

Metodika pre projektové riadenie

1. Účel a ciele dokumentu

Účelom tohto dokumentu je stanoviť metodiku pre všetky projekty v rámci Národnej banky Slovenska (ďalej len „NBS“), vrátane základnej dokumentácie a procesov, potrebnú pre projektové riadenie naprieč NBS, ktoré využijú vodopádový, agilný alebo hybridný prístup.

Cieľom tohto dokumentu je poskytnúť jednotnú bázu pre všetkých aktérov a zúčastnené strany projektu počas jeho celého životného cyklu. Vzhľadom na očakávaný ďalší rozvoj v oblasti riadenia projektov v NBS je snahou nielen stanoviť pevné rámce, ale i poskytnúť používateľovi dokumentu pri jeho praktickom využívaní odporúčania či viacero stupňov voľnosti, tzv. tailoring.

Pri každodennom riadení úloh, príp. väčších iniciatív, ktoré nespĺňajú kritériá projektu, je možné využiť relevantnú mieru a prvky projektového riadenia popísané v tomto dokumente.

2. Základné pojmy v oblasti riadenia projektov

Projekt je prostriedkom na uskutočnenie unikátnej zmeny so zadaným začiatkom a koncom, ktorá sa realizuje medziúsekovo.

Projektové riadenie je súhrn všeobecných spôsobilostí, odborných vedomostí, odborných zručností, metód a nástrojov, používaných jednotlivcami alebo organizáciami na riadenie projektu, programu alebo portfólia projektov a programov. Projektové riadenie sa odlišuje od procesného riadenia a od riadenia trvalej organizácie predovšetkým v dôsledku jedinečnosti (neopakovateľnosti) projektu a jeho výstupu na rozdiel od opakovateľnosti procesu a jeho výstupu.

Proces je sled prirodzenej alebo zostrojenej postupnosti operácií alebo udalostí, vyžadujúcich skúmanie alebo obsadzujúcich iné zdroje, ktorý produkuje nejaký výsledok.

Procesné riadenie je súhrn všeobecných spôsobilostí, odborných vedomostí, odborných zručností, metód a nástrojov, používaných jednotlivcami alebo organizáciami na riadenie procesov.

Trvalá organizácia je pre účely tohto dokumentu zastúpená aktuálnou líniovou organizačnou štruktúrou NBS.

BAU (skratka business as usual) predstavuje každodenné vykonávanie štandardných funkčných operácií v NBS.

Manažér portfólia je názov funkcie pre osobu, ktorá je poverená riadením portfólia projektov a programov NBS.

Rámec projektu je produkt, ktorý je výstupom iniciačnej fázy projektu.

Zadanie projektu je produkt, ktorý je výstupom prípravnej fázy projektu.

Vrcholový manažment pre účely tohto dokumentu predstavujú guvernér, viceguvernér a výkonní riaditelia.

Riadiaca rada alebo aj **Riadiaca rada projektu** je najvyšší riadiaci orgán v organizácii projektu. Je to skupina oprávnených zástupcov NBS a dodávateľa projektu. Každý projekt musí mať (od realizačnej fázy vrátane) stanovenú riadiacu radu projektu.

Sponzor projektu je člen vrcholového manažmentu, zodpovedný za dosiahnutie účelu vnútorného projektu. Zodpovedá za pridelené prostriedky pre projekt v rámci platného rozpočtu NBS a zásadne usmerňuje manažéra projektu. Sponzor projektu alebo ním poverená osoba je predsedom riadiacej rady projektu.

Predkladateľ projektu je zamestnanec NBS, ktorý návrh v podobe Rámca projektu a/ alebo Zadania projektu predloží.

Projektový tím je ustanovená skupina zamestnancov NBS a/alebo externých zamestnancov, zastupujúcich zúčastnené strany na projekte.

Projektový manažér (ďalej len „PM“) je zamestnanec NBS alebo externý zamestnanec, ktorého poveril Sponzor projektu alebo iný zodpovedný vedúci zamestnanec NBS uskutočniť príslušný projekt. PM je v tomto zmysle označenie pracovného postavenia, roly či funkcie. PM vedie projektový tím, majúci právomoci a zodpovednosti za každodenné riadenie projektu. PM môže byť interný zamestnanec organizácie, ktorá projekt uskutočňuje a môže to byť tiež externý pracovník.

Programový manažér (ďalej len „PgM“) je pre účel tohto dokumentu osoba, ktorú poveril Sponzor projektu alebo iný zodpovedný zamestnanec NBS uskutočniť príslušný program. PgM riadi PMs v programe, majúci právomoci a zodpovednosti za každodenné riadenie programu. PgM riadi prínosy jednotlivých projektov programu k strategickým cieľom organizácie.

Externý zamestnanec je osoba z externého prostredia, ktorá participuje na realizácii projektu NBS.

Stakeholder je zúčastnená strana projektu, je synonymom pojmu zainteresované strany.

Agilný vývoj – je súbor praktík a princípov, kde riešenie, produkt alebo služba, najčastejšie softvér, sa dodáva iteratívnym alebo inkrementálnym spôsobom, t.j. formou postupných prírastkov. Pri iteratívnom vývoji sa jednotlivé kroky a činnosti (ako napr. analýza, dizajn, vývoj a testovanie) vykonávajú v krátkych cykloch, zvyčajne v trvaní 1 až 4 týždne maximum, ktoré sa za sebou opakujú a výsledné riešenie sa dodáva formou nasaditeľných prírastkov.

Dodávateľ je externý subjekt dodávajúci špecifikovanú časť výstupov na základe zmluvy.

Biznis je pre účely tohto dokumentu akákoľvek odborná oblasť pôsobnosti NBS, ktorá má oporu v organizačnom poriadku, prípadne v procesoch NBS.

Biznis vlastník je pre účely tohto dokumentu rola vykonávaná zväčša vedúcim zamestnancom NBS, ktorý je NBS uznaný ako zodpovedný za ucelenú odbornú oblasť pôsobnosti NBS. (pozn. len v prípade pochybností ho určí pre konkrétny projekt príslušný predstaviteľ vrcholového manažmentu).

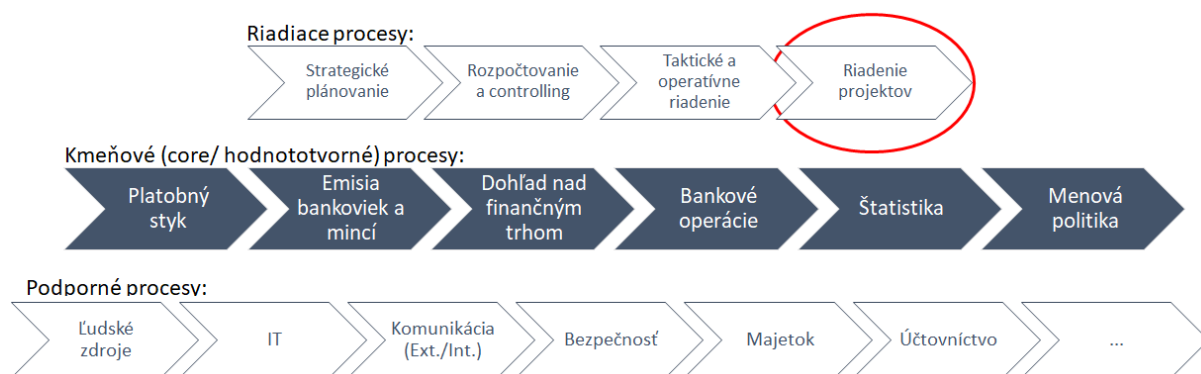
Kľúčové ukazovatele výkonnosti (angl. key performance indicators, skr. KPI) sú ukazovatele, ktoré kvantifikujú výkonnosť organizácie alebo časti jej procesu. Môžu byť zastúpené stanovenými cieľmi organizácie.

3. Kontext projektu v NBS

3.1 Proces riadenia projektov

Proces riadenia projektov je súčasťou riadiacich procesov (vid' obr. č.1), ktoré idú naprieč celou NBS. Ich cieľom je nastavenie smerovania a cieľov, monitorovanie ich plnenia a ďalšie zlepšovanie.

Obr. č. 1 – Proces riadenia projektov v štruktúre procesov NBS



Poznámka: štruktúra procesov na obrázku č. 1 je ilustračná, avšak pozícia procesu riadenia projektov medzi riadiacimi procesmi NBS je nemenná.

Medzi rozhrania procesu riadenia projektov pri vypracovaní Zadania projektu patria plán rozvoja IT a predpis o rozpočte (PP NBS č. 30/2013) – najmä za oblasť časovania predkladania návrhov projektov.

3.1.1 Prečo a kedy je vhodné projektové riadenie použiť

NBS využíva projektové riadenie vtedy, ak nie je možné alebo efektívne unikátnu zmenu dosiahnuť líniovým riadením. Riadenie projektu zahŕňa plánovanie, delegovanie, monitorovanie a riadenie všetkých aspektov projektu a potrieb zainteresovaných strán k dosiahnutiu cieľov projektu, ktorými sú:

- a) náklady projektu a jeho rozpočet,
- b) čas realizácie projektu a časový harmonogram projektu,
- c) rozsah projektu vo vzťahu k plneniu predmetu projektu,
- d) kvalita projektových produktov,
- e) riziká a príležitosti projektu, otvorené otázky a prekážky pri realizácii projektu,
- f) prínosy projektu, vrátane prínosov projektových produktov.

Tieto činnosti na riadenie projektu a dosiahnutie jeho cieľov sa môžu vykonávať tzv. vodopádovým spôsobom, t.j. postupnými fázami, alebo agilným spôsobom, t.j. iteratívnym a inkrementálnym spôsobom, akým je napr. scrum, kanban alebo kombináciou týchto prístupov.

3.1.2 Projektový produkt

Projektovým produktom je každý výstup z projektu, ako aj súbor iných produktov v hmotnej podobe alebo nehmotnej podobe. Projektové produkty rozdeľujeme na manažérske produkty a špecializované (realizačné) produkty.

3.1.2.1 Manažérsky produkt

Manažérskym produktom je taký projektový produkt, ktorý je spojený s riadením projektu. Obvykle plánuje a dokladuje priebeh samotného projektu, jeho riadenia, čerpania zdrojov a plnenia zmluvných záväzkov. Jeho konečným účelom je podpora a dosiahnutie plnenia predmetu projektu a vytvorenie špecializovaných výstupov (napr. Zadanie projektu, progres report a pod.).

3.1.2.2 Špecializovaný (realizačný) produkt

Špecializovaným produktom je projektový produkt spojený s obsahovou stránkou projektu tvorený osobitnými výstupmi, vytvorenými tak, aby boli dosiahnuté ciele projektu. Predstavuje sám o sebe plnenie predmetu projektu alebo priamo slúži na plnenie predmetu projektu. (napr. zaškolení zamestnanci, osadené okná, nasadený funkčný IS a pod.)

3.2 Portfólio projektov a programov

Portfólio projektov a programov (ďalej len „portfólio“) je súbor projektov a programov trvalej organizácie, ktoré nemusia organizačne a technologicky nadväzovať alebo sledovať jeden strategický cieľ trvalej organizácie (viď obr. č. 2). Jednotlivé časti portfólia môžu sledovať rôzne strategické alebo operatívne ciele trvalej organizácie. Za portfólio v NBS zodpovedá Kancelária projektového riadenia.

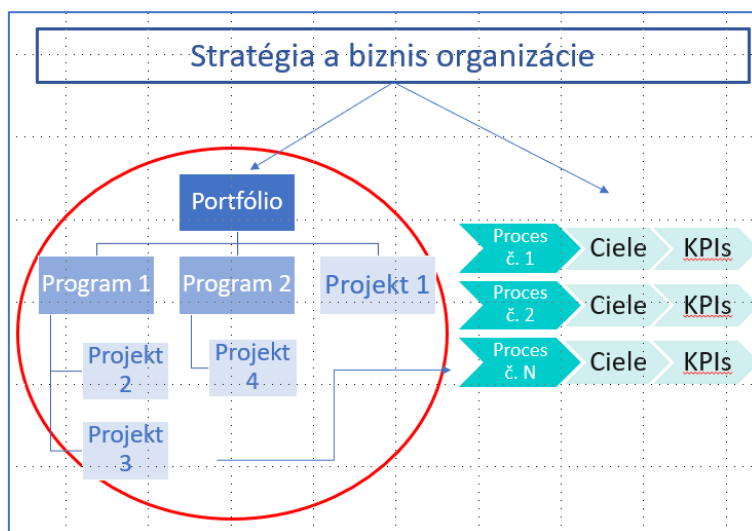
3.2.1 Kancelária projektového riadenia

Kancelária projektového riadenia je organizačná jednotka NBS s primeraným vybavením a personálom, zodpovedná za kvalitnú integrovanú metodicko-informačnú podporu navrhovateľov projektov, sponzorov projektov a PMs tak, že napr.:

- poskytuje metodiku riadenia projektov a programov a vyžaduje jej dodržiavanie,
- buduje a udržiava integrovaný systém nástrojov pre projektové a programové riadenie (softvéry, šablóny, databázu poznatkov vrátane ponaučení z projektov a pod.),
- priamo riadi portfólio počnúc vznikom projektov, neriadi však priamo projekty, pretože to je v zodpovednosti manažérov projektov,
- posudzuje jednotlivé projekty a programy, ale ich schvaľovanie zostáva zodpovednosťou Priorizačnej komisie.

Po dobu, pokiaľ nie je v NBS zriadená štandardná organizačná jednotka Kancelária projektového riadenia, Odbor informačných technológií ako vlastník procesu Riadenia projektov poverí jej výkonom osobu/y s funkčným zaradením. Kancelária má v tejto podobe voči ostatným odborom metodickú, evidenčnú a reportovaciu úlohu.

Obr. č. 2 - Kontext projektu v NBS - Portfólio

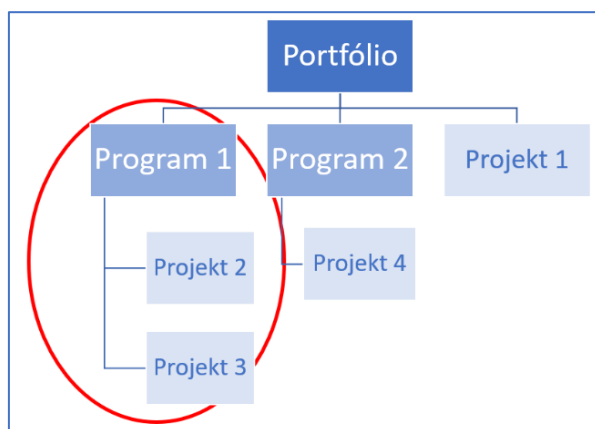


3.3 Program

Program je dočasná, flexibilná organizačná štruktúra vytvorená na koordináciu, smerovanie a dohľad nad implementáciou viacerých projektov a aktivít (viď obr. č. 3), ktoré majú priniesť výstupy a benefity na dosiahnutie spoločného strategického cieľa. Program zvyčajne trvá viac rokov.

Projekty programu môžu, ale nemusia mať technologické a organizačné nadväznosti. Projekty programu môžu prebiehať súbežne aj následne a môžu byť v rovnakom čase v rôznych fázach životného cyklu projektu.

Obr. č. 3 - Kontext projektu v NBS - Program



3.4 Projekt

Projekt je prostriedkom na uskutočnenie zmeny a oproti BAU sa líši týmito atribútmi (platia všetky naraz):

- ✓ ZMENA. Projekty sú prostriedkami na zavedenie zmeny.
- ✓ DOČASNÝ. Dočasnosť je základným atribútom projektu. Projekty majú presne* zadaný začiatok a koniec ako aj podmienky ukončenia projektu.
- ✓ MEDIZÚSEKOVÝ. Projekt potrebuje tím ľudí s rôznymi spôsobilosťami a rôzneho líniového začlenenia v štruktúre organizácie, ktorí spolupracujú (na dočasnej báze) na zavedení zmeny s dopadom mimo projektového tímu.
- ✓ UNIKÁTNY. Každý projekt je unikátny svojím cieľom, výstupmi, tímom, miestom časom špecifickým pre daný projekt.

**Projekt má zadaný začiatok a koniec v rámcovom harmonograme, ktorý je súčasťou Zadania projektu.*

4. Prioritizácia a kategorizácia projektov

4.1 Prioritizácia

Prioritizácia pre účely tohto dokumentu sa dotýka projektov v nasledovných položkách, ak sú relevantné

1. **pri rozpočtovaní pri prioritizácii investícií** (spolu so zoznamom investícií na potreby BAU), kedy NBS zvažuje napr.
 - a. nevyhnutnosť pre naplnenie strategických cieľov alebo mandatórnych požiadaviek
 - b. návratnosť investícií, výšku prínosov
 - c. dostupnosť kapacít – najmä v kritických oblastiach (ľudských zdrojov interných, popr. externých)
2. **pri riadení konfliktov zdrojov,**
3. **príp. pri riadení logických a/alebo technických závislostí medzi projektami** a pod.

Vykonaním prioritizácie je poverený tím expertov NBS, tzv. Prioritizačná komisia, ktorí sú pre tento účel splnomocnení NBS zastúpiť najmä finančné, strategické a biznis záujmy NBS. Hlavné

zodpovednosti Priorizačnej komisie sú uvedené v matici zodpovedností – RACI (ďalej len „RACI“) (kap. 6.2).

Zodpovednosti Priorizačnej komisie vykonáva Investičná komisia.

V prípade, ak nie je možné dospieť k zhode (napr. pre konflikt záujmov), sú sporné prioritizačné rozhodnutia s odôvodnením ponechané na relevantných členov Vrcholového manažmentu NBS.

4.2 Kategorizácia - aké kategórie sledujeme a prečo

Tento dokument má byť oporou a má ambíciu byť využiteľný bez ohľadu na veľkosť projektu. NBS môže zvažovať kategorizáciu projektov na báze ich komplexity (viď obr. č. 4) a využiť vhodné parametre (ako aj čo je „akurát dost“ z vyžadovaných povinností) na úspešné dosiahnutie cieľov projektu. Kategóriu projektu navrhuje Kancelária projektového riadenia a schvaľuje Priorizačná komisia.

Obr. č. 4 - Príklady projektov podľa rozdielnej komplexity (pozn. atribúty majú napomôcť, nie zväzovať)

Komplexita	Kategória	Charakteristiky, atribúty	Poznámky
Vysoká	Program	Väčšia transformácia biznisu Viaceré projekty a úlohy	Toto nie je projekt. Potrebne riadiť ako program. Rola PgM priradená.
	Komplexný projekt	Nevyhnutný pre strategické ciele / Vysoký počet stakeholderov / Nejednoznačné požiadavky / Nové alebo novelizované výstupy / Nejasný kontext / Signifikantné finančné prostriedky / Vysoký počet disciplín / Signifikantná organizačná zmena / Vysoký počet rizík	Viacero fáz dodania / Rozšírená Riadiaca rada (napr. o používateľa, dodávateľa) / Samostatné manažérske produkty (dokumenty)
	Štandardný projekt	Stredná priorita / Stredne vysoký počet stakeholderov / Požiadavky je potrebné spracovať / Nejaké nové výstupy / Stredne vysoké finančné prostriedky / Stredne vysoký počet disciplín / Zmena oproti súčasnému stavu / Stredne vysoký počet rizík	Jedna alebo viac fáz dodania / Štandardná Riadiaca rada / Niektoré manažérske produkty redukované, kombinované
	Jednoduchý projekt	Nízka priorita / Málo stakeholderov / Jasné požiadavky / Nejaké nové výstupy / Nevýznamné financie / Málo disciplín / Málo zúčastnených strán / Nevýrazná zmena oproti súčasnému stavu / Nižší počet rizík	Jedna fáza dodania / Jednoduchá Riadiaca rada / Manažérske produkty redukované, kombinované / Rola PM priradená
Nízka	Úloha	Nízke riziko, náklady, dôležitosť, viditeľnosť / Jedna disciplína / Jedno miesto ovplyvnené. BAU.	Toto nie je projekt. Žiadna rola PM. Žiaden projektový report...

Limity pre stanovenie kategórie projektu, zohľadnené v kombinácii viacerých atribútov, sú definované v prílohe č.1 Metodiky pre projektové riadenie.

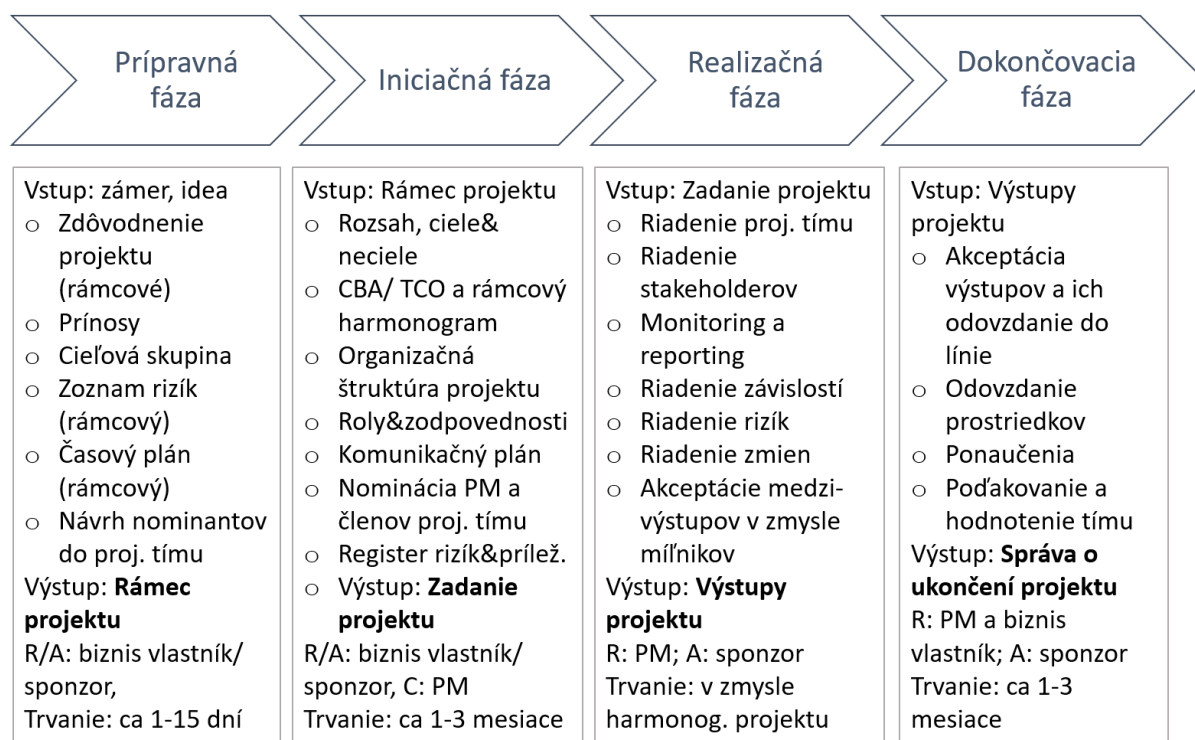
5. Fázy a životný cyklus projektu

Fáza projektu je produktovo orientovaný a míľnikmi v čase vymedzený sled časovo, organizačne a technologicky súvisiacich etáp projektu alebo činností, potrebných na vytvorenie čiastkového alebo konečného výstupu projektu. Fázy projektu sa využívajú na kontrolu postupu projektu z hľadiska jeho cieľov. Na začiatku a na konci fázy je zvyčajne míľnik projektu v detailnom harmonograme projektu. Sled všetkých fáz tvorí životný cyklus projektu.

Štandardný životný cyklus projektu pozostáva zo 4 základných nadväzujúcich fáz projektu: Prípravná – Iniciačná – Realizačná - Dokončovacia.

Základné charakteristiky (vstupy, výstupy, aktivity, zodpovednosti a odporúčané priemerné trvanie) jednotlivých fáz sú znázornené na obr. č. 5 nižšie (pričom skratky R/A, R, A sú vysvetlené v kap. 6.2):

Obr. č. 5 – Fázy projektu



Výstupným produktom

- Prípravnej fázy je schválený Rámec projektu (formulár vid' príloha č. 3 Metodiky pre projektové riadenie),
- Iniciačnej fázy je schválené Zadanie projektu (formulár vid' príloha č. 5 Metodiky pre projektové riadenie),
- Realizačnej fázy je dodanie a schválenie definovaných produktov (výstupov) projektu,
- Dokončovacej fázy je splnenie cieľov projektu a schválená Správa o ukončení projektu (formulár vid' príloha č. 8 Metodiky pre projektové riadenie).

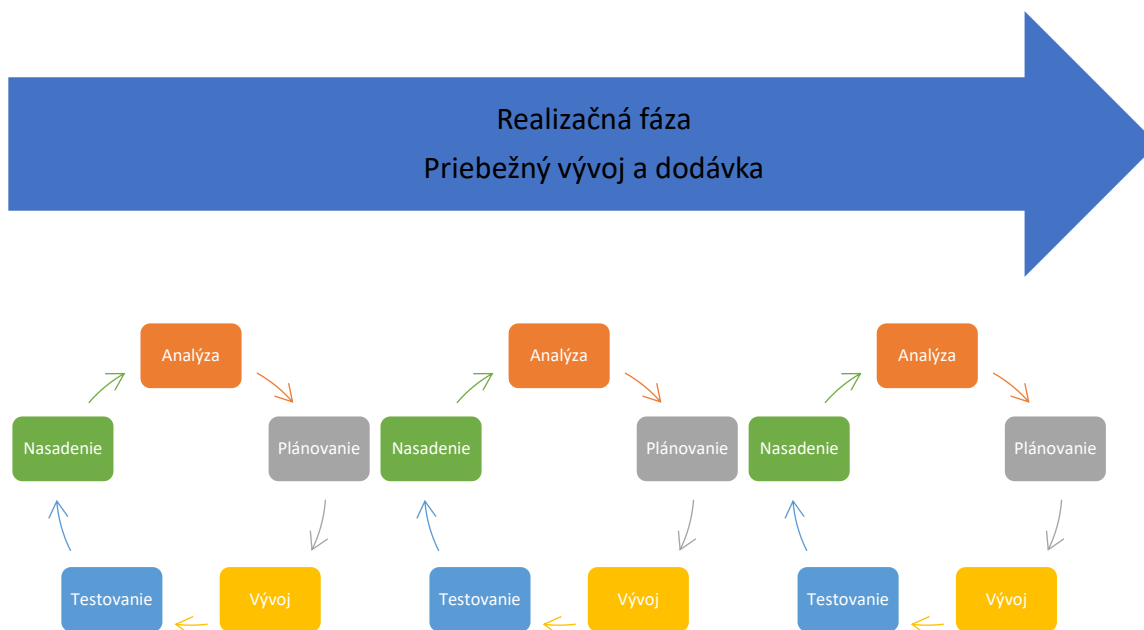
Prípravnú a iniciačnú fázu je možné spojiť do jednej fázy s výstupom vo forme schváleného produktu Zadanie projektu.

Realizačná fáza môže byť delená ďalej podľa potreby na etapy, či podfázy. Vzhľadom na potrebu monitoringu progresu projektu je vhodné túto fázu deliť míľníkmi aspoň na cca dvoj mesačnej báze. Odpočet stavu projektu je pravidelne preukazovaný tzv. Progres reportom.

V prípade ak má projekt dodať aj IT riešenie, tak tieto podprocesy alebo iterácie* (ak sa zvolil agilný vývoj ako spôsob dodania IT systému) - vid' obr. 6 nižšie - prebiehajú v „IT streame“ alebo podprojekte (popr. môže byť súčasťou aj nákup HW/ SW) počas **realizačnej fázy projektu**.

**Každá iterácia v rozsahu 1 až 4 týždne obsahuje jednotlivé činnosti ako je napr. analýza požiadaviek, plánovanie úloh, vývoj riešenia – IT systému (programovanie), testovanie a nasadenie. Tieto iterácie sa opakujú po sebe, kým sa nedodá celkový rámec projektu.*

Obr. č. 6 – Realizačná fáza projektu



Sprievodným procesmi – najneskôr od realizačnej fázy - sú procesy **monitorovania a reportingu**. Počas realizačnej fázy je pre rýchlu identifikáciu stavu projekt hodnotený tzv. semaformi, pričom: zelená – projekt je pod kontrolou (napr. nemá odchýlky od harmonogramu), žltá – projekt má riziká/ problémy (napr. má odchýlky voči harmonogramu), červená – projektu hrozí bezprostredná kríza, alebo už v nej projekt je.

Počas realizačnej fázy projektu je možné uplatniť Zmenovú požiadavku.

5.1 Agilný vývoj

V prípade, ak projekt má dodať IT riešenie, kde existujú vývojové a podporné tímy, ktoré používajú agilné praktiky a vyvíjajú a dodávajú riešenia iteratívnym a inkrementálnym spôsobom, je možné procesy a fázy projektu prispôbiť a zohľadniť osobitosti takýchto praktík.

Pri agilnom vývoji sa požiadavky a riešenie dodávajú priebežne a rozsah projektu sa pravidelne prehodnocuje a mení podľa priorít používateľov a Biznis vlastníka. Tieto osobitosti treba zohľadniť už pri schválení projektu a rozsah projektu v prípade agilného vývoja ostáva variabilný. Agilné riadenie predpokladá rolu Produktového vlastníka, ktorá bude reprezentovaná Biznis vlastníkom v zmysle tohto dokumentu. Produktového vlastníka je potrebné do projektu zapojiť už v prípravnej a iniciačnej fáze.

5.2 Zmenová požiadavka

Zmenovou požiadavkou je požiadavka uplatnená v rámci realizačnej fázy projektu na zmenu oproti už schválenému rozsahu, obsahu, času alebo rozpočtu projektu, príp. schválených projektových produktov. Takáto „Zmenová požiadavka“ je povinným manažérskym produktom bez ohľadu na kategóriu projektu, pričom takúto zmenu predschvaľuje v 1. kroku Riadiaca rada projektu, následne ju schvaľuje Prioritizačná komisia.

V prípade zmenovej požiadavky, ktorá je v súlade s cieľmi projektu a ktorú je možné riadiť a dodať bez dopadu na schválený rozsah, čas alebo rozpočet projektu a zároveň je možné ju

realizovať prostredníctvom projektu priradených, t.č. nealokovaných zdrojov (napr. z finančnej rezervy, alebo „contingency“), môže PM rozhodnúť o jej realizácii vo vlastnej právomoci.

Ak mal projekt rezervu viazanú napr. na krytie rizika, je možné – ak je pri schválení rozpočtu projektu tak uvedené – takúto zmenovú požiadavku realizovať po schválení relevantným finančným expertom projektu. Ak takáto rola nie je v projekte zastúpená, schvaľuje požiadavku Sponzor projektu.

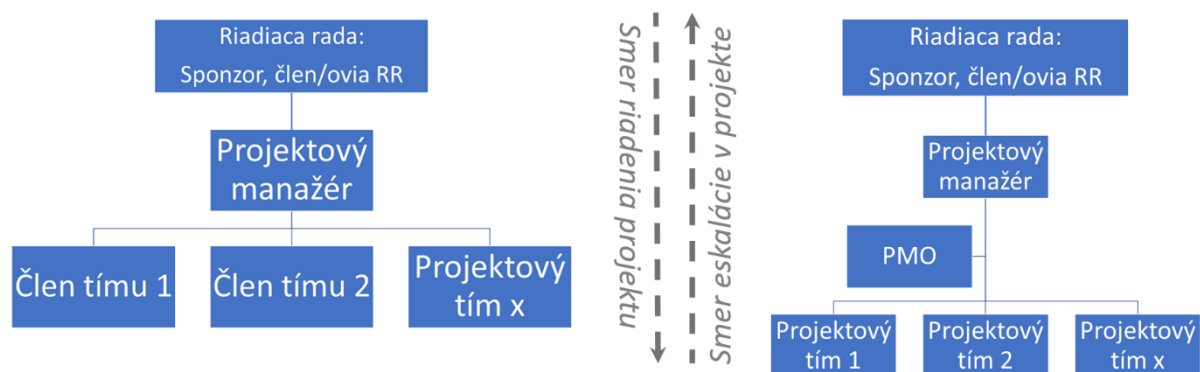
V prípade, ak predmetom projektu je dodávka alebo vývoj IT systému, ktorý sa bude dodávať agilným vývojom, t.j. iteratívnym a inkrementálnym spôsobom, tak sa rozsah projektu a funkčná špecifikácia nefixuje na začiatku projektu, ale sa definuje postupne v jednotlivých iteráciách postupne. V takýchto prípadoch nie je potrebné podať zmenovú požiadavku pri každej zmene jednotlivých funkcií IT systému, ale len v prípade zmeny celkového rámca projektu alebo ak sa mení celkový objem plánovaných prác, mení sa celkové plánované dokončenie, či celkové plánované náklady. Zmeny v priebehu jednotlivých iterácií a zmena poradia jednotlivých požiadaviek nepodliehajú zmenovým požiadavkám.

6. Organizácia projektu

Organizácia projektu je dočasná organizácia, zložená z predstaviteľov zúčastnených strán, ich infraštruktúry a záujmov, informačných, finančných, komunikačných a zmluvných väzieb. Jej účelom je príprava a uskutočnenie projektu. Jej schému navrhuje PM.

Organizácia projektu je ukotvená schémou v organizačnej štruktúre projektu (ďalej len „OŠ projektu“). Príklady základnej OŠ projektu sú uvedené v obr. č. 7 nižšie: schéma vľavo je vhodná pre jednoduchý a štandardný projekt, schéma vpravo je vhodná pre komplexný projekt a program.

Obr. č. 7 – Organizácia projektu



6.1 Roly a zodpovednosti

Štandardné roly v projekte:

Riadiaca rada projektu, jej zloženie väčšinou zastupujú

Sponzor projektu

Zástupca NBS za stranu Biznis vlastníka

Zástupca (hlavného) dodávateľa (ak relevantné)

PM

PM NBS

PM (hlavného) dodávateľa (ak relevantné)

PMO

Vedúci projektového tímu

Člen projektového tímu

Dodávateľ

Predseda Riadiacej rady projektu / Sponzor projektu

Kľúčová rola celého projektu s najvyššími právomocami, a to:

- a) splnomocňuje PM menovaním s predchádzajúcim súhlasom jemu priamo nadriadeného vedúceho zamestnanca,
- b) rozhoduje o rozsahu, harmonograme a rozpočte* projektu,
**o rozpočte rozhoduje pokiaľ je požadované finančné krytie v súlade s rozpočtom NBS. V prípade, ak schválenie projektu znamená potrebu navýšenia rozpočtu NBS, je rozpočet projektu v kompetencii Bankovej rady NBS formou schválenia úpravy rozpočtu NBS v súlade s predpisom o rozpočte (PP NBS č. 30/2013).*
- c) schvaľuje projektové produkty a výstupy jednotlivých fáz/etáp; zodpovedá za zmenové požiadavky alebo odchýlky od špecifikácie a zadania projektu,
- d) schvaľuje spôsoby predložených riešení rizík,
- e) komunikuje pravidelne s PM ohľadom riadenia projektu,
- f) eskaluje zásadné otvorené otázky projektu, hlavne pokiaľ ide o zmenové požiadavky, v Riadiacej rade projektu a v prípade zmien zabezpečuje finančné zdroje v súlade s predpisom o rozpočte (PP NBS č. 30/2013) a schvaľovanie zmien financovania,
- g) prenáša a deleguje zodpovednosť za riadenie projektu na PM a projektový tím,
- h) má ďalšie povinnosti určené v dokumente RACI.

Riadiaca rada projektu

- a) priebežne monitoruje a vyhodnocuje progres projektu voči aktuálnemu Zadaniu projektu vrátane stavu rizík projektu,
- b) v prípade potreby prerokuje a / alebo zadáva podnety na zmeny v projekte,
- c) prerokuje spory v prípade rozporov medzi PM NBS a PM dodávateľ'a, rozhodnutie vydáva výlučne Sponzor projektu,
- d) schvaľuje RACI projektu, vrátane jej rozšírenia predloženého PM,
- e) schvaľuje úpravy projektového tímu projektu,
- f) predschvaľuje zmenové požiadavky,
- g) má ďalšie povinnosti určené v dokumente RACI.

PM

Osoba oficiálne ustanovená a splnomocnená na kompletné a komplexné riadenie projektu. PM vykonáva svoje projektové zodpovednosti a podlieha plne Sponzorovi projektu.

PM NBS:

- a) riadi celý projekt v súlade s týmto dokumentom,
- b) priebežne sleduje, aktualizuje a vyhodnocuje zadanie a riziká projektu – v prípade ohrozenia cieľov, resp. prínosov projektu, neodkladne informuje o tejto skutočnosti Sponzora projektu,
- c) priamo riadi projektový tím NBS a môže spolu s Biznis vlastníkom navrhovať jeho zloženie,
- d) riadi PM dodávateľ'a (nie projektový tím dodávateľ'a),
- e) plánuje priebeh projektu a priebežne aktualizuje projektový Detailný harmonogram (príloha č. 6 Metodiky pre projektové riadenie) v spolupráci s PM dodávateľ'a (ak relevantné),
- f) monitoruje a eskaluje všetky relevantné otvorené otázky projektu, predkladá zmenové požiadavky,
- g) zabezpečuje dodržanie bezpečnostných štandardov pri realizácii projektu,
- h) zabezpečuje priebežnú kontrolu a vyhodnotenie dosahovania stanovených merateľných ukazovateľov,
- i) zabezpečuje priebežnú akceptáciu rozsahu a kvality projektom dodávaných projektových produktov vrátane odovzdania produktov (výstupov) projektu do línie/ do prevádzky,
- j) zabezpečuje efektívnu a bezpečnú administratívu, distribúciu a archiváciu informácií využitím dostupného informačného systému,
- k) rozhoduje o realizácii zmenovej požiadavky za podmienok uvedených v časti 5.2,

- l) navrhuje schému organizácie projektu,
- m) spravuje dokument RACI (Príloha č. 14 Metodiky pre projektové riadenie) a môže pripraviť jeho rozšírenie (časť 6.2)
- n) má ďalšie povinnosti určené v dokumente RACI.

Projektový tím

Projektový tím tvorí skupina nominovaných odborníkov počas doby trvania projektu podriadená PM. Konkrétne zloženie projektového tímu NBS, vrátane personálnych nominácií, je navrhované v produkte Rámec projektu a definované v produkte Zadanie projektu, ktorého schvaľovanie je definované v RACI (kap 6.2).

Pri komplexnejších projektoch je možné tvoriť podprojekty, alebo tímy, ktoré môže radiť vedúci podprojektu / projektového tímu.

Vedúci projektového tímu

Je riadený PM počas doby trvania projektu. Vede projektový tím a jeho úlohy. Priebežne informuje PM o prograse úloh. Navrhuje riešenia vedúce k naplneniu cieľov projektu, podieľa sa priamo na úspechu a prograse projektu. V prípade potreby adresuje/ eskaluje problémy alebo riziká.

Člen projektového tímu

Táto rola podporuje PM najmä pre špecifické úlohy a činnosti projektu. Pokiaľ je potrebná v projekte, definuje sa jej náplň a zodpovednosti v produkte Zadanie projektu.

PMO (Project Management Office)

Táto rola, resp. skupina pracovníkov vzniká na podporu PM najmä pre veľké a komplexné projekty. Hlavnou funkciou PMO je podpora PM (ale aj ostatných účastníkov projektu) pri administratívnych a operatívnych činnostiach. Pokiaľ je potrebná v projekte, PM alebo Sponzor projektu definuje jej náplň a zodpovednosti v produkte Zadanie projektu. PMO jednotlivého projektu môže reportovať Kancelárii projektového riadenia v mene PM. V prípade, že Kancelária projektového riadenia má disponibilné zdroje, môže ich poskytnúť pre rolu PMO.

Nasledovné roly, ktoré je možné využiť (ak sú relevantné per projekt):

Finančný expert projektu

Táto rola podporuje PM najmä pri plánovaní nákladov na projekt a následnom riadení priebehu projektu v súlade so stanoveným Zadaním projektu. Rolu môže zriadiť Sponzor projektu, náplň a zodpovednosti tejto role musia byť definované v Zadaní projektu.

Expert pre komunikáciu

Táto rola podporuje PM najmä počas realizácie projektu v súlade so stanoveným Zadaním projektu. Rolu môže zriadiť Sponzor projektu, náplň a zodpovednosti tejto role musia byť definované v Zadaní projektu.

Expert pre kvalitu

Táto rola podporuje PM pri stanovovaní kvalitatívnych parametrov riadenia projektu a jeho výstupov, počas realizácie projektu ako aj pri akceptácii kvalitatívnych parametrov výstupov projektu v súlade so stanoveným Zadaním projektu. Rolu môže zriadiť Sponzor projektu, náplň a zodpovednosti tejto role musia byť definované v Zadaní projektu.

Dodávateľ projektu

Externá organizácia mimo pôsobenia NBS/ externý subjekt, ktorý sa po uzavretí Zmluvy stáva zodpovedným za vytvorenie, dodanie, nasadenie a odovzdanie špecializovaných produktov projektu prijímateľovi (vrátane dodania príslušnej dokumentácie a služieb).

Hlavný dodávateľ

Zodpovedný štatutárny zástupca dodávateľa, alebo ním poverená osoba vo funkcii, ktorá má právomoci a kompetencie riadiť PM dodávateľa.

Pôsobí ako člen Riadiacej rady projektu (programu) a bezprostredný partner Sponzora projektu. Riadi PM dodávateľa a v plnej miere zodpovedá za plnenie platnej zmluvy, ako aj platných ustanovení v produkte Zadanie projektu.

PM dodávateľa

Zodpovedný odborný pracovník dodávateľa, ktorý má právomoci a kompetencie:

- a) komunikovať s Riadiacou radou projektu,
- b) komunikovať s PM NBS,
- c) riadiť celý projektový tím dodávateľa,
- d) riadiť dodávky projektových produktov na základe platnej zmluvy, resp. produktu Zadanie projektu.

Projektový tím dodávateľa

Konkrétne zloženie projektového tímu dodávateľa môže byť predmetom produktu Zadanie projektu (príp. Zadanie projektu dodávateľa), kde sú stanovené projektové roly, pracovné náplne, zodpovednosti, ale aj konkrétne personálne nominácie jednotlivých členov projektového tímu dodávateľa.

Návrh projektového tímu dodávateľa predkladá Hlavný dodávateľ (ak relevantné) na schválenie Riadiacej rade projektu.

Dodávateľa zastupuje v OŠ projektu jeho nominant v Riadiacej rade projektu a PM dodávateľa.

Iné roly, ktoré zastupujú rozhrania projektu do BAU, ak je pre projekt potrebné:

Biznis vlastník/ Zadávateľ projektu. Môže sa jednať o viacero osôb. Sú to vedúci zamestnanci NBS, ktorí budú projektové produkty používať po nasadení (skončení projektu).

Biznis vlastník má primárnu zodpovednosť za:

- a) definovanie požiadaviek na realizačné produkty (najmä finálne),
- b) definovanie akceptačných kritérií pre realizačné produkty,
- c) definovanie merateľných výkonnostných ukazovateľov programov, podprogramov, projektov a prvkov,
- d) pridelovanie zdrojov na akceptačné testovanie,
- e) akceptáciu finálnych realizačných produktov a ich prevzatie do prevádzky,
- f) priebežnú akceptáciu rozsahu a kvality dodávaných projektových výstupov pri dosiahnutí platobných míľnikov,
- g) určenie kľúčových používateľov, iných hlavných používateľov a tímu používateľov,
- h) dostupnosť zdrojov kľúčových používateľov a používateľov,
- i) má ďalšie povinnosti určené v dokumente RACI.

Používatelia

Odborní pracovníci útvarov, ktorí budú finálne realizačné produkty používať v praxi. Ich primárna zodpovednosť v projekte je:

- a) spracovanie požiadaviek na realizačné produkty (najmä finálne) podľa pokynov Biznis vlastníka,
- b) návrh akceptačných kritérií pre realizačné produkty podľa pokynov Biznis vlastníka,
- c) akceptačné testovanie podľa pokynov Biznis vlastníka,
- d) podpora pri akceptácii finálnych realizačných produktov podľa pokynov Biznis vlastníka,
- e) odborná podpora Sponzora projektu a PM v priebehu projektu.

Vlastník IT systému

Vlastník IT systému v prípade agilného vývoja je primárnou osobou, ktorá určuje priority vývoja na danom IT systéme a zodpovedá za správu produktového backlogu (zoznam všetkých požiadaviek na vývoj).

Vlastník IT systému:

- a) zodpovedá za riadenie životného cyklu IT systému,
- b) priamo riadi vývojový alebo podporný tím tohto IT systému (zadáva úlohy),
- c) definuje IT riešenie produktu na základe požiadaviek dodaných používateľmi alebo Biznis vlastníkom,
- d) môže na seba prevziať časť zodpovednosti za riadenia projektu na základe dohody s PMO alebo PM (napr. riadenie časti projektového tímu, riadenie dodávateľa a pod.),
- e) zabezpečuje súčinnosť a koordináciu IT vývoja pri dodávke produktu projektu.

Rozhodovanie sporov

V prípade rozporov medzi PM NBS a PM dodávateľa prerokuje spory Riadiaca rada projektu a rozhodnutie vydáva výlučne Sponzor projektu, ktorý nesie hlavnú zodpovednosť za celý projekt.

V prípade, že toto rozhodnutie je v zásadnom rozpore s platnou zmluvou, iniciuje Sponzor projektu negociácie a popr. konanie k zmenovým požiadavkám.

6.2 Matica zodpovedností - RACI

Matica zodpovedností (ďalej len „RACI“) poskytuje štruktúrovaný prehľad priradených zodpovedností v projekte. Môže byť použitá v realizačnej fáze projektu pre spresnenie kompetencií zúčastnených strán.

RACI opisuje v riadkoch procesy a úlohy zúčastnených strán alebo pracovné balíky a činnosti projektu. V stĺpcoch opisuje právomoci a zodpovednosti účastníkov projektu. Zobrazuje sa prostredníctvom tabuľky známej ako RACI (viď šablóna v prílohe č.14 Metodiky pre projektové riadenie), pričom jednotlivé písmená znamenajú nasledovné:

R = Responsible / vykoná činnosť (splní úlohu),

A = Accountable/ zodpovedá za výsledok činnosti,

C = Consulted/ konzultuje (treba s ním konzultovať alebo inak kooperovať),

I = Informed/ informovaný (treba ho informovať).

Pre využitie v projekte je možné využiť šablónu uvedenú v prílohe č. 14 Metodiky pre projektové riadenie „RACI“.

V tab. nižšie je uvedená základná RACI matica:

ID	Názov položky	Sponzor projektu	Biznis vlastník	Projektový manažér	Člen proj. Tímu	Kancelácia projektov	Prioritizačná komisia	Riadiaca rada	Dodávateľ	PM dodávateľa	Zástupca rozhrania
1	Vypracovanie Rámca projektu	A	R	C		C					I
2	Návrh názvu projektu	A	R	I		C			I		
3	Určenie kategórie projektu	A	C	C		R			I		
4	Schválenie Rámca projektu	A	C	I		I	R	I			
5	Vypracovanie Zadania projektu	A	R	C	I/C	C		C	C	C	I
6	Menovanie PM NBS	A, R		C							C (líniový vedúci)
7	Menovanie PM dodávateľa	I		I					A/R	C	
8	Schválenie Zadania projektu	A	C	I	I	C	R	I	I	I	I
9	Vedenie projektového tímu	A	C	R	C					C	C/I
10	Predkladanie progres reportu projektu	A	C	R	C/I	I		I	I	C	I
11	Vedenie pravidelných mítingov projektového tímu	A	C	R	C					C/I	
12	Zápis zo stretnutí projektového tímu	A	C	R	C					C/I	
13	Zvolanie Riadiacej rady projektu	A	C	R	I						
14	Predloženie zmenovej požiadavky	A	C	R	C/I						C/I
15	Schválenie zmenovej požiadavky	A	I	C	I	C	R (2.)	R (1.)	I	C/I	C/I
16	Testovanie projektových produktov		A	C	R				I	R/C	C/I
17	Odovzdanie/ Prevzatie projektových produktov do prevádzky	A	R (spolu)	R (spolu)	C	C		C/I			I
18	Schválenie Správy o ukončení projektu	A	C	C	I	C	I	R	C/I	C/I	I
19	Predkladanie správy o stave portfólia projektov a programov	I		C		R	I			C	

PM v súčinnosti so širším tímom môže pripraviť rozšírenie RACI matice (viď. príloha č. 14 Metodiky pre projektové riadenie), ktoré predkladá na schválenie Riadiacej rade projektu. V nej doplní ďalšie procesy a úkony relevantné pre jeho projekt.

7. Dokumentácia projektu

S ohľadom na kategóriu projektu je dokumentácia projektu rozdelená na povinnú (P), doporučenú (D) a irelevantnú (N/A) nasledovne:

Komplexita/ Manažérsky produkt	Rámec projektu	Zadanie projektu	Zmenová požiadavka (register zmien)	Progres report	Správa o ukončení projektu	Detailný harmonogram	RACI	Reg. rizík a príležitostí	Register úloh
Program	D	P	P	P	P	P	D	P	D
Komplexný projekt	D	P	P	P	P	P	D	P	D
Štandardný projekt	D	P	P	P	P	D	D	P	D
Jednoduchý projekt	D	P	P	P	P	D	D	P	D
Úloha	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Formuláre všetkých dokumentov uvedených v tab. vyššie sú uvedené v prílohách Metodiky pre projektové riadenie.

Prílohy k Metodike pre projektové riadenie

Prílohy Metodiky pre projektové riadenie sú určené pre taktickú a operatívnu úroveň riadenia projektov podľa metodiky pre projektové riadenie a obsahujú:

- špecifikované údaje s vyšším detailom (napr. príloha č. 1 Metodiky pre projektové riadenie a príloha č. 2 Metodiky pre projektové riadenie, vid' nižšie) alebo
- zoznam sledovaných atribútov vo forme vzorového formulára manažérskeho produktu

Všetky nasledujúce prílohy Metodiky pre projektové riadenie sú uložené k dispozícii pre prácu s nimi na Intranete NBS v kategórii INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE, pod názvom Projektové riadenie NBS.

1. Limity pre stanovenie kategórie projektu

Limity, ktoré budú zohľadnené v kombinácii viacerých atribútov, pre stanovenie kategórie projektu (vid' Obr. č. 4) od 1.1.2021

Kategória	Rozpočet v tis. Eur s DPH	Počet dotknutých úsekov
Komplexný	256 a viac	4 a viac
Štandardný	Do 256	3
Jednoduchý	Do 84	min 2

2. Kancelária projektového riadenia – rozsah možných zodpovedností pri ďalšom rozvoji

- udržiava históriu projektov a programov,
- po schválení projektov priraduje prostriedky na jednotlivé projekty,
- udržiava databázu prostriedkov a ich zdrojov vrátane odborníkov na projektové riadenie,
- metodicky podporuje navrhovateľov, Sponzorov projektu a PMs pri spracovaní príslušných dokumentov projektu (napr. Rámec projektu, Zadanie projektu, Správa o ukončení projektu atď.)
- odsúhlasuje všetky príslušné dokumenty projektu podľa matice zodpovedností trvalej organizácie,
- centrálnne sleduje, kontroluje a podáva správy o príslušných projektoch,
- podporuje riešenie medziprojektových problémov (riadenie programov a riadenie portfólií projektov),
- poskytuje odborné konzultácie a vzdelávanie v oblasti projektového riadenia.

Pozn. je možné využiť iba určitú kombináciu vyššie uvedených úloh Kancelárie projektového riadenia. Táto kombinácia závisí od aktuálnej projektovej vyspelosti NBS ako aj od disponibilných kvalifikovaných ľudských zdrojov. Pri nedostatku manažérov, kvalifikovaných pre takúto koordináciu, dochádza často k súbehu prác.

3. Rámec projektu

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [Rámec projektu](#).

4. Rámcový harmonogram

Formulár CBA (Cost Benefit Analyses) / TCO (Total Cost of Ownership) (príloha č. 11 Metodiky pre projektové riadenie) tvorí samostatnú prílohu Zadaní projektu, ktorá obsahuje aj Rámcový harmonogram - vid' záložka Kapacitné Požiadavky.

5. Zadanie projektu

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [Zadanie projektu](#).

6. Detailný harmonogram

Šablóna obsahuje návrh možných aktivít a míľnikov projektu. Zoznam aktivít má ambíciu slúžiť ako pomôcka pre projektového manažéra pri zostavovaní detailného harmonogramu, t.j tento zoznam nie je záväzný, nakoľko každý projekt je unikátny - vid' formulár [Detailný harmonogram](#).

7. Zmenová požiadavka

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [Zmenová požiadavka](#).

8. Správa o ukončení projektu

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [Správa o ukončení projektu](#).

9. Poučenia

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [Poučenia](#).

10. Progres report

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [Weekly Progres report](#) .

11. CBA a TCO

Zoznam sledovaných atribútov vid' formuláre [CBA a TCO](#).

12. Register úloh

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [Register úloh](#).

13. Register rizík a príležitostí

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [Register rizík a príležitostí](#).

14. RACI

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [RACI](#).

Tento dokument má spravovať (doplňovať a aktualizovať) PM pred spustením jemu zvereneného projektu ako aj v jeho priebehu pre špecifické potreby každého projektu.

15. Vstupy a výstupy – zástupcov rozhraní

Zoznam sledovaných atribútov vid' Vstupy a výstupy – zástupcov rozhraní

Nájdete tu vymenované fázy projektu počas jeho životného cyklu; zástupcovia rozhraní aj PMs boli vyzvaní, aby uviedli ich vstupy do projektu a/ alebo výstupy, ktoré využívajú (podľa ich roly v projekte/och). Odpovede vpisovali do žltó vyznačených buniek.

Tento dokument je živý (môže sa meniť) a má ambíciu slúžiť ako pracovná pomôcka pre PM pri komunikácii so zástupcami rozhraní.

16. Komunikačná matica

Zoznam sledovaných atribútov vid' formulár [Komunikačná matica](#).