



Aktualizovaná metodika projektového riadenia projektov informatizácie verejnej správy

Obsah

1. Úvod	4
1.1. Prístup.....	4
1.2. Východiská.....	5
1.3. Princípy.....	5
1.4. Základné témy	6
2. Zdroje metodiky	7
2.1. PRINCE2™ a iné metodiky.....	7
2.2. Štandard pre riadenie informačno-technologických projektov.....	7
2.3. SCRUM.....	7
2.4. Špecifiká riadenia IT projektov v rámci Operačného programu Integrovaná infraštruktúra.....	8
2.4.1. Dvojtvarosť projektového riadenia.....	8
2.4.2. Externé výdavky	9
3. Aplikácia metodiky	10
3.1. Vytvorenie podmienok.....	10
3.2. Referenčné zdroje.....	11
3.3. Prostredie projektu.....	12
3.3.1. Interná smernica.....	12
3.3.2. Projektová kancelária	12
3.3.3. Kvalifikovaný personál.....	13
3.4. Príprava projektov	13
3.4.1. Prípravná fáza	13
3.4.2. Zadanie projektu (alebo Projektový zámer).....	14
3.4.3. Verejné obstaranie	14
3.5. Realizácia projektov	14
3.5.1. Klasický projekt	14
3.5.2. Agilné riadenie.....	15
3.5.3. Pilotná fáza.....	16
3.5.4. Ukončenie projektu.....	17
3.6. Monitoring a audit	17
3.6.1. Poradenstvo	17
3.6.2. Audit dokumentácie.....	17
3.6.3. Monitorovanie výkonnosti.....	17
4. Záver.....	18
Príloha č.1	19
Príloha č.2	20

Informácia o dokumente

Názov:	Aktualizovaná metodika projektového riadenia projektov informatizácie verejnej správy
Stav:	pracovná verzia
Pripravil:	Pracovná skupina Governance
Verzia:	2.4
Dátum poslednej revízie:	25.10.2017

História verzií

Verzia	Dátum	Pripravil/ Zmenil	Pripomienkoval	Kľúčové zmeny
0.1	31.7.2017	R. Janáč, M. Balážová		Úvodná verzia dokumentu
0.2	04.8.2017	PS GOVERNANCE	Diskusia k dokumentu v PS	Doplnenie textu
1.0	07.8.2017	R. Janáč		Zverejnenie dokumentu
2.0	04.9.2017	R. Janáč		Aktualizácia dokumentu
2.0	11.9.2017	R. Janáč		Zverejnenie dokumentu
2.1	25.9.2017	R. Janáč	PS GOVERNANCE	Zpracovanie pripomienok
2.2	6.10.2017	R. Janáč	PS GOVERNANCE	Zpracovanie pripomienok
2.3	23.10.2017	S. Drahošová	ÚPPVII	Zpracovanie pripomienok
2.4	25.10.2017	M. Bezek	ÚPPVII	Zpracovanie pripomienok z IPK a porady vedenia

1. Úvod

Národná koncepcia informatizácie verejnej správy (ďalej „NKIVS“) uvádza: „Aktualizuje sa metodika riadenia IT projektov vo verejnej správe, ktorá rozšíri postupy aj pre agilný vývoj a širšie využívanie pilotných projektov na overenie životaschopnosti celkového riešenia.“

Tento dokument s názvom *Aktualizovaná metodika projektového riadenia projektov informatizácie verejnej správy* (ďalej „Metodika“) vznikol v procese v spolupráci odborníkov z verejnej správy a odbornej verejnosti v pracovnej skupine GOVERNANCE pri Úrade podpredsedu vlády pre investície a informatizáciu (ďalej ÚPPVII) a je čiastkovým splnením úlohy B.5. uznesenia vlády SR č. 437/2016 zo dňa 28. septembra 2016: podrobne rozpracovať jednotlivé dokumenty NKIVS, ktoré sú uvedené v kapitole 9 Súvisiace dokumenty.

Dokument definuje základné predpoklady nevyhnutné pre realizovateľnosť navrhovaných mechanizmov. Metodika vychádza z *Koncepcie riadenia informatizácie verejnej správy* (ďalej „KRIVS“) a týka sa všetkých povinných osôb ktoré sú správcami alebo prevádzkovateľmi niektorého z komponentov IISVS¹ v zmysle zákona.

V tomto dokumente prezentované princípy riadenia projektov sa vzťahujú na budovanie Integrovaného informačného systému verejnej správy v SR (v zmysle NKIVS) na r.2017-2022.

1.1. Prístup

1. V minulosti vznikli a existujú viaceré metodiky riadenia projektov vo verejnej správe, ktoré sú slovenským

Metodika je vytvorená s úmyslom **usmerniť** výkon projektového riadenia a zároveň **neprimerane neobmedziť** jeho aplikáciu v špecifických podmienkach verejnej správy.

variantom k medzinárodným metodikám, z ktorých čerpajú. Skúsenosti ukázali, že nie je účelné produkovať nové resp. ďalšie varianty pretože všetky takéto iniciatívy by zostali iba vo všeobecnej rovine prekladu zo zahraničných zdrojov. Všeobecných zdrojov metodík je už dostatok a žiadna neplní účel jednotnej univerzálnej metodiky v projektoch verejnej správy.

2. Každá generická metodika napísaná vo všeobecnej rovine musí byť prispôbená špecifikám a podmienkam organizácie, v ktorej sa projekt realizuje. Toto prispôbenie (tzv. tailoring) je **kľúčovou požiadavkou** na všetky povinné osoby, aby vychádzajúc z dostupných zdrojov upravili svoj vlastný prístup k realizácii projektu, *rešpektujúc pritom spoločné povinné prvky a obmedzenia platné pre verejnú správu ako celok.*
3. Misiou štátu v tejto oblasti je:
 - a. dosiahnutie takej úrovne **zdieľania informácií** medzi subjektami verejnej správy, aby mnohé a v optimálnom prípade všetky informácie potrebné k úspešnému zvládnutiu projektu našla povinná osoba na vyznačenom a ľahko dostupnom mieste a mohla ich použiť.
 - b. dosiahnutie **zdieľania skúseností** z projektov otvoreným a transparentným spôsobom tak, aby budúce projekty mohli čerpať ponaučenia z minulých a prichádzalo tak k neustálemu zlepšovaniu kvality projektového riadenia vo verejnej správe.
 - c. **stanovenie obmedzení**, ktoré povinná osoba počas prispôbenia projektového riadenia musí rešpektovať tak, aby boli projekty dostatočne dobre auditovateľné a postupy podobné, ale zároveň aby povinné osoby mali dostatok voľnosti prispôbiť svojim podmienkam riadenie projektov a aby tak neprišlo k prílišnému obmedzeniu autonómnosti povinných osôb.
 - d. vytvorenie **poradenskej funkcie** štátu voči povinným osobám, ktoré aplikujú metodiku riadenia projektov vo svojich podmienkach a napriek nedostatku informácií potrebujú asistenciu alebo konzultačnú pomoc.

¹ IISVS = Integrovaný informačný systém verejnej správy.

- e. vytvorenie **monitorovacej funkcie** štátu voči povinným osobám, ktoré aplikujú metodiku riadenia projektov vo svojich podmienkach ako istú formu auditu projektov tak, aby sa zabezpečilo, že sa povinné osoby neodchýlia od stanovených obmedzení.



1.2. Východiská

Východiská pre Metodiku tvoria najmä:

1. *Národná koncepcia informatizácie verejnej správy*, schválená uznesením vlády SR v septembri 2016.
2. *Koncepcia riadenia informatizácie verejnej správy* pripravená v rámci pracovnej skupiny GOVERNANCE
3. PRINCE2^{TM2} ako všeobecne akceptovaná metodika projektového riadenia, ktorá vznikla na podnet britskej vlády a dnes je používaná v súkromnej i verejnej sfére vo viacerých krajinách štátov Európskej únie.
4. PRINCE2TM Agile ako riešenie kombinujúce flexibilitu a schopnosť reakcie agilných prístupov a všeobecne akceptovanej metodiky PRINCE2TM
5. Štandard pre riadenie informačno-technologických projektov, príloha č. 4 k výnosu č. 55/2014 Z. z.

1.3. Princípy

Základné princípy pre aplikáciu Metodiky sú:

1. Súlad so strategickými východiskami a štandardmi (viď. kapitola č.1.2)
2. Viesť ku zmene

Základným zmyslom realizácie projektu je dodanie zmeny existujúceho stavu pričom musí byť počas celého projektu zrozumiteľné aká je to zmena, tj. čo je cieľom projektu a prínosom zmeny.

3. Pokračujúce „biznis“ zdôvodnenie

Dôvody, ktoré projektu dávajú zmysel, tj. prečo zmenu realizovať a aké prínosy zo zmeny budú získané.

4. Ponaučenia zo skúseností

Skúsenosti z projektu vo VS budú zverejnené, aby bolo možné sa v nových projektoch z nich poučiť a neopakovať rovnaké chyby

5. Definované roly a ich zodpovednosti

Špeciálne vo verejnej správe, kde prevláda líniové riadenie je potrebné definovať maticovú štruktúru projektového riadenia prostredníctvom rolí a ich zodpovedností.

6. Rozdelenie projektu na fázy

Projekty budú rozdelené na menšie, kratšie a jednoduchšie zvládnuteľné fázy, pričom platí že každá fáza prináša vlastné prínosy a po každej fáze je možné projekt ukončiť, ak stratil svoje pôvodné „biznis“ zdôvodnenie.

7. Riadenie na základe výnimočnej situácie

² Skratka z anglického PProjects IN Controlled Environments – Projekty v riadených prostrediach.

Ak nastane neplánovaná skutočnosť, ktorá má dopad na projekt, aplikuje sa zrejma a zrozumiteľná eskalačná procedúra na vyriešenie problému. Súčasťou princípu je stanovenie rozumných tolerancií projektu pre čas, rozpočet, predmet a kvalitu výstupných produktov.

8. Plánovanie produktov

Plánovanie projektu vychádza z výstupných produktov, od ktorých sa odvodzujú aktivity, potrebné na ich vytvorenie. Cieľom je teda produkt a nie aktivita, ktorá k nemu viedla (napr. popisuje sa produkt Funkčná špecifikácia a nie aktivita Analýza, ktorá mu predchádza).

9. Projektové riadenie je potrebné prispôbiť prostrediu projektu

Žiadne dve prostredia, v ktorých sa projekt realizuje nie sú napriek podobnosti rovnaké, a preto je nutné projekt v detailoch prispôbiť podmienkam.

Uvedené princípy sú záväzné a ich dodržanie je kritické pri riadení projektov. Projekt realizovaný v rozpore s niektorým princípom môže byť považovaný za neodôvodnený alebo manažérsky nevládnutý.

1.4. Základné témy

Základné povinné témy riadenia projektu:

- ✓ *(Biznis) Zdôvodnenie projektu*³ - označenie činností, ktoré inštitúcia verejnej správy má za primárnu úlohu

Odporúčanie: inštitúcia verejnej správy prijme vlastnú internú smernicu obsahujúcu uvedené témy pre svoje projekty, ktorá sa stane záväznou. Vzory, šablóny a príklady ich použitia dokumentov budú zverejnené pre účely aplikácie na budúcich projektoch.

podľa zákona realizovať. Zdôvodnenie projektu je teda priama väzba medzi popisom zmeny, ktorú projekt prináša a kľúčovými činnosťami inštitúcie.

- ✓ *Organizačná štruktúra* – zohľadní špecifiká organizácie projektu a odlišnosti od líniovej štruktúry riadenia.
- ✓ *Kvalita* – v projekte sú dodávané výstupné produkty, ktoré po ich vytvorení musia prejsť posúdením kvality pred akceptáciou. Posúdenie kvality produktov je súčasť manažmentu projektu ale vykonávajú ho zástupcovia budúcich používateľov produktov podľa vopred stanovených kritérií.
- ✓ *Plány* – sú v podmienkach projektu postavené na produktoch a ich dostupnosti v čase. V projekte vznikajú čiastkové produkty a finálny produkt projektu. Všetky musia byť zrozumiteľne popísané a naplánované v čase prostredníctvom plánov projektu, vrátane posúdenia kvality a prechodu do používania.
- ✓ *Riziká* – každý projekt musí riadiť projektové riziká dôsledným a pravidelným spôsobom, zverejňovať prijaté opatrenia na ich elimináciu a pravidelne predkladať správy o ich vývoji v čase.
- ✓ *Zmeny* – všetky zmeny projektových definícií a plánov sú predmetom samostatného posudzovania a musia byť riadne schválené riadnou procedúrou schvaľovania zmien v projekte.
- ✓ *Predkladanie správ* – informovanie zainteresovaných strán o postupe v projekte a stave, v akom sa nachádza.
- ✓ *Manažér projektu* – kľúčová rola, ktorej úlohou je priebežne sledovať stav projektu, v prípade potreby eskalovať otvorené otázky, zabezpečovať súčinnosť zo strany štátnej organizácie pre ktorú sa projekt realizuje a tiež zabezpečiť dodržanie metodických zásad pre riadenie projektov.

³ Angl. Business case.

2. ZDROJE METODIKY

Medzi rôznymi zdrojmi resp. prekladmi do slovenského jazyka nie sú zladené pojmy a terminológia prekladu. Z tohto dôvodu sa za referenčné považujú výrazy použité vo Výnose o štandardoch č. 55/2014 Z. z. Príloha č.4. a povinné osoby vo svojich interných predpisoch a dokumentoch budú používať v nich uvedené referenčné pojmy a definície.



2.1. PRINCE2™ a iné metodiky

V projektoch verejnej správy sa aplikuje všeobecná metodika projektového riadenia PRINCE2™⁴, predstavuje teoretický rámec pre každý projekt vo verejnej správe a predpokladá sa jeho *voľná aplikácia* v projektoch informačných systémov verejnej správy.

Iné metodické prístupy nie sú zakázané ani obmedzené. Avšak zvoleným základom pre projekty IISVS je PRINCE2™, ktorý môže byť v rámci tailoringu doplnený napr. o prvky štandardu IPMA alebo PMBOK podľa uváženia a potrieb povinnej osoby. Aby boli projekty jednotne auditovateľné musí byť rešpektovaná minimálna úroveň kvality riadenia podľa PRINCE2™.

2.2. Štandard pre riadenie informačno-technologických projektov

Všeobecnú metodiku je nutné prispôbiť konkrétnym podmienkam konkrétneho projektu a prostredia, v ktorom sa projekt realizuje. Povinná osoba má otvorené možnosti zhodnotiť realisticky podmienky, v ktorých sa projekt realizuje a svoje možnosti. Vyžaduje sa pritom aplikácia Výnosu o štandardoch č. 55/2014 Z. z. Príloha č.4. Aplikácia tohto štandardu je povinná a auditovateľná ako metodické minimum pri riadení projektov, ktoré je možné v detailoch prispôbiť svojim podmienkam.

2.3. SCRUM

SCRUM je najznámejšia a najpoužívanejšia metodika pre agilne riadené projekty. SCRUM je postavený na špecifickom procese, ktorý by nebol efektívny, ak by nerealizoval v kombináciách s istými rolami a artefaktmi. Avšak SCRUM a agilné riadenie nie je vo všeobecnosti univerzálne lepšia metóda než klasické riadenie projektu. Oba prístupy majú svoje silné stránky, takže výber závisí od typu projektu a jeho prostredia. Obe prístupy však majú tiež spoločné prvky a platí, že majú efektívne plánovanie, po ktorom nasleduje vykonávanie, monitorovanie a kontrola.

Kedy použiť agilné riadenie (napr. PRINCE2™ Agile)	Kedy použiť tradičný prístup (tailoring PRINCE2™)
Rozsah nie je jasne definovaný Produkt sa postupne objaví až počas projektu	Rozsah je jasne definovaný vopred Jasný popis produktu je k dispozícii vopred Podobné projekty už boli vykonané predtým
Požiadavky sa často menia Zákazník sa dozvie viac o tom, čo chce až v priebehu projektu	Požiadavky sú dobre definované vpredu Pri projekte sa očakáva len málo zmien Nepredpokladá sa, že produkty sa výrazne zmenia

⁴ Existuje tiež v slovenskej verzii.

Činnosti nie je možné presne definovať vopred Odhadovanie (plánovanie) je ťažké	Aktivity môžu byť dobre definované vopred Odhad je možný a relatívne spoľahlivý
Proces vývoja produktu je opakujúci sa (početné cykly) Každý cyklus výrazne závisí od predchádzajúcich	Proces vývoja produktu je dlhodobejší Projekt môže byť rozdelený na fázy
Úspech sa väčšinou meria spokojnosťou zákazníkov	Úspech sa väčšinou meria dosiahnutím cieľov projektu na čas, náklady, rozsah ...
Prírastkové výsledky (čiastkové produkty) majú svoju hodnotu a môžu ich používať používatelia	Používatelia nemôžu normálne začať používať produkty až do dokončenia projektu

Záver: je lepšie použiť agilný prístup, ak existuje veľa neznámych, ak sú projekty zložitejšie, ak je ťažké definovať podrobné požiadavky vopred, a preto definovať odhady na začiatku projektu.

2.4. Špecifiká riadenia IT projektov v rámci Operačného programu Integrovaná infraštruktúra

V zmysle Príručky pre žiadateľa OPII je povinnosťou každého žiadateľa o nenávratný finančný príspevok preukázať splnenie požiadavky na alokáciu a úroveň kvalifikácie administratívnych kapacít na svojej strane, ako aj na strane partnera.

Za oprávnených žiadateľov sú považované iba také organizácie, ktoré majú na projekt alokované dostatočné kapacity. Povinnosťou žiadateľa je teda preukázanie splnenia podmienky týkajúcej sa kvalifikácie administratívnych kapacít, tj. preukázanie či žiadateľ disponuje dostatočnými internými alebo externými kapacitami s náležitou odbornou spôsobilosťou a know-how a potrebným materiálno-technickým zázemím pre realizáciu projektu v danej oblasti.

Odborná spôsobilosť v prípade projektového manažéra IT projektu je splnená v prípade, ak spĺňa nasledujúce podmienky: certifikát PRINCE2™ (akákoľvek úroveň) alebo ekvivalent + 5 ročná prax v riadení projektov (v akejkolvek roly).

2.4.1. Dvojtvarosť projektového riadenia

Špecificky v prípade projektov financovaných z fondov EÚ nastáva dvojtvarosť významu pojmov projektové riadenie resp. projektový manažment. V tejto Metodike sa chápe projektový manažment (riadenie) v zmysle výkonu manažérskeho spôsobilosti na plnenie funkcie Projektový manažér podľa PRINCE2™. V tomto význame sú kompetencie a zodpovednosti roly Projektový manažér aj dobre zadefinované v zdrojoch Metodiky (kap. 2) a ide najmä o riadenie tímov, plánovanie, riadenie prechodu fáz a pod.

V prípade projektov financovaných z fondov EÚ sa stretávame tiež s iným použitím pojmu projektový manažment (riadenie) a iným výkladom roly Projektový manažér. Tento druhý význam riadenia projektu je: *Pokrýva oblasť projektového riadenia a obsahuje činnosti: administrácia súvisiaca s riadením, organizovaním, finančným zúčtovaním, sledovaním čiastkových a celkových výsledkov (monitorovaním), hodnotením výsledkov, a teda je zameraný viac na administratívnu stránku* riadiacej činnosti než na organizovanie práce ľudí.

V ponímaní tejto metodiky je projektový manažér rola zodpovedná za celkový úspech projektu, vrátane splnenia všetkých legislatívnych či administratívnych požiadaviek. Jednotlivé s tým spojené činnosti však môže delegovať (napríklad na projektovú kanceláriu).

Každý projekt financovaný z fondov EÚ vyžaduje projektový manažment v oboch významoch, pričom druhý z nich: *Projektový manažment – administrácia* býva často spájaný aj s časťou *Publicita a informovanosť*: Pokrýva oblasť činnosti na zabezpečenie aktivít informovania a publicity definovaných v Metodickom pokyne CKO č. 16 pre informovanie a komunikáciu EU fondov.

Pre takýto projekt sa odporúča:

1. obsadiť rolu Projektový manažér – výkon (v zmysle Prílohy č.4 Výnosu a PRINCE2™)
2. obsadiť rolu Projektový manažér – administrácia (v zmysle definície riadenia EU projektov)
3. obsadiť rolu Publicita a informovanosť (v zmysle definície riadenia EU projektov)

prícom platí, že rolu č.1 chápeme vo význame roly Projektový manažér a roly č.2 a č.3 môžu byť obsadené tiež rolou Projektová kancelária.

Za riadenie projektu sa považujú najmä činnosti uvedené v príslušných riadiacich dokumentoch OPII a nie je podstatný názov pozície, ale vykonávané činnosti.

Upozornenie: činnosti definované ako kompetencia Projektového manažéra ako ich chápe táto Metodika (a teda Prílohy č.4 Výnosu a PRINCE2™) môžu byť iné ako činnosti definované pre rolu Projektového manažéra v riadiacich dokumentoch OPII.

V rámci OPII sa definujú tiež ďalšie roly, ako sú napr. Finančný manažér, Manažér pre monitorovanie, Administratívny zamestnanec, Vedúci projektovej kancelárie (vzťahuje sa na národné projekty) a pod. Ich činnosti v tejto Metodike spadajú pod rolu Projektová kancelária alebo rolu Projektový dohľad.

Keďže Metodika vychádza z PRINCE2™ a platí pre všetky projekty, tj. aj také, ktoré nie sú financované z fondov EÚ, je aplikovateľná pre každý projekt a to aj v období, keď projekty financované zo zdrojov EÚ nebudú. Pri projektoch financovaných z fondov EÚ je však nutné urobiť mapovanie činností rolí na roly podľa tejto Metodiky podľa Prílohy č.2 tejto Metodiky.

2.4.2. Externé výdavky

Povinná osoba môže vzhľadom na nedostatok vlastných kapacít zveriť výkon niektorej projektovej roly externým spolupracovníkom na zmluvnom základe. Odporúčané obsadenie externých rolí je v nasledovnej tabuľke:

Oprávnený výdavok	Rola v rámci organizácie projektu
Externé služby zabezpečujúce riadenie projektu (vrátane administrácie projektu)	Projektový manažér – výkon Projektový manažér – administrácia Projektová kancelária
Externé služby zabezpečujúce sledovanie čiastkových a celkových výsledkov (monitorovanie a hodnotenie výsledkov projektu)	Projektová kancelária
Externé služby súvisiace s publicitou a informovanosťou spojenou s realizáciou projektu	Projektová kancelária
Externé zabezpečenie finančného riadenia projektu (vypracovávanie žiadostí o platbu, sledovanie čerpania rozpočtu a pod.)	Projektová kancelária Externý konzultant
Externé zabezpečenie kontroly a odborného dohľadu	Projektový dohľad
Externé zabezpečenie verejného obstarávania, prieskum trhu	Externý konzultant
Externé zabezpečenie právneho poradenstva	Externý konzultant

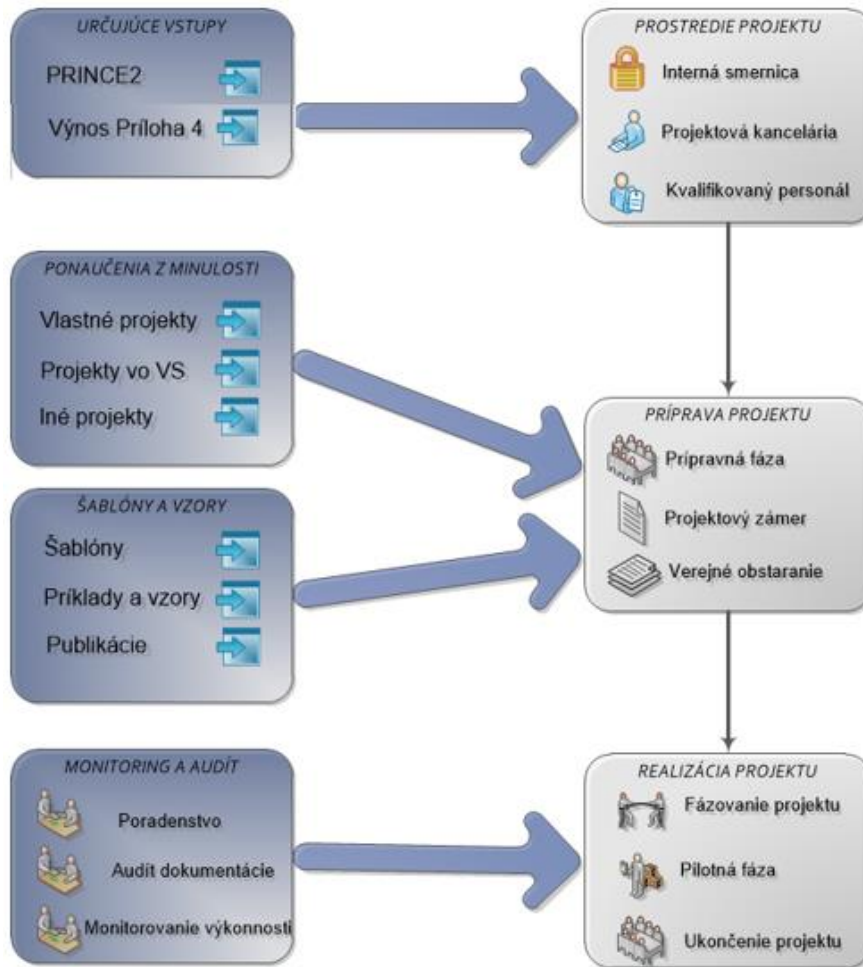
Náklady na externé služby sú súčasťou rozpočtu projektu a analýzy jeho TCO⁵ a CBA.

V rámci poradenskej funkcie štátu ÚPPVII zavedie evidenciu Register certifikovaných externých špecialistov pre výkon rolí Projektového riadenia, ktorých služby môžu využiť povinné osoby v ich projektoch.

⁵ TCO = Total Cost of Ownership (celkové náklady na vlastníctvo), CBA = Cost-Benefit Analysis (porovnanie nákladov a prínosov projektu).

3. APLIKÁCIA METODIKY

Vyššie uvedené zdroje sú všeobecne dostupné a dostatočné na to, aby odborne (certifikovaný) a osobnostne spôsobilý projektový manažér s ich pomocou vytvoril podmienky pre riadenie každého projektu. Podstatnou je pritom práve aplikácia všeobecnej metodiky⁶ a ďalších všeobecných pravidiel do situácie konkrétneho projektu.



3.1. Vytvorenie podmienok

Projekt je organizácia práce, ktorá vzniká za účelom dodania jedného alebo viac produktov preto, aby sa tým dosiahli jeden alebo viac prínosov (zlepšení stavu).

Základné charakteristiky projektu sú:

- ✓ *Dočasnosť* – projekt má definovaný začiatok a koniec. Projekt zaniká potom, ako bol dodaný posledný

Základnou podmienkou pre každú inštitúciu verejnej správy, ktorá plánuje realizovať projekt, je definovať čo projektom je a tiež čo projektom nie je.

produkt alebo bol predčasne ukončený. Prevádzka produktov a ich prípadné prevádzkové zmeny nie sú

⁶ Tzv. tailoring = prispôsobenie, doslovne „ušitie“ metodiky na konkrétne podmienky.

projektom. Pokiaľ sú identifikované zmeny rozsahu presahujúceho podmienky prevádzky, naštartuje sa nový projekt.

- ✓ *Zmena stavu* – zmyslom projektu je zabezpečiť prostredníctvom dostupných zdrojov (čas, ľudia, peniaze, technológia) vytvorenie takých produktov, ktoré zabezpečia zmenu stavu k lepšiemu.
- ✓ *Maticová štruktúra* – organizácia projektu zahŕňa viacero ľudí (tímov) z viacerých oblastí (odborností), ktorí dočasne spolupracujú na projekte a sú riadení projektovým manažmentom. Pre zavedenie maticového riadenia je potrebné zosúladiť prvky projektového riadenia s tradičným líniovým riadením, vrátane systému práce (napr. priradovanie zdrojov a úloh, ich riadenie a hodnotenie) a systému odmeňovania.
- ✓ *Unikátnosť* – každý projekt je jedinečný, pretože vytvára konkrétne produkty, v konkrétnych podmienkach a čase a nie je možné projekt identicky zopakovať, pretože podmienky sa spravidla menia.
- ✓ *Neistota* – nie je nikdy zaručený úspech projektu (tj. realizácia tak ako bol naplánovaný) pretože na výsledok projektu majú vplyv rôzne rizikové faktory. Manažment rizík je podstatnou súčasťou manažmentu projektu.

Vytvorenie podmienok pre projekt znamená zabezpečiť, že:

1. Zainteresovaní ľudia dobre rozumejú definícii toho, čo projekt je a aké zmeny sa ním dosiahnu.
2. Zainteresovaní ľudia dobre rozumejú dočasnosti organizácie projektu a jej maticovej štruktúre riadenia.
3. Zainteresovaní ľudia v projektových rolách dobre rozumejú svojej role a kompetenciám, ktorými disponuje.
4. Existuje súhlas manažmentu a podpora realizácie projektu v podmienkach inštitúcie.
5. Existujú dostupné zdroje pre realizáciu projektu a sú zabezpečené.
6. Sú k dispozícii odborné spôsobilosti ľudí v projektových rolách ako predpoklad realizácie.

Inštitúcia môže vhodné zdroje pre vytvorenie podmienok pre projekt zabezpečiť zo svojich interných zdrojov alebo externe. Externe je možné získať finančné zdroje z dedikovaných fondov, špecialistov spôsobilých pre výkon projektových rolí a ponaučenia z iných projektov realizovaných v minulosti. Avšak role tzv. hlavných používateľov⁷ tj. tých osôb, ktorí majú zamýšľané produkty používať a prevádzkovať **musia byť zabezpečené z interných zdrojov**, a preto je pre každý infromatický projekt nevyhnutné nielen biznis zdôvodnenie, ale aj zapojenie biznis používateľov už od začiatku prípravy projektu tak, aby sa stali „vlastníkmi“ výstupov projektu.

Infromatický projekt je pripravovaný s ohľadom na biznis potreby inštitúcie, v spolupráci s biznis používateľmi a vo väzbe na ich požiadavky, biznis zdôvodnenie projektu je povinnou časťou manažmentu projektov. V projekte je špecifikované kto je zadávateľom projektu (predseda RVP⁸, vrcholový manažment), prípadne ak zadávateľom je organizácia, kto ju v projekte zastupuje.

3.2. Referenčné zdroje

Referenčné zdroje pre aplikáciu metodiky projektového riadenia sú členené do troch kategórií:

1. Obmedzujúce a určujúce
 - ✓ Metodika projektového manažment v aktuálnej edícii PRINCE2™ (edícia 2017)
 - ✓ Výnos o štandardoch č. 55/2014 Z. z. Príloha č.4.

Tieto zdroje je nutné použiť:

2. Ponaučenia z minulosti
 - ✓ Ponaučenia z projektov realizovaných vo verejnej správe
 - ✓ Ponaučenia z projektov realizovaných vo vlastnej inštitúcii
 - ✓ Ponaučenia z projektov realizovaných v komerčnej sfére
 - ✓ Ponaučenia z projektov realizovaných v zahraničí

Tieto zdroje slúžia na inšpiráciu, je odporúčané ich použiť:

3. Šablóny a vzorová dokumentácia
 - ✓ Zverejnené šablóny vlastných dokumentov

⁷ Angl. senior business user = hlavný odborný používateľ (útvár hlavnej činnosti organizácie).

⁸ RVP = Riadiaci výbor projektu, exekutívna organizačná štruktúra projektu.

- ✓ Zverejnené príklady častí projektovej dokumentácie použité v minulosti
- ✓ Odborné články, publikácie, prispôsobené metodiky, príklady interných smerníc, a pod.

V súvislosti s touto Metodikou vznikne na dostupnom úložisku dokumentov sada vzorov manažérskych dokumentov, ktoré budú slúžiť inštitúciám, ktoré nemajú zavedenú žiadnu metodiku riadenia projektov. Bude tiež obsahovať vybrané zdroje pomenované v tejto kapitole a jej obsah bude udržiavaný pracovníkmi ÚPPVII.

3.3. Prostredie projektu

3.3.1. Interná smernica

Kľúčovým dokumentom tvorby prostredia pre realizáciu projektov je interný predpis – smernica, ktorá je pre inštitúciu záväzná. Ide o interný riadiaci akt vydaný štatútom, ktorý v relatívne stručnej podobe má povinnosť inštitúcia pripravujúca a realizujúca projekty zaviesť. Účelom internej smernice je definovať pravidlá konania zamestnancov pri príprave a realizácii projektov. Môže obsahovať tiež procesné definície a popis aktivít a činností ak je to primerané.

Interná smernica má pomenovať v čom bude postup inštitúcie odlišný alebo špecifický od referenčných zdrojov. Smernica má pritom obsahovať prinajmenšom:

1. Odkazy na referenčné zdroje. Nie je nutné ich obsah opisovať ale je nutné ich ako záväzné zahrnúť.
2. Definícia na ktoré typy zmien bude aplikovaný projektový manažment a na čo aplikovaný nebude.
3. Ako sa tvorí biznis zdôvodnenie projektu, kým a aký je jeho životný cyklus.
4. Aké pravidlá platia pre organizáciu projektu v inštitúcii, aké sú kompetencie rolí, aké sú napr. hranice kompetencií projektového manažmentu voči líniovému riadeniu.
5. Ako sa narába so zmenami v projektoch vrátane evidencie a schvaľovania zmien.
6. Aká je stratégia riadenia projektových rizík a väzba na obvyklé riadenie biznis rizík inštitúcie.
7. Kto posudzuje kvalitu produktov a či je na to zriadená interná procedúra.
8. Akú podobu majú plány a plánovanie v projektoch vrátane formátu a kolaboračného software nástroja.
9. Aký je systém predkladania správ a eskalácie otvorených otázok a kto stanovuje tolerancie.
10. Kde a kým sú udržiavané výstupy projektu, tj. dokumenty, software, zdrojové kódy, ... apod.
11. Ako sú zamestnanci motivovaní pre dosiahnutie úspechu projektu.
12. Ako sa aplikuje projektové riadenie voči existujúcim a novým dodávateľom.
13. Ktoré KPI ukazovatele projektu budú sledované a prečo.
14. Aký bude formát správ o stave projektov, ich obsah a ich frekvencia.

a ďalšie interne záväzné ustanovenia a nariadenia **spôsobom obvyklým v danej inštitúcii**. Príklad štruktúry internej smernice sa nachádza v Prílohe č.1.

Líniová organizácia existuje na princípe procesov, ktoré inštitúcia zabezpečuje. V prostredí projektu sa však zamestnanci musia adaptovať na iné priority. Procesná kultúra riadenia (líniová) a projektová kultúra riadenia sú značne odlišné. Prispôbenie metodiky internou smernicou musí vyriešiť túto odlišnosť spôsobom akceptovateľným zamestnancami inštitúcie.

3.3.2. Projektová kancelária

V optimálnom prípade vznikne interná organizačná jednotka - projektová kancelária (ďalej PK), ktorá bude formálne riadiť priebeh zmenových konaní a formálne dozerá na realizáciu projektov. Plní najmä administratívne úlohy a úlohy spojené s konfiguračným manažmentom projektov. Môže tiež zastrešiť publicitu a informovanosť o projekte.

Kľúčové aktivity PK sú:

- ✓ dodržiavanie kontroly kvality v súlade s kvalitatívnymi normami a v súlade s internými predpismi. PK koordinuje posúdenie kvality a prevzatie produktov projektu do používania (napr. akceptačné kritériá, posúdenie kvality používateľmi, testovanie a opravy, akceptačné prevzatie produktu do prevádzky a pod.).
- ✓ dodržiavanie riadenia konfigurácií. PK eviduje, uskladňuje a ochraňuje prevzaté produkty projektu počas ich používania počas projektu aj po jeho skončení (napr. dokumenty, elektronické verzie, software, hardware, grafy, zdrojové kódy, dokumentáciu a pod.).
- ✓ dodržiavanie riadenia komunikácie. PK koordinuje komunikáciu s interným prostredím projektu, čo zahŕňa komunikačné procesy na všetkých riadiacich úrovniach projektu aj medzi nimi navzájom a tiež formálnu komunikáciu s externými zainteresovanými stranami.
- ✓ dodržiavanie riadenia rizík. PK zabezpečuje kontinuálnu činnosť identifikácie a eliminácie pre všetky riziká sprevádzajúce aktivity v projekte.
- ✓ údržba projektovej dokumentácie. PK zabezpečuje dostupnosť dokumentácie pre potreby následných aktivít monitoringu a auditu projektu,
a ďalšie úlohy určené internou smernicou.

3.3.3. Kvalifikovaný personál

Minimálna kvalifikácia pre obsadenie do projektových rolí Projektový manažér a Projektový dohľad je základná znalosť metodiky (min. PRINCE2™ Foundation) a spôsobilosť riadiť/ kontrolovať projekty požadovanej komplexnosti. Všetky roly však musia ovládať internú smernicu projektového riadenia a tiež zdroje na ktoré sa odkazuje (napr. Výnos o štandardoch). Povinné osoby si pre projekt zabezpečia kvalifikovaný personál:

- ✓ z vlastných zdrojov, spravidla vyškolením vlastných zamestnancov,
- ✓ z externých zdrojov, spravidla na zmluvnom základe,
- ✓ zo zdrojov iných inštitúcií verejnej správy, na základe vzájomnej dohody.

V prípade, ak povinná osoba obsadzuje projektové roly z externých zdrojov na zmluvnom základe, odporúča sa pri obstaraní použiť vyššie požiadavky na odbornú spôsobilosť (napr. PRINCE2™ Practitioner), spôsobilosť riadiť/kontrolovať projekty požadovanej komplexnosti a prax z dôvodu zabezpečenia čo najlepšej kvality riadenia projektu.

Odborná spôsobilosť v prípade projektového manažéra projektu je splnená ak je držiteľom platného certifikátu/ov, potvrdzujúcich spôsobilosť riadiť projekty požadovanej komplexnosti. Odporúča sa definovať technickú spôsobilosť pre účely obstarávania nasledovne:

1. prax v projektovom manažmente min. 5 rokov
2. držiteľ odborného certifikátu PRINCE2™ Practitioner alebo ekvivalentný za ekvivalentný sa považuje:
PRINCE2™ Professional
IPMA A + PRINCE2™ Foundation resp. IPMA B + PRINCE2™ Foundation
PgMP + PRINCE2™ Foundation resp. PMP + PRINCE2™ Foundation
MSP™ Practitioner + PRINCE2™ Foundation

3.4. Príprava projektov

3.4.1. Prípravná fáza

Prípravná fáza projektu predchádza realizácii projektu a definuje samotný projekt. Pretože obsahuje Zdôvodnenie projektu môže tiež byť v tejto fáze prijaté rozhodnutie projekt nerealizovať resp. projekt nebude schválený na ďalšie pokračovanie.

Prípravná fáza obsahuje:

- ✓ vytvorenie Splnomocnenia k projektu a určenie poverenej osoby,
- ✓ vymenovanie predsedu Riadiaceho výboru projektu a Projektového manažéra,
- ✓ navrhnutie a vymenovanie projektového tímu,
- ✓ vytvorenie Zadania projektu (Projektového zámeru),
- ✓ určenie Prístupu k projektu,

- ✓ plánovanie a schválenie inicializačnej fázy.

3.4.2. Zadanie projektu (alebo Projektový zámer)

Zadanie projektu obsahuje prinajmenšom:

1. Východiská. Okolnosti, vysvetľujúce súvislosti projektu a ako prišlo k súčasnej situácii.
2. Ciele. Čo sa má projektom dosiahnuť
3. Rozsah. Čo všetko má projekt zahŕňať, resp. čo nemá, mal by pokrývať aj harmonogram a rozpočet.
4. Dodávky a výstupy. Náčrt požadovaných výstupov projektu, dodávky.
5. Obmedzenia. Všetky limitujúce faktory a podmienky, ktoré musia byť splnené pre dosiahnutie cieľov.
6. Rozhrania. Stručný popis, s akými systémami musí výsledný produkt spolupracovať.
7. Zdôvodnenie projektu. Zhrnutie príčin a dôvodov, ktoré viedli ku vzniku projektu, založené na odhade nákladov na projekt, popise rizík a očakávaných prínosov
8. Tolerancie. Popisujú povolené odchýlky od dohodnutých hodnôt. Môžu sa týkať harmonogramu, rozpočtu, rozsahu, kvality.
9. Očakávania zákazníka na kvalitu. Popis toho, akú kvalitu má spĺňať finálny produkt a aké štandardy je potrebné dodržať na dosiahnutie tejto kvality.
10. Akceptačné kritériá. Merateľné podmienky, ktoré musia výstupy projektu spĺňať. Musia zaistiť jasnú definíciu podmienok, za akých bude zákazník dodávku akceptovať.
11. Riziká. Súhrn najvýznamnejších rizík, ktoré môžu mať vážne dôsledky na projekt.

Súčasťou Zadania projektu (Projektového zámeru) je tiež Zdôvodnenie projektu, ktoré obsahuje prínosy projektu pokiaľ by bol realizovaný. Pre projekty financované z fondov EÚ je doplnením Zadania projektu (nie nahradením) tiež Štúdia realizovateľnosti a doplnením Zdôvodnenia projektu (nie nahradením) je tzv. cost-benefit analýza.

Zadania projektu (resp. Projektové zábery) posudzuje vrcholový manažment povinnej osoby a pre definované vybrané projekty tiež ÚPPVII.

3.4.3. Verejné obstaranie

Súčasťou prípravy projektu je tiež obstaranie tovarov a služieb externých dodávateľov. Pri verejnom obstaraní sa postupuje podľa príslušného zákona a jeho dopad na projektový manažment je:

- ✓ rolu Predseda RVP, Projektový manažér a Hlavný používateľ obsadzuje vždy verejný obstarávateľ a nikdy nie dodávateľ,
- ✓ rolu Projektový manažér a Projektový dohľad môže verejný obstarávateľ tiež zabezpečiť ako externú službu (pozri kap. 3.3.3 vyššie) samostatným obstaraním,
- ✓ v procese VO sa definujú prípustné tolerancie projektu (pre čas, predmet, rozpočet a kvalitu) premietnuté aj v zmluvných podmienkach,
- ✓ v procese VO sa definuje Predpokladaná hodnota zákazky (ďalej PHZ) vrátane rozpočtu na možné zmeny a opatrenia na elimináciu známych rizík premietnuté aj v zmluvných podmienkach,
- ✓ proces VO je potrebné evidovať ako časové riziko projektu v Zozname (Registri) rizík a vysporiadať sa s ním.

3.5. Realizácia projektov

3.5.1. Klasický projekt

Ak sú vytvorené podmienky pre projekt (kap. 3.1), existujú známe pravidlá pre realizáciu projektu (kap. 3.2, 3.3) a sú k dispozícii kvalifikované osoby v projektových rolách (kap. 3.4) je namieste zahájiť projektovú prípravu realizačného projektu. Projekt sa člení na fázy a etapy. Fázy sú ucelené časové úseky (napr. inicializačná fáza, realizačná fáza, dokončovacia fáza). Počas realizačnej fázy sa realizuje vývoj produktu a na konci ktorej je k dispozícii jeden alebo niekoľko čiastkových produktov, ktoré sú predmetom posúdenia kvality a akceptácie. Realizačná fáza môže byť delená na menšie časti - etapy, ktoré sa aplikujú v prípade, že je niekoľko čiastkových produktov vytvorených a k dispozícii (pre posúdenie kvality) v rôznom čase (a nie až ku koncu realizačnej fázy).

Úvodnou fázou je vždy Inicializačná fáza, počas ktorej vznikne ucelená projektová iniciálna dokumentácia (ďalej PID) obsahujúca všetky relevantné informácie o nadchádzajúcom priebehu projektu. Založia sa v nej podstatné relevantné registre informujúce o stave projektu a vytvorí sa tiež projektový plán na báze budúcich produktov.

Procesy, ktoré nasledujú po inicializačnej fáze môžu byť prispôbené aplikáciou procesov PRINCE2™ do praxe konkrétnej inštitúcie. V zásade ale vždy platí:

1. Predmetom plánovania sú dobre popísané produkty a ich realizácia v čase (Fázy/Etapy)
2. Koniec Fázy sa plánuje tak, aby bolo možné ukončiť práce na čiastkových produktoch, prevziať ich do používania a (ak to bude nutné) prípadne projekt ukončiť predčasne.
3. Na konci každej fázy sa spresňuje plán na nasledujúcu fázu (s výnimkou poslednej)
4. Projektový manažér ku konci fázy vytvorí statickú verziu všetkých dynamicky používaných registrov a dokumentov a archivuje ich. Tak vzniká kontrolný bod o stave projektu ku koncu každej fázy.
5. Riadiaci výbor projektu vyhodnotí stav projektu ku koncu fázy a schváli/neschváli plán nasledujúcej fázy (s výnimkou poslednej).

3.5.2. Agilné riadenie

V niektorých projektoch, najmä v oblasti IT projektov, nie je možné získať všetky požiadavky vopred kvôli ich extrémnym neistotám. Preto potrebujeme doplniť prístup k projektovému riadeniu tak, aby sme dosiahli dostatočne flexibilnú metodiku na to, aby sa zaoberala mnohými žiadosťami o zmenu, ktoré sa objavujú v priebehu projektu, a aby projektový tím bol stále produktívny.

Drvivá väčšina projektov informačných systémov vo verejnej správe však podmienky (uvedené v kapitole SCRUM vyššie), ktoré by boli vhodné pre použitie agilných postupov v rámci projektového riadenia nespĺňa. Dôvody sú najmä:

Prekážka použitia agilného prístupu	Návrh riešenia inšpirovaný agilným prístupom
V procese verejného obstarania musí byť predmet a celková cena obstarania známy vopred a počas trvania takto obstaranej zmluvy sa nesmie výrazne zmeniť.	Je možnosť zvážiť aplikáciu Rámcovej zmluvy na služby = výkony dodávateľov za dohodnutú cenu. Čiastkové predmety sa následne definujú čiastkovými zmluvami o dielo.
Verejná správa nie je lídrom inovácií v oblasti informatizácie, je pravdepodobné, že podobné projekty sa už realizovali v komerčnej sfére predtým a je možnosť sa poučiť a tým znížiť neschopnosť presne definovať predmet projektu.	Ak existuje obdobné riešenie už realizované inde, je vhodné sa poučiť a potom sa predmet projektu dá presnejšie definovať, takže projektové riadenie pracuje s už spresneným predmetom.
Procesy vývoja produktu sú vzhľadom na obmedzenia verejnej správy dlhšie.	V rámci fázovaného prístupu sa dajú aplikovať niektoré postupy a princípy agilného riadenia. Spravidla je možnosť projekt rozdeliť na menšie fázy. Prvou z nich môže byť pilotná fáza kde sa riešenie overí.
Úspech projektu sa meria dosiahnutím definovaných cieľov a prínosov na konci projektu a po projekte. V dokončovacej fáze projektu sa vykonáva identifikácia, kedy a aké merania dosiahnutých prínosov a úspešnosti projektu sa zrealizujú po skončení projektu.	Cieľ sa môže definovať aj ako dosiahnutie prínosu zo zmenenej schopnosti inštitúcie verejnej správy. Prínos sa však často dá zmerať až dávno po skončení projektu, a preto je nutné sa vysporiadať s akceptáciou produktov počas trvania projektu.
Z viacerých dôvodov (najmä legislatívnych) je možné zaradiť produkty do používania až po dokončení projektu a finálnej akceptácii.	Prípustné sú tiež čiastkové akceptácie po každej fáze projektu a odovzdanie produktov do prevádzky.
Hospodárne narábanie s rozpočtom verejnej správy bráni investíciám do pokusov, ktorých výsledkom je neúspech a nepoužiteľný produkt.	Plánovanie postavené na čiastkových produktoch, ich vlastnostiach a prínosoch môže byť prevenciou pred neúspechom dlhotrvajúcich projektov.

Avšak to neznamená, že nie je možné použiť agilné metódy riadenia aspoň čiastočne. Aj keď sa agilné riadenie vo verejnej správe neuplatňuje plošne, je možné s výhodou využiť niektoré vlastnosti **fázovaného riadenia projektov**, ktoré sú podobné agilným postupom.

Dôvody pre využitie **fázovaného prístupu** sú najmä:

- Výstupy projektov štátneho IT nie sú občanmi pozitívne prijímané a majú nízku použiteľnosť. Cez aktívnejšie zapojenie budúcich používateľov do tvorby výstupov možno zvýšiť akceptáciu produktov projektu.

- Štátne IT projekty zápasia s dodržaním termínov, niektoré pomerne zásadne. Fázovaním sa podarí skrátiť čas potrebný na vyprodukovanie prvých výstupov projektu, pričom platí, že každá fáza má vlastné produkty (tzv. deliverables), ktoré sú po akceptácii odovzdané do prevádzky alebo čiastočnej prevádzky.
- Časté zmeny technológie resp. podmienok na iných OVM spôsobujú pri dlhých projektoch ich neaktuálnosť. Fázovým prístupom sa zníži toto riziko IT projektov a získa schopnosť flexibilnejšie reagovať na meniace sa požiadavky.

Princípy agilného riadenia, ktorými je možné sa primerane inšpirovať pri riadení projektov:

Princíp agilného riadenia	Aplikácia do tejto metodiky	Zdôvodnenie
Najvyššou prioritou je uspokojiť zákazníka skorým a sústavným dodávaním hodnotného softvéru.	Najvyššou prioritou je dosiahnuť predpokladaný prínos zo zmeny realizovanej projektom pre občanov a podnikateľov.	<i>Vždy je nutné identifikovať kto má prospech z realizovanej zmeny a celkovú pridanú hodnotu = prínos.</i>
Zmeny požiadaviek sú vítané dokonca aj v neskorých fázach vývoja. Agilné procesy dokážu pretaviť zmenu na konkurečnú výhodu zákazníka.	Zmeny požiadaviek sú vítané pokiaľ nie sú v rozpore s vysúťaženým predmetom projektu a sú v rámci definovaných tolerancií projektu.	<i>Zmeny zásadne meniace predmet projektu alebo presahujúce jeho zdroje (napr. rozpočet) by boli v rozpore so zákonom.</i>
Dodávame funkčný softvér často, od niekoľkých týždňov po niekoľko mesiacov, s uprednostnením čo najkratších intervalov.	Dodávka produktov projektu sa realizuje fázovaným prístupom v menších realizačných fázach a na konci každej je akceptácia produktu do prevádzky alebo čiastočnej prevádzky.	<i>Kratšie realizačné fázy s definovaným prevádzkyschopným výstupom a jeho pridanou hodnotou sú cestou správnym smerom.</i>
Ľudia z biznisu a vývojári musia denne spolupracovať počas celého projektu.	Projektové tímy sa zostavujú tak, aby v nich spolupracovali všetky zainteresované strany počas celého projektu.	<i>Zainteresovaných strán je niekoľko a všetky majú svoje záujmy na projekte, ktoré musia byť zohľadnené.</i>
Postavte projekty na motivovaných ľuďoch. Poskytnite im prostredie, podporu a dôverujte im, že svoju úlohu splnia.	Zamestnanci verejnej správy musia byť k práci na projekte motivovaní.	<i>Pokiaľ zamestnanci verejnej správy budú vnímať projekt ako „prácu navyše“, nebudú dostatočne prispievať k dosiahnutiu predpokladanej zmeny.</i>
Najlepším spôsobom odovzdávania informácií vývojovému tímu a v tíme je osobný rozhovor.	Projektové tímy sa zostavujú tak, aby v nich spolupracovali všetky zainteresované strany s jasne definovaným spôsobom komunikácie.	<i>Zainteresovaných strán je niekoľko a všetky majú svoje záujmy na projekte, a ich komunikácia je kritická.</i>
Základným ukazovateľom napredovania je funkčný softvér.	Základným ukazovateľom napredovania je použiteľný produkt.	<i>Projekt vytvára produkty, ktoré menia schopnosť inštitúcie dosiahnuť očakávané prínosy.</i>
Agilné procesy podporujú trvalo udržateľný rozvoj. Sponzori, vývojári a užívatelia by mali byť schopní trvalo udržať konštantné tempo.	Projektové plány sú flexibilnou ale nevyhnutnou súčasťou riadenia projektu a prispôbujú sa zmeneným podmienkam.	<i>Plánovanie (a dodržiavanie plánov) je kritickou disciplínou pri riadení. Avšak plánovanie musí reagovať na meniace sa podmienky.</i>

3.5.3. Pilotná fáza

Pri dobre **fázovanom projekte** vo verejnej správe vhodné použiť tiež tzv. proof-of-concept prístup (ďalej PoC), kedy sa úvodná realizačná fáza projektu prehlási za pilotnú. Počas pilotnej fázy majú zainteresované strany za úlohu preukázať životaschopnosť a vhodnosť návrhu riešenia na menšom, ale reprezentatívnom rozsahu projektu. Náklady pilotnej fázy znáša buď obstarávateľ a v prípade neúspechu môže nastať odstúpenie od zmluvy a nepokračovanie v projekte v celom pôvodnom rozsahu, alebo dodávateľ ak je proof-of-concept prístup použitý ako súčasť obstarávania a vyhodnotenia ponúk uchádzačov. Verejný obstarávateľ má tiež možnosť zazmluvniť (a zaplatiť) niekoľkým uchádzačom vytvorenie PoC a po ich vyhodnotení pokračovať ďalej iba s víťazným návrhom. Verejný obstarávateľ sa tak vráti z kratšej cesty a ušetrí náklady na realizáciu projektu, ktorého výsledok sa po pilotnej fáze ukazuje ako pochybný alebo nedosiahnuteľný.

Rozdelenie projektu na realizačné fázy je nutnou požiadavkou tejto metodiky a odporúča sa tiež niektorú z úvodných fáz koncipovať ako pilotnú prístupom proof-of-concept, a v prípade negatívneho vyhodnotenia potenciálneho prínosu (biznis zdôvodnenie projektu) ďalej v projekte nepokračovať. Výstupným (a obhájitelným) produktom v takom prípade bude Správa o ukončení projektu, v ktorej sa uvedú príčiny predčasného ukončenia projektu a zdôvodní rozhodnutie v projekte nepokračovať. Pokiaľ sa týmto spôsobom dosiahne úspora verejných prostriedkov nepokračovaním v chybnej ceste, bude sa to považovať za prístup efektívneho nakladania s finančnými prostriedkami. Správa o ukončení projektu a tiež nadväzujúca Správa o získaných poznatkoch však musia byť zverejnené a dostupné ostatným povinným osobám, aby sa tiež mohli ponaučiť.

3.5.4. Ukončenie projektu

Projektový manažér potom ako boli dodané všetky produkty projektu v poslednej realizačnej fáze alebo pri predčasnom ukončení projektu po skončení niektorej realizačnej fázy skompletizuje projektovú dokumentáciu vo všetkých jej častiach. Osobitný dôraz je potrebné klásť na vytvorenie dokumentov:

- ✓ Správa o ukončení projektu
- ✓ Správa o získaných poznatkoch z projektu
- ✓ Plán vyhodnotenia prínosov

Ponaučenia z projektu sú zásadným referenčným zdrojom pre nasledujúce projekty v budúcnosti (pozri kap. 3.2). Plán vyhodnotenia prínosov je podklad pre inštitúciu, ktorá projekt realizovala aby v primeranom čase po ukončení projektu pristúpila k vyhodnoteniu prínosov, ktoré pre ňu projekt znamenal v porovnaní s prínosmi predpokladanými na začiatku projektu. Toto vyhodnotenie už vykoná líniový manažment inštitúcie a spravidla po niekoľkých mesiacoch a rokoch od skončenia projektu. Pokiaľ súčasťou Zdôvodnenia projektu bola spracovaná tiež tzv. cost-benefit analýza, je nutné tiež v rámci vyhodnotenia prínosov verifikovať či boli naplnené odhadované veličiny. Uvedené činnosti sa realizujú v čase, keď už projekt neexistuje avšak rola projektového manažéra má za úlohu ako poslednú aktivitu projektu takýto plán pripraviť. Následne Riadiaci výbor projektu ukončí projekt.

3.6. Monitoring a audit

3.6.1. Poradenstvo

Je v kompetencii ÚPPVII aby poskytoval metodické poradenstvo a výklad Metodiky riadenia projektov pre povinné osoby alebo asistenciu pri príprave projektov. Povinná osoba si môže obstaráť poradenstvo tiež z externých zdrojov.

3.6.2. Audit dokumentácie

V priebehu a spravidla po skončení projektu môže prísť k auditu projektovej dokumentácie a kvality riadenia projektu. Audit sa vykonáva voči:

- a) internej smernici,
- b) Výnosu o štandardoch príloha č.4.

Audit vykonáva organizačný útvar vnútorného auditu a kontroly kvality povinnej osoby. Audit projektového riadenia môže vykonávať tiež NKÚ, ÚPPVII alebo v prípade projektov financovaných z prostriedkov EÚ tiež RO OPII.

3.6.3. Monitorovanie výkonnosti

Monitorovanie výkonnosti projektu znamená sledovanie pokroku vo vybraných ukazovateľoch (KPI) projektu. Monitorovanie výkonnosti projektu vypracuje projektový manažér a predkladá ho na schválenie RVP, vrcholovému manažmentu povinnej osoby a ÚPPVII. V prípade projektov financovaných z prostriedkov EÚ tiež RO OPII. Ukazovatele projektu sú definované v projektovej dokumentácii, prinajmenšom v Projektovom iniciálnom dokumente (PID), ktorý sa vytvára v Inicializačnej fáze projektu.

4. ZÁVER

Táto metodika definuje misiu štátnej moci v oblasti regulácie projektového riadenia vo verejnej správe nasledovne:

1. zdieľanie informácií medzi subjektami verejnej správy bude zabezpečené zriadením jedného verejne dostupného úložiska, kde sa budú nachádzať potrebné informácie pre povinné osoby, ako sú najmä:
 - ✓ šablóny dokumentov (prázdne dokumenty)
 - ✓ vzory dokumentov (tj. správne použité šablóny)
 - ✓ metodické vzory (tj. príklady aplikácie metodiky v praxi na minulých projektoch)
 - ✓ metodické zdroje (tj. zdroje definujúce obmedzenia – kap. 2)
2. zdieľanie skúseností (aby budúce projekty mohli čerpať ponaučenia z minulých) tak, že povinnou súčasťou ukončenia projektu bude spracovanie ponaučení, ktoré budú zverejňované v rámci verejne dostupného úložiska najmä vo forme:
 - ✓ správ o získaných poznatkoch z projektov,
 - ✓ hodnotiacich správ z auditov projektov,
 - ✓ správ z vyhodnotenia prínosov po skončení projektov
3. stanovenie obmedzení, ktoré povinná osoba počas prispôsobenia projektového riadenia musí rešpektovať pomenovaním zdrojov týchto obmedzení, ktoré je nutné použiť, sú to v poradí dôležitosti:
 - ✓ príloha č. 4 k výnosu č. 55/2014 Z. z. (požaduje sa aplikovať do podmienok povinných osôb)
 - ✓ PRINCE2™ edícia 2017 (slúži pre inšpiráciu ako návod, na ktorý sa pri aplikácii možno odvolať)
4. poradenská funkcia štátu voči povinným osobám, ktoré potrebujú asistenciu alebo konzultačnú pomoc bude realizovaná prostredníctvom ÚPPVII:
 - ✓ zamestnancami ÚPPVII, tj. príslušným vecným odborom
 - ✓ externými spolupracovníkmi ÚPPVII kontrahovanými pre účely poradenstva a konzultácií
 - ✓ externými osobami kontrahovanými na výkon projektových rolí (projektový manažér, projektový dohľad)
5. monitorovacia funkcia štátu voči povinným osobám ako istá forma auditu projektov realizovaná prostredníctvom ÚPPVII:
 - ✓ zamestnancami ÚPPVII, tj. príslušným vecným odborom
 - ✓ externými spolupracovníkmi ÚPPVII kontrahovanými pre účely monitoringu a auditu projektov

Dokument sa stáva platným a účinným jeho schválením na Rade vlády SR pre digitalizáciu verejnej správy a jednotný digitálny trh.

PRÍLOHA Č.1

Štruktúra internej smernice pre projektové riadenie:

1. Zdroje projektového riadenia
(nie je nutné ich opisovať, stačí referencovať a v smernici upraviť odlišnosti voči referencovaným zdrojom)
2. Základné definície projektového riadenia
(ako sa odlišuje od líniového riadenia, ako sa riešia konflikty maticového a líniového riadenia, na čo sa aplikuje/neaplikuje, kto je zodpovedný za vytvorenie podmienok pre projekt, ...)
3. Špecifiká aplikácie projektového riadenia
(ktoré princípy inštitúcie musí projektový manažment rešpektovať, aké obmedzenia sú stanovené, ktoré špecifiká je nutné adresovať, ...)
4. Zdôvodnenie projektu
(kto ho definuje, akú má predpísanú štruktúru, kto a kedy ho vyhodnocuje počas projektu, ...)
5. Organizácia
(upravené roly a ich kompetencie v inštitúcii, rozhodovanie sporov, personálne a kvalifikačné požiadavky, zásady motivácie pre prácu na projekte, ...)
6. Kvalita
(spôsob riadenia kvality produktov, spôsoby testovania kvality, postupy pri akceptácii, ...)
7. Plány
(ktoré formáty plánov sa tvoria a s akou frekvenciou sa aktualizujú, kto dohliada na plnenie plánov a kto reportuje komu stav projektu, ...)
8. Riziko
(ako sa narába s rizikami v projekte, aké sú eskalačné procedúry inštitúcie, ako sa riziká reportujú, ...)
9. Zmeny
(ako je definovaný proces riadenia zmien v projekte, ako sa posudzujú a kto ich schvaľuje, ...)
10. Životný cyklus riadenia projektu
(popis špecifických krokov v jednotlivých fázach projektu)

Pre všetky z uvedených častí obsahu smernice existujú zdroje vo forme zdrojových metodík (Výnos, PRINCE2™) alebo vo forme vzorových dokumentov (šablón, príkladov použitia). Interná smernica má obsahovať najmä tie časti, v ktorých inštitúcia zavádza:

- ✓ odlišné definície než v referenčných dokumentoch
- ✓ spresňujúce (detailnejšie) definície než v referenčných dokumentoch
- ✓ nové definície, ktoré sa nenachádzajú v referenčných dokumentoch

Interná smernica je tiež uvedená medzi šablónami a príkladmi použitia podobne ako všetky ostatné dokumenty.

PRÍLOHA Č.2

Mapovanie rolí projektov financovaných z fondov EÚ na role podľa tejto Metodiky:

Rola podľa OPII	Činnosť podľa OPII	Rola podľa Metodiky
Projektový manažér	zodpovedá za implementáciu projektu v súlade so schválenou žiadosťou o NFP, resp. zmluvou o NFP, s platným systémom finančného riadenia a systémom riadenia EŠIF, platnými právnymi predpismi SR a EK, usmerneniami a pokynmi RO súvisiacimi s čerpaním fondov EÚ	Projektový dohľad
Projektový manažér	sleduje platné právne predpisy SR a EK, usmernenia a pokyny RO, súvisiace s čerpaním fondov EÚ	Projektová kancelária
Projektový manažér	zodpovedá za implementáciu projektu v súlade so schváleným harmonogramom realizácie aktivít projektu	Projektový manažér
Projektový manažér	zodpovedá za napĺňanie merateľných ukazovateľov projektu	Projektový manažér
Projektový manažér	zodpovedá, resp. koordinuje všetky činnosti súvisiace s implementáciou projektu – monitorovanie projektu, publicitu projektu, verejné obstarávanie a pod.	Projektová kancelária
Projektový manažér	koná vo vzťahu k dodávateľom, resp. partnerom na projekte	Projektový manažér
Projektový manažér	zodpovedá za komunikáciu s RO/SO v oblasti vzťahov vyplývajúcich zo zmluvy o NFP	Predseda RVP
Finančný manažér	zodpovedá za správne finančné riadenie projektu v súlade so schválenou žiadosťou o NFP, resp. zmluvou o NFP, s platným systémom finančného riadenia a systémom riadenia EŠIF, platnými právnymi predpismi SR a EK, usmerneniami a pokynmi RO súvisiacimi s čerpaním fondov EÚ	Projektový dohľad
Finančný manažér	zodpovedá za čerpanie rozpočtu v súlade s pokrokom v implementácii projektu a dosahovanými ukazovateľmi	Predseda RVP
Finančný manažér	zodpovedá za komunikáciu s RO/SO v oblasti finančných vzťahov vyplývajúcich zo zmluvy o NFP	Predseda RVP
Finančný manažér	zodpovedá za prípravu a včasné predkladanie ŽoP vrátane úplnej podpornej dokumentácie (rozsah stanoví RO)	Projektová kancelária
Finančný manažér	zodpovedá za oprávnenosť výdavkov prijímateľa v súlade s platnými pravidlami oprávnenosti	Projektový dohľad
Finančný manažér	sleduje platné právne predpisy SR a EK, usmernenia a pokyny RO, súvisiace s čerpaním fondov EÚ	Projektová kancelária
Manažér pre monitorovanie	vykonáva priebežné sledovanie pokroku projektu	Projektový dohľad
Manažér pre monitorovanie	zodpovedá za správne evidovanie výsledkov projektu a vypracovanie monitorovacích správ, doplňujúcich monitorovacích údajov a informácií pre RO v rámci riadenia projektu	Projektová kancelária
Projektový asistent	vykonáva administratívnu a odbornú podporu projektu	Projektová kancelária
Projektový asistent	spracováva podklady pre implementáciu projektu v súlade s časovým harmonogramom a rozpočtom projektu	Projektová kancelária
Projektový asistent	zabezpečuje spracovanie prieskumov trhu pre potreby projektu	Projektová kancelária

Projektový asistent	administratívna príprava a kontrola podkladov do ŽoP, monitorovacích správ	Projektová kancelária
Projektový asistent	zabezpečuje spracovanie podkladov pre účtovníctvo, štátnu pokladnicu, pre personalistiku, mzdovú agendu, evidenciu majetku	Projektová kancelária
Projektový asistent	administratívna agenda (napr. spracovanie cestovných príkazov)	Projektová kancelária
Projektový asistent	zabezpečuje komunikáciu s účastníkmi aktivít	Projektová kancelária
Vedúci projektovej kancelárie	koordinuje implementáciu viacerých projektov a zabezpečuje jednotný postup pri ich implementácii;	Programový manažér
Vedúci projektovej kancelárie	zabezpečuje komunikáciu s ostatnými útvarmi prijímateľa ako napr. s účtovným útvarom, ekonomickým oddelením, štatutárom	Programová kancelária
Vedúci projektovej kancelárie	zabezpečuje komunikáciu s jednotlivými RO	Programová kancelária
Vedúci projektovej kancelárie	koordinuje administratívny personál	Programová kancelária
Vedúci projektovej kancelárie	prípravuje návrhy manuálov, metodických pokynov a usmernení pre realizáciu jednotlivých projektových aktivít pre projektového manažéra	Programový manažér
Vedúci projektovej kancelárie	navrhuje projektovému manažérovi systémové opatrenia na zjednodušenie administratívnych činností súvisiacich s riadením projektu	Programová kancelária
Vedúci projektovej kancelárie	sleduje priebeh projektových aktivít	Programový manažér
Vedúci projektovej kancelárie	spolupracuje na návrhoch usmernení pre zjednotenie postupov pri realizácii aktivít projektu,	Programový manažér
Vedúci projektovej kancelárie	prípravuje a organizuje pracovné stretnutia riadiacich alebo odborných zamestnancov (pracovné porady, inštruktážny seminár a pod.), prípadne iných zamestnancov zaradených do personálnej matice projektu podľa potreby	Programová kancelária
Vedúci projektovej kancelárie	sleduje a analyzuje neoprávnené výdavky v projekte, predkladá návrhy na eliminovanie neoprávnených výdavkov	Programový manažér