu plnění a naplnění cíle projektu.

8.1.2 Komunikace na úrovni Projektového manažera probíhá dle potřeby Projektového manažera s cílem získat informace o aktuálním stavu projektu od členů Projektového realizačního týmu, resp. od Externích dodavatelů za účelem konání rozhodnutí, přípravy dalších kroků v rámci projektu a přípravy Zprávy o stavu projektu. Informace o stavu projektu jsou zaznamenány do Zprávy o stavu projektu. Z jednání je vždy pořízen Zápis z jednání, do kterého jsou zaznamenány na jednání definované úkoly. Zprávy o stavu projektu jsou předávány v pravidelných intervalech Řídícímu výboru projektu. Projektový manažer rovněž komunikuje v případě potřeby s ŘV v průběhu etapy např. formou eskalačních zpráv, odpovědí na ad-hoc dotazy apod.

8.1.3 Komunikace na úrovni Řídícího výboru probíhá ad-hoc dle aktuální situace nebo v případě dosažení projektového milníku. Agendu jednání spolu s pozvánkou posílá Projektový manažer, případně Administrátor projektu na členy Řídícího výboru nejméně týden před jeho plánovaným termínem. Nejpozději tři dny před termínem konání Řídícího výboru pošle Projektový manažer, případně Administrátor projektu podklady pro jednání. Podklady pro jednání obsahují minimálně agregované informace obsažené ve Zprávách o stavu projektu za období od konání posledního Řídícího výboru a požadavky na rozhodnutí. Z jednání je pořízen Zápis z jednání a do Registru úkolů jsou zaznamenány na Řídícím výboru definované úkoly.

8.1.4 Samostatným komunikačním kanálem je pravidelná měsíční **komunikace mezi Řídícím výborem a GŘ prostřednictvím PK**. Obsahem této formy komunikace je reportovat připravované Projektové záměry a stav rozpracovanosti a aktuální zásadní rizika, problémy a případné změny již běžících projektů.

8.2 Principy komunikace

- o projektový realizační tým komunikuje s Projektovým manažerem
- o v případě, že v rámci projektu vzniká role Týmového manažera, pak týmový manažer je odpovědný za komunikaci s Projektovým manažerem
- o projektový manažer Externího dodavatele komunikuje s Projektovým manažerem **SŽ**
- o **projektový** manažer SŽ zajišťuje komunikaci s ŘV
- o ŘV zajišťuje komunikaci s GŘ

Detailní pravidla komunikace v rámci konkrétního projektu jsou stanovena v rámci Dokumentace Nastavení.

8.3 Eskalační principy

Eskalace probíhá v případě, že nastane problém nebo odchylka skutečného stavu oproti schválené projektové dokumentaci a Projektový manažer nemá pravomoc rozhodnout o jejím řešení.

V tomto případě je povinností Projektového manažera eskalovat problém na Vlastníka projektu. Pokud Vlastník projektu nerozhodne, nebo nemá k rozhodnutí znalosti nebo pravomoc rozhodnout je problém eskalován na Řídící výbor.

Pokud nedojde k rozhodnutí na Řídícím výboru je problém eskalován prostřednictvím PK na GR jako na poslední eskalační stupeň v rámci projektového řízení.

9 PROCESY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

9.1 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu reprezentuje průběh projektu od vzniku podnětu až po předání výstupu. Životní cyklus je sestaven z procesů, jež na sebe navazují prostřednictvím vstupů a výstupů. Životní cyklus sestává ze dvou fází:

- a) Předprojektová fáze
- b) Projektová fáze – sestává z etap:
 - o Nastavení
 - o Realizační etapy
 - o Ukončení

9.1.1 Etapy projektu jsou pak časové úseky, ohraničené milníky, jež představují ohraničení průběhu projektu časem.

9.1.2 Vazba mezi etapou a procesem je popsána u každého procesu dále.

- a) **proces Zahájení – předprojektová fáze:**
 - o účelem procesu je zajistit základní rámec projektu – definici výstupu, včetně odhadu přínosů tak, aby existovaly podklady pro rozhodnutí, zda zahájit Nastavení či nikoliv;
 - o o realizaci projektu rozhoduje u kategorie 1 a 2 GR, u kategorie 3 náměstek pro příslušný úsek, u kategorie 4 ředitel SŽT.
- b) **proces Nastavení – projektová fáze, etapa Nastavení:**

Účelem procesu je Nastavení klíčových projektových ukazatelů a ověření realizovatelnosti projektového záměru, jako podklad pro rozhodnutí zda bude realizace projektu spuštěna či nikoliv.
- c) **proces Realizace – projektová fáze, realizační etapy**
 - o proces je složen z činností, kterými se realizuje samotný výkon projektových prací, a jsou vytvářeny dílčí projektové výstupy
 - o fáze může být rozdělena do dílčích realizačních etap
 - o proces Realizace se opakuje v průběhu projektu dle počtu etap
- d) **proces Monitorování a kontrola – projektová fáze, součást realizačních etap**

Účelem procesu je sledování a vyhodnocování projektových prací, kvality výstupů, předání a akceptaci výstupů, přičemž tento proces probíhá nezávisle na procesech Nastavení a realizace dle nastavených kontrolních mechanismů.
- e) **proces Ukončení – projektová fáze, etapa ukončení**

Účelem procesu je zajistit předání projektového výstupu a vyhodnocení projektu.

9.2 Proces zahájení, předprojektová fáze

- a) vstup:
 - o projektový podnět
- b) hlavní činnosti:
 - o jmenování PM, určení Vlastníka, případně interního Dodavatele a Sponzora
 - o definice výstupu z pohledu Vlastníka
 - o odhad přínosů
- c) výstupy:
 - o zadání projektu

9.3 Proces Nastavení - projekt

- a) vstup:
 - o zadání projektu
- b) hlavní činnosti:
 - o nastavení řízení rizik, kvality a otevřených bodů
 - o založení registrů rizik, kvality, otevřených bodů
 - o příprava komunikačního plánu, eskalačních principů
 - o návrh finální organizační struktury projektu
 - o analýza projektového výstupu, včetně akceptačních kritérií
 - o příprava projektového plánu, včetně nastavení projektových kontrolních mechanismů a povolených odchylek od ideálního stavu
 - o zpracování Investičního záměru a plánu vyhodnocení přínosů
 - o rozhodnutí o způsobu zajištění externího dodavatele
- c) výstupy:
 - o Dokumentace Nastavení
 - o Investiční záměr

9.4 Procesy realizace

- a) vstup:
 - o Dokumentace Nastavení, detailní plán příslušné etapy
- b) hlavní činnosti:
 - o realizace výběrového řízení
 - o realizace balíků práce
 - o zabezpečení realizace plánu kvality
 - o řízení projektového týmu
 - o řízení očekávání zainteresovaných stran a komunikace
 - o řízení rizik a otevřených bodů
 - o implementace nápravných opatření
 - o implementace preventivních opatření
 - o implementace schválených změnových požadavků
- c) výstupy:
 - o smlouva na dodavatelské služby
 - o balíky práce, plány etap
 - o registr kvality
 - o projektové výstupy
 - o zpráva o stavu balíku práce

9.5 Proces Monitorování a kontrola

- a) vstupy:
 - o zprávy o stavu balíku práce
 - o registry rizik, kvality, otevřených bodů
 - o plán etapy
- b) hlavní činnosti:
 - o řízení změn
 - o kontrola harmonogramu
 - o kontrola nákladů
 - o kontrola kvality
 - o komunikace výstupů projektu
 - o kontrola rizik
 - o administrace smluvních vztahů
- c) výstupy:
 - o požadavek na změnu
 - o nápravná opatření
 - o preventivní opatření
 - o registry rizik, otevřených bodů, kvality
 - o plán etapy
 - o aktualizovaná Dokumentace Nastavení
 - o zpráva o stavu projektu

9.6 Proces Ukončení

- a) vstupy:
 - o projektové výstupy, akceptační záznamy
 - o registry rizik, kvality, otevřených bodů
 - o aktuální Dokumentace Nastavení
- b) hlavní činnosti:
 - o předání projektového výstupu Vlastníkovi
 - o předání do provozu
 - o předání plánu vyhodnocení přínosů Vlastník/Sponzor
 - o ukončení smluvních vztahů
 - o vyhodnocení projektu
 - o vyhodnocení Investičního záměru
 - o plán projektových aktivit
- c) výstupy:
 - o zpráva o ukončení projektu
 - o poučení z realizace projektu

9.7 Pro přechody mezi jednotlivými fázemi (etapami) platí následující pravidla:

- a) přechody mezi předprojektovou fází a etapou Nastavení a dále mezi jednotlivými realizačními etapami jsou **klíčové projektové milníky**;
- b) v rámci klíčových projektových milníků Projektový manažer prezentuje členům ŘV:
 - výstupy z fáze (etapy) předchozí, včetně jejího vyhodnocení
 - plán pro etapu další

- aktualizovanou dokumentaci Nastavení – minimálně v rozsahu Plán projektu a Investiční záměr
- c) přechod do další fáze (etapy) je podmíněn schválením ŘV v minimálním složení Vlastník a Sponzor projektu. Pokud je členem ŘV interní dodavatel, pak přechod do další fáze (etapy) musí schválit rovněž.

10 DOKUMENTACE PROJEKTU

10.1 Dokumentace projektu se dělí do následujících skupin:

- řídící dokumentace projektu
- zprávy o stavu – reporty
- registry
- záznamy
- ostatní dokumentace

Dokumentace projektu je tvořena jednotným způsobem do definovaných šablon, jež jsou součástí Metodiky projektového řízení. Součástí metodiky je rovněž detailní popis způsobu zpracování a aktualizace dokumentace.

10.2 Řídící dokumentace

Dokumentace, jež obsahuje informace o projektu a jeho Nastavení, tzn. popis výstupu projektu, projektový plán, způsob řízení klíčových projektových témat: riziko, otevřené body, kvalita. Dále popisuje způsob komunikace, finální organizační strukturu a identifikuje všechny zainteresované strany.

Řídící dokumentace tvoří základnu projektu – bázi – a jakékoliv její změny podléhají schválení Řídícího výboru.

Řídící dokumentace sestává z:

- Zadání projektu
- Dokumentace Nastavení
- Investiční záměr – není vyžadován u projektů, které nezahrnují investiční výdaje

Řídící dokumentaci zpracovává a aktualizuje Projektový manažer, ve spolupráci s Vlastníkem projektu a schvaluje Řídící výbor.

- Balík práce

Řídící dokumentací pro Týmové manažery (případně externí dodavatele) je Balík práce. Balík práce vytváří a schvaluje Projektový manažer, Týmový manažer akceptuje.

10.3 Zprávy o stavu – reporty

Dokumentace, jejímž účelem je předání informace o aktuálním stavu projektu

Dokumentace sestává z:

- zpráva o stavu projektu
- zpráva o stavu Balíku práce
- eskalační zpráva

Zprávu o stavu projektu a eskalační zprávu zpracovává Projektový manažer, Zprávu o stavu Balíku práce zpracovává Týmový manažer, případně Projektový manažer dodavatele

Zprávu o stavu projektu předkládá Projektový manažer PK 1× měsíčně v termínu stanoveném v Dokumentaci Nastavení. Frekvence se může dle typu projektu zvýšit, či snížit.

10.4 Registry

Dokumentace, jež je nástrojem projektového manažera pro řízení rizik, otevřených bodů a kvality. Registry jsou povinně vedenou **dokumentací**.

V rámci registrů jsou rizika a otevřené body identifikována, vyhodnocena a součástí je plán dalších kroků, včetně **odpovědností**.

Dokumentace sestává z:

- Registr rizik
- Registr otevřených bodů

Registry tvoří a za jejich obsah je plně odpovědný Projektový manažer. Registry jako takové nepodléhají schválení. Schválení dle úrovně pravomocí podléhají akční plány, jež vznikají v rámci řízení jednotlivých událostí.

10.5 Ostatní dokumentace:

Dokumentace, jež tvoří nástroj Projektového manažera, přičemž její struktura není předepsaná.

Dokumentace sestává z:

- zápisy z jednání
- požadavek na změnu

Odpovědnost za vznik zápisu z každého jednání nese Projektový manažer.

Požadavek na změnu je dokument, jenž není povinný a jeho použití se řídí konkrétním projektem. Za jeho vypracování je odpovědný Projektový manažer.

10.6 Za umístění a aktualizaci dokumentace v rámci centrálního úložiště nese odpovědnost Projektový manažer.

11 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

11.1 Odměny v projektech jsou poskytovány s cílem ocenit a motivovat zaměstnance za práci na projektu, která je nad rámec jeho běžné agendy, případně nad rámec pracovní náplně. Odměny nejsou navrhovány za běžnou rutinní činnost v rámci pracovní náplně, byť by tato činnost byla prováděna v rámci projektu.

11.2 Veškerá ustanovení této Směrnice týkající se poskytování odměn v projektech se vztahují pouze k projektům kategorie 1 a 2. U projektů kategorie 3 a 4 nejsou poskytovány odměny dle této Směrnice.

11.3 Odměny v projektech

11.3.1 Projektový manažer a členové PT jsou odměňováni podle sjednaného druhu práce v souladu s platnou podnikovou kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy SŽ. Nad rámec takto poskytované mzdy je ve schválené dokumentaci Nastavení navržena možnost poskytování mimořádné odměny generálního ředitele v rámci disponibilních mzdových prostředků SŽ příslušného roku a pravidla jejího poskytování. V dokumentaci Nastavení bude uvedeno rozmezí výše této cílové odměny (% sjednané smluvní mzdy zaměstnance, resp. % součtu tarifní mzdy, osobního příplatku a přiznané výkonové odměny u zaměstnance odměňovaného tarifní mzdou, a to maximálně do výše 30 %).

11.3.2 Projektový manažer vykonává svou činnost dle nastavených odpovědností a pravomocí v rámci Nastavení. Členové PT vykonávají svou činnost dle nastavených odpovědností v rámci Nastavení a dle zadání PM.

11.4 Principy poskytování odměn v projektech

11.4.1. Klíčové milníky navrhuje PM po projednání s Vlastníkem. Výši odměn navrhuje Vlastník, PM tento návrh zapracuje v rámci dokumentace Nastavení;

11.4.2. Schvalování klíčových milníků a k nim přiřazených návrhů odměn probíhá v rámci procesu schválení **Nastavení**;

11.4.3. **Odměna** je poskytována na základě porovnání aktuálního stavu projektu při dosažení klíčového milníku a poslední schválené verze **Nastavení**.

11.4.4. **Návrh** odměn lze v průběhu projektu aktualizovat v rámci aktualizace Nastavení. Vždy však se souhlasem Řídícího výboru (Vlastník, Sponzor a zástupce PK jsou jeho členy).

11.5 Schvalování odměn

11.5.1 Na základě porovnání aktuálního stavu projektu, prezentovaného formou Zprávy o stavu projektu k datu klíčového milníku a poslední verze schválené Dokumentace Nastavení schvaluje vyplacení odměny Řídící výbor. Schválení vyplacení odměn musí být uvedeno v zápise z jednání Řídícího výboru, resp. v Závěrečné zprávě projektu.

11.5.2 PK posoudí soulad návrhu odměn v **Nastavení s plánovanými** milníky a následně na základě zápisu z jednání ŘV (v průběhu realizace) nebo Závěrečné zprávy (při ukončení projektu) 1× měsíčně připraví souhrnný návrh odměn za uplynulý měsíc pro GR.

11.5.3 Po schválení GR jsou souhrnné návrhy předány Ř O10 k zajištění jejich administrace a realizace.

12 ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

12.1 Tato směrnice nabývá účinnosti dnem zveřejnění v eDAP.

12.2 Dnem nabytí účinnosti této směrnice se zrušuje Směrnice SŽDC č. 107 – Řízení projektů, s účinností od 7. února 2014.

Ověřovací doložka konverze dokumentu

Ověřuji pod pořadovým číslem **3226590**, že tento dokument, který vznikl převedením vstupu v listinné podobě do podoby elektronické, skládající se z **27** listů, se doslovně shoduje s obsahem vstupu.

Ověřující osoba: **Pavel VÁLEČEK**

Vystavil: **Správa železnic, státní organizace**

Datum: **09.12.2022 10:43:39**



18d9c5f4-63cc-4c38-b8e6-20e79e9c53e0