Obrázok, na ktorom je text

Automaticky generovaný popis

Názov projektu

**Projektový iniciálny dokument - PID**

Mesiac rok

Obsah

[1. Denník zmien 3](#_Toc117602293)

[2. Zoznam použitých skratiek a pojmov 3](#_Toc117602294)

[3. Referencie 3](#_Toc117602295)

[4. Definícia projektu 4](#_Toc117602300)

[5. Ciele a rozsah projektu 4](#_Toc117602301)

[6. Prístup k realizácii projektu 4](#_Toc117602302)

[7. Organizácia projektu 4](#_Toc117602303)

[8. Popis rolí 5](#_Toc117602304)

[9. Riadenie komunikácie na projekte 5](#_Toc117602305)

[10. Prístup k riadeniu kvality na projekte 5](#_Toc117602306)

[11. Prístup k riadeniu rizík 6](#_Toc117602307)

[12. Prístup k riadeniu zmien 6](#_Toc117602308)

[13. Plán projektu 6](#_Toc117602309)

[14. Finančný manažment a kontroling 6](#_Toc117602310)

[15. Prílohy 6](#_Toc117602311)

# Denník zmien

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Verzia** | **Zmeny** | **Autor** | **Dátum** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Tabuľka 1: Verzie dokumentu

# Zoznam použitých skratiek a pojmov

| **Skratka / Pojem** | **Vysvetlenie** |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Tabuľka 2: Zoznam použitých skratiek a pojmov

# Referencie



* Zoznam obrázkov
* Zoznam tabuliek

# Definícia projektu

Údaje o projekte, ktoré vychádzajú z dokumentov vypracovaných v prípravnej fáze a iniciačnej fáze projektu a sú relevantné pre realizačnú fázu projektu

* Základné informácie o projekte
* Vznik a dôvody realizácie
* Legislatívny rámec projektu, nadväznosti na iné témy

# Ciele a rozsah projektu

Stanovenie cieľov a rozsahu projektu v jednotlivých oblastiach, popis, kvantifikácia, spôsob merania, časové hľadisko, atď.

Zdroje: štúdia uskutočniteľnosti, projektový zámer, OPZ

* Ciele projektu
* Vymedzenie rozsahu - čo je a čo nie je v zadaní projektu

# Prístup k realizácii projektu

Popis prístupu k realizačnej fáze s cieľom dosiahnutia cieľov projektu

Zdroje: Ponuka dodávateľa, prílohy ZoD, interný návrh riešenia

* Manažérske zhrnutie
* Stručný popis vybraného krabicového SW riešenia, proprietárneho riešenia
* Životný cyklus projektu, hlavné etapy projektu, príp. modulárne dodávanie systému
* Popis postupného dodávania (agile, waterfall)
* Stanovenie metodiky projektového riadenia
* Infraštruktúrne požiadavky - vývojové, testovacie, produkčné prostredia
* Organizácia vývoja a testovania, metodiky, typy, druhy testov

# Organizácia projektu

Popis organizácie projektu najmä popis rolí, zodpovedností, nominácie ľudí z jednotlivých organizácií participujúcich na projekte ako aj dalších zainteresovaných osôb

Slúži ako referencia počas trvania projektu - projektové pozície, mená, zodpovednosti

Môže byť doplnený o popis činností jednotlivých pozícií (ak veľmi obsiahle, samostatná príloha)

* Organizačná štruktúra projektu
* Riadiaca rada
* Projektový tím NBS
* Projektový tím dodávateľa
* Zainteresované osoby (project stakeholders)
* Zoznam členov projektového tímu

# Popis rolí

Zoznam rolí s popismi ich činností a zodpovedností, ktoré budú komunikované jednotlivým členom projektového tímu (ak veľmi obsiahle, samostatná príloha)

Zdroje: popisy interných rolí, zmluva o dielo pre externé pozície, metodika projektového riadenia (QA, SZK)

* Popis rolí
  + NBS
  + dodávateľ
  + RACI matica projektu (vo vzťahu k dodávateľovi), špecificky uviesť:
  + zápisy zo stretnutí
  + príprava materiálov na stretnutia
  + realizáciu jednotlivých testov
* Popis zodpovedností dodávateľa
* Súčinnosť objednávateľa

Potrebné review

## Predseda riadiacej rady projektu -Sponzor projektu

V podmienkach NBS je to kľúčová rola celého projektu s najvyššími právomocami na projekte, a to:

1. splnomocňuje projektového manažéra
2. rozhoduje o rozsahu, harmonograme a rozpočte projektu,
3. schvaľuje projektové produkty a výstupy jednotlivých fáz/etáp projektu; zodpovedá za zmenové požiadavky alebo odchýlky od špecifikácie a zadania projektu,
4. schvaľuje spôsoby predložených riešení rizík,
5. komunikuje pravidelne s PM ohľadom riadenia projektu,
6. 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 internými predpismi NBS
7. prenáša a deleguje zodpovednosť za riadenie projektu na PM a projektový tím,
8. prostredníctvom Riadiacej rady:
9. priebežne monitoruje a vyhodnocuje progres projektu voči aktuálnemu Zadaniu projektu vrátane stavu rizík projektu,
10. v prípade potreby prerokuje a / alebo zadáva podnety na zmeny v projekte,
11. prerokuje spory v prípade rozporov medzi PM NBS a PM dodávateľa, rozhodnutie vydáva výlučne Sponzor projektu,
12. schvaľuje RACI projektu, vrátane jej rozšírenia predloženého PM,
13. schvaľuje úpravy projektového tímu projektu,
14. predschvaľuje zmenové požiadavky,

### Právomoci predsedu riadiacej rady projektu

1. prenáša a deleguje zodpovednosť za riadenie projektu na PM a projektový tím,
2. v prípade potreby rozhoduje o zriadení ďalšieho operatívneho riadiaceho orgánu projektu
3. má ďalšie povinnosti určené v dokumente RACI.

## Sponzor 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.

V podmienkach NBS je to kľúčová rola celého projektu s najvyššími právomocami, a to:

1. splnomocňuje projektového manažéra
2. rozhoduje o rozsahu, harmonograme a rozpočte\* projektu,
3. \*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).
4. schvaľuje projektové produkty a výstupy jednotlivých fáz/etáp projektu; zodpovedá za zmenové požiadavky alebo odchýlky od špecifikácie a zadania projektu,
5. schvaľuje spôsoby predložených riešení rizík,
6. komunikuje pravidelne s PM ohľadom riadenia projektu,
7. 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,
8. prenáša a deleguje zodpovednosť za riadenie projektu na PM a projektový tím,
9. prostredníctvom Riadiacej rady:
10. priebežne monitoruje a vyhodnocuje progres projektu voči aktuálnemu Zadaniu projektu vrátane stavu rizík projektu,
11. v prípade potreby prerokuje a / alebo zadáva podnety na zmeny v projekte,
12. prerokuje spory v prípade rozporov medzi PM NBS a PM dodávateľa, rozhodnutie vydáva výlučne Sponzor projektu,
13. schvaľuje RACI projektu, vrátane jej rozšírenia predloženého PM,
14. schvaľuje úpravy projektového tímu projektu,
15. predschvaľuje zmenové požiadavky,

## 

## Biznis vlastník

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

Biznis vlastník má primárnu zodpovednosť za:

1. definovanie požiadaviek na projektové produkty (najmä finálne),
2. definovanie hlavných akceptačných kritérií pre projektové produkty, schvaľovanie zmenových požiadaviek
3. akceptáciu finálnych projektových produktov a ich prevzatie do prevádzky, schválenie záverečnej správy projektu
4. priebežnú akceptáciu rozsahu a kvality dodávaných projektových výstupov pri dosiahnutí platobných míľnikov,
5. určenie kľúčových používateľov, iných hlavných používateľov a tímu používateľov,
6. dostupnosť zdrojov kľúčových používateľov a používateľov.

## 

## Hlavný dodávateľ

Riadiaci pracovník s finálnou zodpovednosťou za dodanie projektových výstupov v požadovanom rozsahu a kvalite. Hlavný dodávateľ je zodpovedný za:

1. zabezpečuje a koordinuje dostupnosť zdrojov pre dodávateľské tímy,
2. reprezentuje záujmy a požiadavky dodávateľských tímov v Riadiacej rade projektu,
3. hodnotí a potvrdzuje realizovateľnosť návrhu projektových plánov a výstupov,
4. dáva odporúčania a know-how vedúcim tímov pri voľbe prístupu k dodávke projektových výstupov,
5. prioritizuje a rieši požiadavky dodávateľských tímov, resp. konfliktné situácie,
6. dáva vysvetlenia a prípadne odporúčania hlavnému riaditeľovi ohľadom riešenia konfliktov a problémov eskalovaných na Riadiacu radu projektu, ktoré sa týkajú dodávok projektových výstupov,
7. zabezpečuje dodržiavanie odsúhlasených postupov a kontrolných mechanizmov týkajúcich sa dodávok projektových výstupov.

## 

## Projektový manažér NBS

Projektový manažér je osoba oficiálne ustanovená a splnomocnená na kompletné a komplexné riadenie projektu. PM vykonáva svoje projektové zodpovednosti a podlieha plne Sponzorovi projektu, to znamená že:

1. riadi celý projekt v súlade s Detailným zadaním projektu (PID) a predpisom o riadení projektov, zvoláva stretnutia Riadiacej rady,
2. priebežne sleduje, aktualizuje a vyhodnocuje zadanie a riziká projektu – v prípade ohrozenia cieľov, resp. prínosov projektu, neodkladne informuje o tejto skutočnosti Sponzora projektu, predkladá pravidelný progres report,
3. priamo riadi projektový tím NBS, vedie jeho pravidelné stretnutia a môže spolu s Hlavným dodávateľom navrhovať jeho zloženie, pripravuje zápisy zo stretnutí,
4. riadi PM dodávateľa (nie projektový tím dodávateľa) – ak je nejaký produkt dodávaný externe,
5. plánuje priebeh projektu a priebežne aktualizuje projektový Detailný harmonogram v spolupráci s PM dodávateľa (ak relevantné),
6. monitoruje a eskaluje všetky relevantné otvorené otázky projektu, predkladá zmenové požiadavky,
7. zabezpečuje priebežnú akceptáciu rozsahu a kvality projektom dodávaných projektových produktov vrátane odovzdania produktov (výstupov) projektu do línie/do prevádzky,
8. rozhoduje o realizácií zmenovej požiadavky za podmienok uvedených v pravidlách pre riadenie zmien
9. navrhuje schému organizácie projektu,
10. spravuje dokument Detailné zadanie projektu (PID) a môže navrhovať jeho úpravy.

Hlavnou úlohou projektového manažéra je zabezpečiť, aby projekt vypracoval želané produkty v požadovanej kvalite a v rámci špecifikovaných obmedzení času a nákladov. Tiež zodpovedá za to, že výsledkom projektu bude produkt, ktorý bude schopný priniesť prínosy stanovené v Zdôvodnení projektu. Zároveň riadi projekt na každodennej báze.

## 

## Podpora projektu (PMO)

Hlavnou úlohou podpory projektu je pomáhať Projektovému manažérovi vykonávať jeho rolu tým, že mu poskytuje administratívnu a metodickú podporu. Poskytovanie podpory projektu vzniká na základe potrieb individuálneho projektu a projektového manažéra. Podpora projektu predstavuje administratívne služby, medzi ktoré patrí najmä:

1. starostlivosť o súbory a dokumenty projektu, ich verzionovanie a pod.,
2. zabezpečovanie efektívnej a bezpečnej administratívy, distribúciu a archiváciu informácií využitím dostupného informačného systému (ak relevantné),
3. udržiavanie komplexnej projektovej dokumentácie,
4. zhromažďovanie a distribúcia riadiacich informácií projektu,
5. zhromažďovanie skutočných údajov o stave projektu (status report projektu) a vývoja rizík za jednotlivé projekty,
6. aktualizácia plánov a registrov – úloh, rizík a príležitostí, zmenových požiadaviek a pod.,
7. organizovanie zasadaní pravidelných pracovných stretnutí projektu a Riadiacej rady projektu,
8. asistencia pri zostavovaní správ a progres reportov.

## Vedúci tímu- pracovnej skupiny (infraštruktúra, prevádzka, DWH, DG, VO, bezpečnosť)

Táto rola je v realizačných projektoch pridelená jednej alebo viacerým osobám.

Hlavnou úlohou vedúceho tímu je viesť členov tímu a zabezpečiť výrobu produktov určených projektovým manažérom v náležitej kvalite a v definovanom časovom harmonograme. Vedúci tímu sa zodpovedá a prijíma pokyny od projektového manažéra. Následne plánuje prácu svojho tímu a sleduje progres tímu voči tomuto plánu. Zabezpečuje, aby sa zadania zrealizovali tak, ako bolo dohodnuté s Projektovým manažérom.

Vedúci tímu má povinnosť informovať projektového manažéra o odchýlkach od plánu, odporúčať nápravné kroky a pomáhať pri vypracovaní vhodných plánov na zmeny v projekte. V prípade, ak sa v projekte vyskytne problém zabezpečí, aby všetky správy o problémoch (otvorených otázkach) boli odoslané na projektového manažéra. Tiež informuje projektového manažéra o akýchkoľvek rizikách spojených s aktivitami na projekte a zabezpečí, aby boli tieto riziká zaznamenané v Registri rizík prostredníctvom PMO.

## 

## Člen tímu

Pracovnú skupinu tvorí skupina nominovaných odborníkov počas doby trvania projektu pre špecifické úlohy a činnosti projektu a je podriadená Vedúcemu tímu a/alebo Projektovému manažérovi. Člen tímu:

1. prijíma od vedúceho tímu / projektového manažéra úlohy,
2. zodpovedá za vytvorenie produktov/dodávok.

## IT Architekt

Architekt zodpovedá za návrh architektúry riešenia IS a implementáciu technológií predovšetkým z pohľadu udržateľnosti, kvality a nákladov, za riešenie architektonických cieľov projektu dizajnu IS a súlad s architektonickými princípmi.

Vykonáva, prípadne riadi vysoko odborné tvorivé činnosti v oblasti návrhu IT. Študuje a stanovuje smery technického rozvoja informačných technológií, navrhuje riešenia na optimalizáciu a zvýšenie efektívnosti prostriedkov výpočtovej techniky. Navrhuje základnú architektúru informačných systémov, ich komponentov a vzájomných väzieb. Zabezpečuje projektovanie dizajnu, architektúry IT štruktúry, špecifikácie jej prvkov a parametrov, vhodnej softvérovej a hardvérovej infraštruktúry podľa základnej špecifikácie riešenia.

Zodpovedá za spracovanie a správu projektovej dokumentácie a za kontrolu súladu implementácie s dokumentáciou. Môže tiež poskytovať konzultácie, poradenstvo a vzdelávanie v oblasti svojej špecializácie. IT architekt, projektant analyzuje, vytvára a konzultuje so zákazníkom riešenia na úrovni komplexných IT systémov a IT architektúr, najmä na úrovni aplikačného vybavenia, infraštruktúrnych systémov, sietí a pod. Zaručuje, že návrh architektúry a/alebo riešenia zodpovedá zmluvne dohodnutým požiadavkám zákazníka v zmysle rozsahu, kvality a ceny celej služby/riešenia

Zodpovedá za:

* Navrhovanie architektúry IT riešení s cieľom dosiahnuť najlepšiu efektivitu.
* Transformovanie cieľov, prísľubov a zámerov projektu do tvorby reálnych návrhov a riešení.
* Navrhovanie takých riešení, aby poskytovali čo najvyššiu funkčnosť a flexibilitu.
* Posudzovanie vhodnosti navrhnutých riešení s ohľadom na požiadavky projektu.
* Zodpovednosť za technické navrhnutie a realizáciu projektu.
* Zodpovednosť za vytvorenie technickej IT dokumentácie a jej následná kontrola.
* Zodpovednosť za definovanie integračných vzorov, menných konvencií, spôsobov návrhu a spôsobu programovania.
* Definovanie architektúry systému, technických požiadaviek a funkčného modelu (Proof Of Concept.)
* Vytvorenie požiadaviek na HW/SW infraštruktúru IS
* Udržiavanie a rozvoj konzistentnej architektúry s dôrazom na architektúru aplikačnú, dátovú a infraštruktúru
* Analýzu a odhad náročnosti technických požiadaviek na vytvorenie IS alebo vykonanie zmien v IS
* Navrhovanie riešení zohľadňujúce architektonické štandardy, časové a zdrojové obmedzenia,
* Navrhovanie dátových transformácií medzi dátovými skladmi a aplikáciami
* Vyhodnocovanie implementačných alternatív z pohľadu celkovej IT architektúry
* Ladenie dátových štruktúr za účelom dosiahnutia optimálneho výkonu
* Prípravu akceptačných kritérií
* Analýza nových nástrojov, produktov a technológií
* Správa, rozvoj a dohľad nad dodržiavaním integračných štandardov
* Priebežné posudzovanie vecných výstupov dodávateľa v rámci analýzy, návrhu riešenia vrátane Detailného návrhu riešenia (DNR) z pohľadu analýzy a návrhu riešenia architektúry IS
* Vykonáva posudzovanie a úpravu testovacej stratégie, testovacích scenárov, plánov testov, samotné testovanie a účasť na viacerých druhoch testovania
* Vykonanie záťažových, výkonnostných a integračných testov a navrhnutie následných nápravných
* Nasadenie a otestovanie migrácie, overenie kvality dát a navrhnutie nápravných opatrení
* Participáciu na výkone bezpečnostných testov,
* Participáciu na výkone UAT testov,
* Posúdenie prevádzkovo-infraštruktúrnej dokumentácie pred akceptáciou a prevzatím od dodávateľa
* Aktívnu účasť v projektových tímoch a spoluprácu na vypracovaní manažérskej a špecializovanej dokumentácie a produktov
* Plnenie pokynov projektového manažéra a dohôd zo stretnutí projektového tímu

## Kľúčový používateľ

Hlavnou úlohou kľúčového používateľa je reprezentácia záujmov budúcich používateľov projektových produktov alebo projektových výstupov a za overenie kvality produktu.

Je zodpovedný za návrh a špecifikáciu funkčných a technických požiadaviek produktov, obsahu, kvalitatívnych a kvantitatívnych prínosov projektu, požiadaviek koncových používateľov na systém a požiadaviek na bezpečnosť.

Kľúčový používateľ navrhuje a definuje akceptačné kritériá, je zodpovedný za akceptačné testovanie a návrh na akceptáciu projektových produktov alebo projektových výstupov a návrh na spustenie do produkčnej prevádzky. V rámci testovania produktu predkladá požiadavky na zmenu funkcionalít produktov.

Zodpovedá za:

* Návrh a špecifikáciu funkčných a technických požiadaviek
* Jednoznačnú špecifikáciu požiadaviek na jednotlivé projektové výstupy (špecializované produkty a výstupy) z pohľadu vecno-procesného a legislatívy
* Vytvorenie špecifikácie, obsahu, kvalitatívnych a kvantitatívnych prínosov projektu,
* Špecifikáciu požiadaviek koncových používateľov na prínos systému
* Špecifikáciu požiadaviek na bezpečnosť,
* Návrh a definovanie akceptačných kritérií,
* Vykonanie používateľského testovania funkčného používateľského rozhrania (UX testovania)
* Finálne odsúhlasenie používateľského rozhrania
* Vykonanie akceptačného testovania (UAT)
* Finálne odsúhlasenie a akceptáciu manažérskych a špecializovaných produktov alebo projektových výstupov
* Finálny návrh na spustenie do produkčnej prevádzky,
* Predkladanie požiadaviek na zmenu funkcionalít produktov
* Aktívnu účasť v projektových tímoch a spoluprácu na vypracovaní manažérskej a špecializovanej dokumentácie a produktov
* Plnenie pokynov projektového manažéra a dohôd zo stretnutí projektového tímu

# Riadenie komunikácie na projekte

Pravidlá riadenia komunikácie obsahujú princípy a popis spôsobu komunikácie medzi jednotlivými pozíciami v projekte

Slúži ako referencia počas trvania projektu - mená, telefonické a mailové kontakty

Cieľ: zabezpečiť relevantnú komunikáciu, v potrebnom rozsahu, všetkých zainteresovaných strán projektu

* Pravidlá a formy komunikácie
* Komunikačná matica - projektový tím, organizácia, zainteresované strany (príloha)
* Projektové stretnutia - pravidelné, ad-hoc
* Kompetencie a eskalačná procedúra
* Register úloh – to-do list (príloha)
* Správy o projekte (frekvencia, forma, cieľová skupina)

# Prístup k riadeniu kvality na projekte

Pravidlá riadenia kvality na projekte, stanovenie ako a kým budú projektové výstupy vytvárané, ukladané, kontrolované a upravované.

Zdroje: metodika projektového riadenia (QA, SZK), systém riadenia kvality od dodávateľa, ZoD

* Metodika NBS a metodika riadenia kvality dodávateľa
* Projektové výstupy – manažérske produkty, špecializované produkty (vzory, prílohy)
* Zdieľané projektové úložisko
* Pravidlá riadenia prístupov
* Označovanie dokumentov, verzionovanie
* Konfiguračný manažment – Enterprise Architect, zdrojový kód, kontajnerizácia
* Pripomienkovací a schvaľovací proces, akceptačné kritériá, podpisovanie - s cieľom kontrolovať kvalitu dodávaných dokumentačných výstupov (DFŠ, príručky)
* Testovací proces – stanoviť druhy testov, aktivity a zodpovednosti - s cieľom kontrolovať kvalitu dodávaných IT výstupov (SW, integrácie, e2e procesy)
* Zadefinovať povinné kapitoly jednotlivých projektových výstupov, napr. DFŠ musí obsahovať linkovanie jednotlivých položiek z katalógu požiadaviek, aby bolo preukázané, že sú všetky aplikované

# Prístup k riadeniu rizík

Pravidlá riadenia projektových rizík, techniky a štandardy aplikované na projekte s cieľom identifikovať riziká, vyhodnotiť ich závažnosť a stanoviť mitigačné opatrenia.

Zdroje: systém riadenia rizík v NBS, systém riadenia rizík od dodávateľa

* Popis manažmentu rizík
* Kategorizácia rizík - pravdepodobnosť výskytu, miera dopadu
* Register rizík (príloha)
* Zabezpečiť prístup dodávateľa do risk registra (MS Project alebo alternatíva report)

Pravidlá pre riadenie rizík popisujú princípy a techniky používané v rámci riadenia rizík, aby bolo zabezpečené efektívne riadenie rizík počas celého životného cyklu projektu. Cieľom riadenia rizík je zvýšiť pravdepodobnosť úspechu projektu a minimalizovať prípadné hroziace nebezpečenstvá.

Pod pojmom riziko rozumieme neistú udalosť, alebo súbor udalostí, ktoré pokiaľ nastanú, budú mať vplyv na realizáciu a dosiahnutie cieľov projektu.

Hlavné riziká projektu súvisia so splnením:

a) požiadaviek na funkčnosť a kvalitu dodávaného systému,

b) harmonogramu projektu,

c) rozpočtu projektu,

d) požiadaviek na obstaranie produktov a služieb,

V oblasti riadenia rizík je kľúčové zabezpečiť tieto skutočnosti:

* mať k dispozícii spoľahlivé a aktuálne informácie o rizikách v Registri rizík,
* pomocou analýzy rizík poskytovať podporu projektovému rozhodovaniu,
* mať zavedený proces monitorovania rizík.

Projektový manažér NBS a projektový manažér dodávateľa je zodpovedný za aktualizáciu údajov o rizikách v projektovom Registri rizík.

## Proces riadenia rizík

Aktivity procesu riadenia rizík a ich následnosť sú uvedené na nasledovnom obrázku:

Identifikácia rizika

Analýza rizika

Reakcia na riziko

Návrh a výber opatrenia

Implementácia opatrenia

Monitorovanie rizika

### Identifikácia rizika

Všetci členovia projektového tímu identifikujú vo svojom poli pôsobnosti možné riziká. Ak je v záveroch z pracovného stretnutia identifikované riziko, táto skutočnosť sa komunikuje na projektového manažéra. Komunikáciu zabezpečí osoba zodpovedná za tvorbu zápisu z pracovného stretnutia. Takisto riziká je možné komunikovať na pravidelných projektových stretnutiach, kde sa informuje o stave projektu.

### Analýza rizika

Projektoví manažéri NBS a dodávateľa zodpovedajú za vyhodnotenie skutočnosti ako rizika a zaznamenanie rizika do Registra rizík. Projektový manažér si môže prizvať k analýze rizika zástupcov pracovných skupín. Riziká sú takisto prerokovávané na pravidelných pracovných stretnutiach projektového tímu. Výsledok analýzy sa premieta do škál uvedených v ďalšom texte pre dopad a pravdepodobnosť. Pri analýze je určený aj vlastník rizika, ktorý zodpovedá za zvládnutie identifikovaného rizika, t. j. má na starosti návrh na jeho zvládnutie a sleduje stav jeho zvládania, ako aj termín riešenia.

### Reakcia na riziko

Projektové riadenie zvažuje v rámci svojich kompetencií reakciu na identifikované riziko. Základným cieľom je stanovenie vhodnej stratégie pre znižovanie úrovne rizika. Zvládanie rizika spočíva všeobecne v znižovaní miery dopadu alebo pravdepodobnosti výskytu.

Pre jednotlivé riziká sa stanovujú zatriedenia na ich zvládnutie výberom jednej z ďalej uvedených spôsobov reakcií:

* prevencia / vylúčenie rizika,
* redukcia / zníženie rizika,
* transfer rizika,
* akceptácia rizika.

Ak nie je možné sa dohodnúť na úrovni Projektového tímu (ďalej ako „PT“) na reakcii, resp. riešení identifikovaného rizika, identifikované riziko je eskalované na Riadiacu radu (ďalej ako „RR“). PT môže navrhnúť RR pri rizikách eskalovaných na RR aj ním odporúčanú reakciu, resp. riešenie identifikovaného rizika.

RR rozhoduje o reakcii na vysoké riziko alebo o reakcii na vzniknuté riziko posunuté z úrovne PT. RR môže identifikované riziko, ktoré nevie ovplyvniť eskalovať na vedenie, t. j. Výkonnú príp. Bankovú radu Národnej banky Slovenska.

### Návrh a výber opatrenia

Pre zvolený spôsob reakcie na riziko je potrebné následne stanoviť konkrétne opatrenia (činnosti). Uvedenými opatreniami sú procesy a postupy, ktoré sú založené na aktívnom ovplyvňovaní rizika a znižovaní potenciálnych dopadov rizika a pravdepodobnosti jeho výskytu.

Projektový manažér rozhoduje v rámci svojich kompetencií o výbere opatrenia na pokrytie rizika. V ostatných prípadoch projektový manažér eskaluje rozhodnutie o výbere opatrenia na Riadiacu radu (ďalej ako „RR“).

### Implementácia opatrenia

Jednotliví členovia projektového tímu vykonávajú úlohy vedúce k implementácii opatrenia v súčinnosti s vlastník rizika. Vykonávatelia reportujú stav podľa štandardných pravidiel komunikácie, ak nie je stanovené inak.

### Monitorovanie rizika

Vlastníci rizík informujú o stave riešenia rizika priebežne ako aj pri pravidelnom stretnutí k riadeniu rizík, ak nie je pri jednotlivých rizikách stanovené inak, projektového manažéra.

Projektový manažér sleduje stav plnenia úloh vyplývajúcich zo stanovených opatrení a aktualizuje riziká v registri rizík.

Projektový manažér komunikuje stav rizík v rámci Správy o stave projektu.

## Zodpovednosti a oprávnenia dodávateľa a objednávateľa pri riadení rizík

Dodávateľ je zodpovedný za:

* riadenie rizík počas realizácie projektu,
* identifikovanie a zaznamenanie rizík v registri rizík,
* doplnenie identifikovaných rizík do registra rizík,
* preverenie zaznamenaných rizík projektu,
* vyhodnotenie pravdepodobnosti výskytu rizík a rozsahu dopadov rizík,
* navrhnutie opatrenia na zvládnutie rizika, v súlade s aplikovanou metódou reakcie,
* stanovenie zodpovednosti a termínov na vykonanie činností zameraných na zvládnutie rizika,
* vykonanie činností zameraných na zvládnutie rizika a overenie úspešnosti vykonaných činností, v spolupráci s vlastníkom rizika,
* priebežnú aktualizáciu záznamov v registri rizík a spracovanie výpisov z registra rizík.

Dodávateľ je oprávnený:

* spolurozhodovať o realizácii činností zameraných na zvládnutie rizík,
* predkladať návrhy projektovému manažérovi NBS na doplnenie činností zameraných na zvládnutie rizík.

Objednávateľ je zodpovedný za:

* posúdenie závažnosti a rozsahu dopadov rizík na úspešnosť realizácie projektu,
* spracovanie stanoviska objednávateľa k návrhu činností zameraných na zvládnutie rizík,
* spoluprácu s dodávateľom pri analýze rizík,
* spoluprácu s dodávateľom pri realizácii opatrení zameraných na zvládnutie rizík,
* kontrolu stavu realizácie a vyhodnotenie úspešnosti činností zameraných na zvládnutie rizík,
* reportovanie rizík na RR, Výkonnú radu, resp. Bankovú radu NBS.

Objednávateľ je oprávnený:

* predkladať identifikované riziká na doplnenie do registra rizík,
* preveriť riziká zaznamenané v registri rizík,
* požadovať vykonanie analýzy rizík a realizáciu činností zameraných na zvládnutie rizík,
* predkladať návrhy na doplnenie činností zameraných na zvládnutie rizík,
* požadovať výpisy z registra rizík pre potreby vykonávania kontroly stavu riešenia rizík.

## Register rizík

Register rizík projektu sumarizuje informácie o riziku, jeho analýze, opatreniach a aktuálnom stave (podrobnejšie viď tab. nižšie).

Obsahuje nasledovné položky:

ID Jednoznačný identifikátor rizika

Názov / krátky popis Stručný a výstižný popis rizika. Popisuje situáciu, ktorá môže nastať

Zaznamenané dňa Dátum, kedy bolo riziko identifikované

Identifikované kým Kto riziko identifikoval – člen tímu, pracovná skupina, atď.

Pravdepodobnosť Hodnotenie pravdepodobnosti výskytu rizika

Dopad Hodnotenie miery dopadu rizika na projekt a organizáciu

Závažnosť Kalkulovaná závažnosť rizika na základe pravdepodobnosti a dopadu

Metóda reakcie na riziko Rozhodnutie o reakcii na riziko

Opatrenia Návrh opatrení/činností ako zvládnuť identifikované riziko

Vlastník rizika Osoba zodpovedná za zvládnutie identifikovaného rizika

Termín do Termín, do ktorého by malo byť identifikované riziko vyriešené

Stav Aktuálny stav rizika relevantný pre jeho monitorovanie a reportovanie vedeniu projektu

Dopad Závažnosť rizika

3 stredná vysoká vysoká

2 nízka stredná stredná

1 nízka nízka nízka

1 2 3 Pravdepodobnosť

Pravdepodobnosť výskytu rizika vzťahujeme na časový interval a je hodnota škálovaná do 3 úrovní

1 Nízka

subjektívne expertné ohodnotenie nastania udalosti na úrovni "nepravdepodobné" alebo „málo pravdepodobné“,

v minulosti väčšinou pri podobných okolnostiach udalosť nenastala, alebo nastala s nízkou pravdepodobnosťou maximálne cca. jedna z troch (napr. boli pozastavené platby),

pravdepodobnosť udalosti je od 0% do 25%.

2 Stredná

subjektívne expertné ohodnotenie nastania udalosti je ako "pravdepodobné",

v minulosti už viackrát pri podobných okolnostiach udalosť nastala,

pravdepodobnosť udalosti je 25-50 %.

3 Vysoká

subjektívne expertné ohodnotenie nastania udalosti je ako "veľmi pravdepodobné" alebo ako „eminentné“,

v minulosti často pri podobných okolnostiach udalosť nastala,

pravdepodobnosť udalosti je nad 50 %.

Dopad rizika – je hodnota škálovaná do 3 úrovní:

1 Nízky

omeškanie čiastkových akceptácií o menej ako 2 týždne,

omeškanie Etapy projektu o menej ako 2 týždne.

2 Stredný

ohrozenie alebo obmedzenie nadväzujúcich projektov,

omeškanie záverečnej akceptácie projektu do 2 mesiacov,

omeškanie čiastkových akceptácií, Etapy o menej ako 1 mesiac.

3 Veľký

ohrozenie alebo obmedzenie nadväzujúcich projektov,

omeškanie záverečnej akceptácie projektu,

omeškanie čiastkových akceptácií, Etapy o viac ako 1 mesiac,

omeškanie odovzdania projektu do 3 mesiacov.

Register rizík je samostatný dokument vo forme MS Excel podľa Metodiky pre projektové riadenie NBS, ktorý je umiestnený na spoločnom zdieľanom projektovom úložisku dokumentov.

Vzor Registra rizík tvorí prílohu č.2 tohto dokumentu

# Prístup k riadeniu zmien

Pravidlá riadenia zmien projektových produktov, ako a kým môžu byť zmeny identifikované a procesované

Zdroje: OPZ, zmluva o dielo, katalóg požiadaviek, právne predpisy, legislatívne zmeny

* Popis identifikácie, eskalácie, ohodnotenia a schvaľovania zmien na projekte
* Právne predpisy a obmedzenia – zákon o verejnom obstarávaní, limity

# Plán projektu

Harmonogram projektu

Zdroje: Zmluva o dielo, projektové produkty, plány etáp

* Harmonogram projektu, štandard MS Project, bude potrebné dodržiavať dodávateľom
* Detailizovaný harmonogram etáp - vytvárané priebežne
* Alokácia zdrojov, požadovaná participácia (FTE NBS)
* Evidencia zdrojov , výkazy prác
* Výmena kľúčových expertov (časové rámce pre handover)

# Finančný manažment a kontroling

Harmonogram projektu

Zdroje: Zmluva o dielo, interné predpisy

* Fakturačné míľniky
* Kompetencia a nastavenie tolerancií v projekte

Prílohy

Zoznam príloh, linky na dokumenty

* Register úloh
* Register rizík
* Komunikačná matica
* Popisy rolí
* Projektový plán
* Atď.