

Projektová Iniciačná Dokumentácia

„PID“

Dokument je súčasťou projektovej dokumentácie NBS

Obsah

Obsah.....	1
Verzie dokumentu	4
1 Slovník pojmov a skratiek.....	4
2 Úvod.....	7
3 Východiská projektu	7
4 Motivácia, ciele a rozsah projektu.....	8
4.1 Motivácia a ciele projektu	8
4.2 Rozsah projektu	8
5 Výstupy projektu	8
5.1 Zoznam projektových produktov	9
5.2 Základný produktový rozpad.....	11
6 Prístup k realizácii projektu	11
6.1 Rámcový návrh riešenia	11
6.1.1 Analýza okolia a popis problémov (as-is stav).....	11
6.1.2 Rámcový návrh riešenia (to-be stav)	11
6.2 Spôsob dodania	12
6.2.1 Rozdelenie fáz projektu na viaceré časti - etapy, príp. aktivity	12
6.2.2 Ciele a výstupy každej z týchto častí.	12
6.2.3 Preberanie výstupov projektu a ich implementácia do prevádzky	12
6.3 Použité nástroje a technológie riešenia, prípadne dôvody ich výberu.....	12
6.4 WBS	12
6.5 Predpoklady, nutné podmienky, limitácie a hrozby súvisiace s realizáciou projektu.....	12
6.6 Požiadavky na personálne zabezpečenie a súčinnosť	12
6.7 Súvisiace témy, dokumenty a prílohy.....	12
7 Projektová organizácia a dôležité predpoklady pre riadenie projektu	12
7.1 Zoznam a popis projektových rolí a ich zodpovednosti v projekte, návrh na ich obsadenie.....	12
7.2 Organizačné zabezpečenie projektu (organizačná štruktúra) a vzťahy medzi jednotlivými jej časťami	12
7.3 RACI matica projektu, založená na metodike riadenia projektov NBS.....	12
7.4 Komunikácia tímu	12
7.5 Štatút Riadiacej rady projektu	12
7.6 Súvisiace témy, dokumenty a prílohy.....	12
8 Komunikačný plán a postupy eskalácie.....	12

8.1	Ciele komunikačného plánu	12
8.2	Úrovne komunikácie.....	14
8.2.1	Riadená komunikácia	14
8.2.2	Stretnutia.....	15
8.2.3	Zásady komunikácie	16
8.3	Komunikačné kanály	17
8.3.1	Riadenie krízových situácií	17
9	Projektový plán.....	17
9.1	Plán projektu	18
9.2	Plán etapy	18
10	Riadenie rizík a závislostí	18
10.1	Postup riadenia rizík.....	19
10.1.1	Identifikácia rizika.....	19
10.1.2	Analýza rizika	20
10.1.3	Hodnotenie pravdepodobnosti rizík.....	20
10.1.4	Dopad rizika.....	20
10.1.5	Výpočet celkovej úrovne / hodnotenie závažnosti rizika	21
10.1.6	Reakcia na riziko - Plánovanie odozvy	21
10.1.7	Implementácia opatrenia.....	22
10.1.8	Monitorovanie rizika.....	23
10.1.9	Register rizík.....	23
10.2	Roly a RACI v procese riadenia rizík a závislostí.....	24
11	Riadenie kvality a požiadavky na kvalitu výstupov.....	26
11.1	Aplikácia prístupu riadenia kvality v jednotlivých fázach a etapách projektu	26
11.1.1	Plánovanie kvality (Quality Planning):.....	26
11.1.2	Kontrola kvality (Quality Control):.....	26
11.1.3	Zabezpečenie kvality (Quality Assurance):.....	26
11.1.4	Monitorovanie a meranie kvality (Quality Monitoring and Measurement):.....	27
11.1.5	Náprava a opatrenia na zlepšenie kvality (Corrective and Preventive Actions):	27
11.1.6	Ukončenie procesu riadenia kvality (Quality Closure):	27
11.2	Formálne a obsahové posúdenie dodaného produktu	27
11.2.1	Konzistencia s ostatnými produktmi v projekte.....	29
11.3	Roly a zodpovednosti v procese riadenia kvality	31
11.4	Pravidlá, nástroje, centrálné zdieľané úložisko a označovanie dokumentácie.....	33

11.5.	Riadenia kvality zdrojov	33
11.6	Súvisiacich témy, dokumenty a prílohy	34
12	Riadenie zmien	35
12.1	Proces riadenia projektových zmenových požiadaviek	35
12.1.1	Identifikácia a zaznamenanie projektovej zmenovej požiadavky	35
12.1.2	Analýza a návrh riešenia projektovej zmenovej požiadavky	35
12.1.3	Vyhodnotenie zmenovej požiadavky	35
12.1.4	Rozhodnutie o projektovej zmenovej požiadavke	36
12.1.5	Implementácia projektovej zmenovej požiadavky	36
12.2	Realizácia zmenového procesu a zodpovednosti	36
12.3	Organizačné zabezpečenie procesu riadenia projektových zmenových požiadaviek	37
12.3.1	Zoznam požiadaviek na zmenu (náhľad na obsah):	38
13	Pravidlá pre finančné riadenie projektu	38
14	Proces akceptácie	39
14.1	Súvisiace témy, dokumenty a prílohy	39
15	Šablóny a vzory dokumentov	40
16	Zhrnutie všetkých súvisiacich dokumentov a príloh	40

Verzie dokumentu

Verzia	Zmeny	Autor	Dátum
0.1	PID pre komplexné projekty		30.10.2025
0.2	Zmeny voči pripravovanej zmene Metodiky riadenia projektov		30.11.2025

Tabuľka 1: Verzie dokumentu

1 Slovník pojmov a skratiek

Kapitola obsahuje zoznam najčastejšie používaných pojmov a skratiek

Skratka / pojem	Význam / vysvetlenie
DNR	Detailný návrh riešenia
CBA	Cost Benefit Analysis - analytický a hodnotiaci nástroj na hodnotenie prínosov a výdavkov investície
Dodávateľ (Projektu)	V zmysle NBS metodiky riadenia projektov je externý subjekt dodávajúci špecifikovanú časť výstupov na základe zmluvy
ECB	Európska centrálna banka
EÚ	Európska únia
Fáza projektu	
HW	Hardvér
Fáza projektu	V zmysle NBS metodiky, 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
IS	Informačný systém
IT	Informačné technológie
MD	Man-day / človekoden

Skratka / pojem	Význam / vysvetlenie
NBS	Národná banka Slovenska, môže sa vyskytovať aj v podobách ako: Objednávateľ, Zadávatel'
OPZ	Opis predmetu zákazky - súčasť súťažných podkladov Verejného obstarávania - vecné zadanie
OS	Operačný systém
PID	Projektový iniciačný dokument - je dokument, ktorý zrozumiteľným spôsobom spája všetky kľúčové informácie potrebné pre plánovanie a kontrolu riadenia projektu, sledovanie a vyhodnocovanie kvality manažérskych a špecializovaných produktov projektu, určenie akceptačných kritérií, určenie pravidiel riadenia zmien v projekte, určenie spôsobu evidovania a prioritizovania požiadaviek na zmenu, riadenie a komunikáciu v projekte
PM	Projektový manažér v zmysle definície NBS metodiky riadenia projektov
Produkt	Predstavuje akýkoľvek výstup projektu, t.j. softvér, hardvér, dokumentácia a údaje. Popis produktu popisuje jeho účel, formát (podobu), prvky, z ktorých sa skladá, t.j. komponenty, a kvalitatívne kritéria, ktorým musia vyhovieť. Každý produkt má svoj popis. Čiastkové produkty komplexných produktov môžu mať svoje vlastné popisy a samotné sa môže skladať z ďalších produktov, podproduktov. Pojem produkt a výstup sa aj v tomto PID dokumente často alternuje.
PBS	Product breakdown structure (PBS) je hierarchia všetkých produktov vytvorených počas plnenia plánu realizácie dodávky.
Projekt	V zmysle NBS metodiky riadenia projektov je Projekt prostriedkom na uskutočnenie unikátnej zmeny so zadaným začiatkom a koncom, ktorá sa realizuje medzi úsekovo.
Požiadavka na zmenu	Predstavuje prostriedok na modifikáciu dodaného informačného systému, t.j. akýkoľvek návrh a podnet, ktorého cieľom je zmeniť vlastnosti dodaného informačného systému voči požiadavkám na systém so zámerom zlepšiť vlastnosti dodaného informačného systému.
Poskytovateľ (Služby)	Subjekt/organizácia/spoločnosť/firma, ktorá dodáva, zabezpečuje a zodpovedá za dodávky, práce a služby uvedené v popise predmetu servisnej zmluvy.
QA	Quality assurance
RNR	Rámcový návrh riešenia
RR	Riadiaca rada v zmysle NBS metodiky riadenia projektov
Riziko	je neistá udalosť, ktorá, ak nastane, bude mať vplyv na dosiahnutie cieľov projektu (financie, harmonogram, kvalita). Riziko môže mať negatívny alebo pozitívny vplyv na ciele, ak sa vyskytnú: Hrozba – negatívny vplyv, Príležitosť – pozitívny vplyv.
SHP	Sharepoint
SLA	Dohoda o úrovni poskytovaných služieb (Service Level Agreement)
Stakeholder	Jednotlivec alebo organizácia, ktorá môže ovplyvniť alebo byť ovplyvnená výsledkami projektu.

Skratka / pojem	Význam / vysvetlenie
SW	Softvér
ŠU	Štúdia uskutočniteľnosti
TCO	Total cost of ownership - analytický a hodnotiaci nástroj na hodnotenie investície
VO	Verejné obstarávanie
VZP	Všeobecne záväzný predpis
WBS	Work Breakdown Structure je hierarchické rozdelenie projektu na menšie, zvládnuteľné časti (tzv. <i>work packages</i>), ktoré sa dajú ľahšie plánovať, riadiť, sledovať a kontrolovať.
WF	Workflow
Zhotoviteľ (Diel)	Subjekt/organizácia/spoločnosť/firma, ktorá dodáva, zabezpečuje a zodpovedá za dodávky, práce a služby uvedené v popise predmetu zmluvy o dielo.
ZoD	Zmluva o dielo

Tabuľka 2: Zoznam použitých skratiek a pojmov

2 Úvod

Projektová iniciačná dokumentácia (PID) je výstup iniciačnej fázy projektu, a kľúčovým nástrojom projektového manažmentu, ktorý formálne uvádza projekt, definuje jeho ciele, rozsah a úlohy, a stanovuje základy pre jeho úspešné riadenie. PID poskytuje jasný prehľad o projekte, jeho výhodách, rizikách, zainteresovaných stranách a metodike realizácie.

Tento dokument v prostredí NBS slúži ako **oficiálny súhlas k začatiu realizačnej časti projektu a ako referenčný bod počas celého životného cyklu projektu**, slúži ako základný nástroj pre efektívne riadenie projektu a zaručuje, že všetky strany majú jasné a jednotné porozumenie cieľov, očakávaní a spôsobu realizácie projektu.

Zhrnutie minimálneho rozsahu ďalších súvisiacich vstupných dokumentov:

- Opis predmetu zákazky (OPZ) – pre externé dodávky
- Zmluvná dokumentácia (ZoD, SZ, iné)- pre externé dodávky
- Metodika projektového riadenia NBS, daná pracovným predpisom č. 20/2020 (metodicky postavenou na princípoch, témach a procesoch PRINCE2)
- Vyhláška č. 401/2023 **Z.z.** o riadení projektov a zmenových požiadaviek v prevádzke informačných technológií verejnej správy
- Rámec projektu (a iné, súvisiace výstupy prípravnej fázy)

Minimálny obsah PID Dokumentácie

- Slovník pojmov a skratiek
- Východiská projektu
- Motivácia, ciele a rozsah projektu
- Výstupy projektu
- Prístup k realizácii projektu
- Projektová organizácia a dôležité predpoklady pre riadenie projektu
- Komunikačný plán a postupy eskalácie
- Projektový plán
- Riadenie rizík a závislostí
- Riadenie kvality a požiadavky na kvalitu výstupov
- Riadenie zmien
- Pravidlá pre finančné riadenie projektu
- Proces akceptácie
- Šablóny a vzory dokumentov
- Zhrnutie všetkých súvisiacich dokumentov a príloh

3 Východiská projektu

Vo výstupe PID sú východiská (angl. Project Background alebo Business Context) dôležitou súčasťou, ktorá poskytuje kontext a dôvody, prečo projekt vznikol. Východiská predstavujú súhrn okolností, problémov súčasného stavu, príležitostí alebo požiadaviek, ktoré viedli k iniciácii projektu. Obsahuje aj stručný opis aktuálneho stavu, ktorý projekt plánuje zmeniť alebo zlepšiť.

V prostredí NBS sa kladie dôraz na to, aby východiská projektu spĺňali nasledovné požiadavky:

- Poskytovanie kontextu – východiská by mali jasne vysvetliť dôvody potreby projektu, vrátane impulzov ako legislatívne zmeny, požiadavky na digitalizáciu alebo potreba optimalizácie nákladov.
- Podpora porozumenia cieľom – mali by pomôcť identifikovať konkrétny problém, ktorý projekt rieši, čím sa uľahčí formulácia cieľov a definovanie očakávaných prínosov.
- Zvyšovanie angažovanosti zainteresovaných strán – keď stakeholderi rozumejú kontextu a dôvodom vzniku projektu, ľahšie sa s ním stotožnia a aktívnejšie sa zapájajú do jeho realizácie.
- Fungovanie ako referenčný rámec počas realizácie – východiská slúžia ako oporný bod, ku ktorému sa možno v priebehu projektu vracieť a overovať, či projekt naďalej rieši pôvodne definovaný problém.

4 Motivácia, ciele a rozsah projektu

Motivácia, ciele a rozsah projektu predstavujú základné prvky, ktoré definujú jeho význam, účel a smerovanie.

Projektové ciele sú konkrétne a jednoznačne formulované výsledky, ktoré má projekt dosiahnuť. Ciele by mali spĺňať princípy SMART – teda byť špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené. Ciele slúžia ako meradlo úspešnosti projektu – na základe ich naplnenia sa hodnotí, či bol projekt úspešne realizovaný. Rozsah projektu určuje, čo je predmetom projektu a čo do neho nepatrí. Jasne definovaný rozsah pomáha predchádzať nekontrolovanému rozširovaniu požiadaviek (tzv. scope creep) a stanovuje hranice projektu.

4.1 Motivácia a ciele projektu

V prostredí NBS je požadované, aby táto časť projektu obsahovala:

- Zhrnutie dôvodov realizácie projektu – jasné vysvetlenie, prečo sa projekt inicioval, vrátane identifikácie hlavných impulzov a potrieb.
- Prehľad kľúčových míľnikov a rozhodnutí – stručné zmapovanie významných udalostí od schválenia iniciatívy až po súčasný stav.
- Identifikáciu potrieb zadávateľa a/alebo koncového používateľa – vyjadrenie očakávaní a požiadaviek, ktoré projekt reflektuje.
- Vymedzenie rozsahu projektu – ak je to relevantné, uvedenie toho, čo nie je cieľom projektu, čím sa predchádza nedorozumeniam ohľadom očakávaní.

4.2 Rozsah projektu

Rozsah projektu by mal byť definovaný minimálne v nasledovných oblastiach:

- Dotknuté procesy, oddelenia, technológie alebo oblasti – jasné vymedzenie, ktorých častí organizácie sa projekt týka.
- Časový rámec – stanovenie plánovaného harmonogramu realizácie projektu.
- Finančný rámec – určenie rozpočtu a zdrojov potrebných na realizáciu.
- Zmeny pre koncového používateľa – popis očakávaných dopadov projektu na používateľov, vrátane zmien v ich pracovných postupoch, nástrojoch alebo službách.

5 Výstupy projektu

V PIDe slúžia projektové výstupy na jasné definovanie konkrétnych výsledkov, ktoré má projekt dodať. Ide o hmotné alebo nehmotné produkty, ktoré vzniknú ako výsledok projektových aktivít.

V prostredí NBS je požiadavkou mať jasne definované a popísané výstupy projektu, vrátane ich očakávanej formy, kvalitatívnych parametrov a termínu dodania. Výstupy by mali:

1. Jednoznačne definovať, čo projekt dodá – výstupy predstavujú konkrétne produkty alebo výsledky, ktoré budú vytvorené, ako napríklad softvérové riešenie, analytická správa, školenie, nový proces alebo infraštruktúra.
2. Pomáhať pri riadení očakávaní – jasne formulované výstupy umožňujú zainteresovaným stranám vedieť, čo môžu na konci projektu očakávať.
3. Slúžiť ako základ pre plánovanie a kontrolu – výstupy sú východiskom pre tvorbu harmonogramu, rozpočtu a nastavenie kontrolných mechanizmov kvality.
4. Podporovať hodnotenie úspešnosti projektu – úspech projektu sa posudzuje podľa toho, či boli výstupy dodané v požadovanej kvalite, v stanovenom čase a v rámci rozpočtu.
5. Odlišovať výstupy od cieľov a prínosov – výstupy predstavujú konkrétne výsledky projektu, ciele vyjadrujú, čo má projekt dosiahnuť, a prínosy sú dlhodobé efekty, ktoré vznikajú využívaním výstupov.

Projektovým produktom je tak 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.

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.

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.

5.1 Zoznam projektových produktov

Minimálny zoznam projektových výstupov musí byť prispôsobený konkrétnemu projektu tak, aby podporoval dosiahnutie jeho cieľov a pokrýval obsahovú stránku projektu. Pre každý výstup sa vyžaduje:

1. Zahrnutie do projektového plánu – každý výstup musí byť súčasťou časového harmonogramu projektu, mať určené zodpovednosti, rozpočet a definované kontrolné body.
2. Zabezpečenie sledovania a kontroly dodania výstupu – je potrebné nastaviť mechanizmy monitoringu a reportingu, ktoré umožnia priebežné sledovanie stavu výstupov a ich súladu s plánom.
3. Efektívna komunikácia výstupov so stakeholdermi – zainteresované strany musia byť informované o povinnosti dodania výstupov, ich nemennosti bez riadneho schválenia a ich význame pre úspech projektu.

Minimálny zoznam manažérskych produktov

ID	Názov	Formát	Popis/Forma
01	Správa o stave realizácie projektu	ppt, doc	Informácie o aktuálnom stave plnenia projektu a jednotlivých úloh a míľnikov projektu/Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom
02	Progress report	ppt, doc	Report o priebehu a progrese projektu/Podľa vzoru NBS, alebo podľa

			minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom
03	Zápis zo stretnutia	doc, xls	Informačný zápis o priebehu stretnutí, úloh a rozhodnutí z nich vyplývajúcich/ Podľa vzoru NBS
04	Akceptačný protokol	doc, xls	Protokol o prebratí projektového výstupu (napr. HW a SW prostriedkov, DNR, školenia...), /Podľa vzoru NBS
04	Protokol o akceptácii služby IT	doc, xls	Protokol o priebehu a výsledku akceptačného testovania k rozhodnutiu o začatí skúšobnej produkčnej prevádzky/ Podľa vzoru NBS
05	Rozhodnutie o začatí skúšobnej produkčnej prevádzky služby IT	doc, xls	Rozhodnutie podľa vzoru NBS
06	Protokol o ukončení skúšobnej produkčnej prevádzky	doc, xls	Protokol o priebehu a výsledku skúšobnej produkčnej prevádzky k rozhodnutiu o začatí bežnej produkčnej prevádzky/ Podľa vzoru NBS
07	Rozhodnutie o začatí bežnej produkčnej prevádzky	doc, xls	Rozhodnutie podľa vzoru NBS
08	Správa o ukončení projektu	ppt, doc	Informácie o stave plnenia dodávky celého projektu k míľnikom, aktivitám a úlohám, vrátane odporúčania nadväzných krokov, k ukončeniu projektu/ Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom
09	Poučenie z projektu	doc, xls	Tzv. Lessons Learned
10	Registre projektového riadenia	xls, vo väzbe na použitý podporný nástroj	Register úloh, Register rizík, Register otvorených otázok, Register zmien, Register výstupov (odovzdanej dokumentácie pri akceptácii) /Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom
11	Protokol o splnení a dokončení predmetu zmluvy/ Záverečný akceptačný protokol	doc, xls	Protokol o odovzdaní predmetu plnenia zmluvy /Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom

Minimálny zoznam špecializovaných (odborných) produktov pre projekty OIT

ID	Názov	Formát	Popis/Forma
01	Detailný návrh riešenia	doc, xls	Funkčná a technická špecifikácia riešenia/ Podľa vzoru NBS
02	Plán testovania	doc, xls	/Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu špecifikovaného projektom
03	Súlad s požiadavkami na informačnú bezpečnosť)	doc, xls	Vyhodnotenie spôsobu naplnenia stanovených bezpečnostných požiadaviek,

			vrátane odchýliek a ich zdôvodnenia, ako súčasť detailného návrhu riešenia alebo osobitný výstup. /Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom
04	Prevádzková a technická dokumentácia služby IT- Používateľská príručka	doc	/Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom
05	Prevádzková a technická dokumentácia služby IT - Príručka pre správu a prevádzku systému	doc	/Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom
06	Prevádzková a technická dokumentácia služby IT - Inštalačná a konfiguračná príručka	doc	/Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom
07	Prevádzkový poriadok služby IT	doc	/Podľa vzoru NBS
08	Dokumentácia k školeniam	ppt, xls, doc	/Podľa vzoru NBS, alebo podľa minimálneho obsahu výstupu, ktorý je špecifikovaný projektom
09	Havarijný plán	doc	/Podľa vzoru NBS

5.2 Základný produktový rozpad

V rámci PID slúži produktový rozpad – známy ako Product Breakdown Structure (PBS) – na systematické rozdelenie konečných výstupov projektu do menších, logicky usporiadaných komponentov. Tento rozpad umožňuje lepšie pochopiť, z akých častí sa skladá finálny produkt a čo všetko je potrebné vytvoriť, aby bol projektový cieľ naplnený. PBS zároveň vizualizuje požadované vlastnosti riešenia a predstavuje základ pre produktovo orientované plánovanie, ktoré je kľúčovým prvkom metodiky PRINCE2. PBS slúži ako východisko pre definovanie potrebných aktivít, ich výstupov a vzájomných vzťahov medzi nimi.

6 Prístup k realizácii projektu

Sekcia „Prístup k realizácii projektu“ (angl. Delivery Approach) v PID slúži na stručný popis navrhovaného riešenia v základných rámcoch. Obsahuje napríklad prehľad architektonických vrstiev, cieľového prevádzkového modelu (TOM) a ďalších relevantných aspektov. Zároveň zahŕňa kľúčové predpoklady a stručne opisuje spôsob praktickej organizácie, vedenia a realizácie projektu – bez detailného rozpracovania riadiacich procesov, ktoré sú predmetom samostatných kapitol PID.

V prostredí NBS je požadované, aby táto časť projektovej dokumentácie obsahovala minimálne:

6.1 Rámcový návrh riešenia

6.1.1 Analýza okolia a popis problémov (as-is stav)

6.1.2 Rámcový návrh riešenia (to-be stav)

6.2 Spôsob dodania

6.2.1 Rozdelenie fáz projektu na viaceré časti - etapy, príp. aktivity

6.2.2 Ciele a výstupy každej z týchto častí.

6.2.3 Preberanie výstupov projektu a ich implementácia do prevádzky

6.3 Použité nástroje a technológie riešenia, prípadne dôvody ich výberu

6.4 WBS

6.5 Predpoklady, nutné podmienky, limitácie a hrozby súvisiace s realizáciou projektu

6.6 Požiadavky na personálne zabezpečenie a súčinnosť

6.7 Súvisiace témy, dokumenty a prílohy

7 Projektová organizácia a dôležité predpoklady pre riadenie 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.

V prostredí NBS je požadované, aby táto časť projektovej dokumentácie obsahovala minimálne:

7.1 Zoznam a popis projektových rolí a ich zodpovednosti v projekte, návrh na ich obsadenie

7.2 Organizačné zabezpečenie projektu (organizačná štruktúra) a vzťahy medzi jednotlivými jej časťami

7.3 RACI matica projektu, založená na metodike riadenia projektov NBS

7.4 Komunikácia tímu

7.5 Štatút Riadiacej rady projektu

7.6 Súvisiace témy, dokumenty a prílohy

8 Komunikačný plán a postupy eskalácie

Komunikačný plán projektu je nástrojom na včasné a priebežné poskytovanie a šírenie informácií o projekte – jeho rozsahu a spôsobe realizácie v etapách, v súlade s cieľmi a hlavným prínosom projektu. Slúži ako navigačný nástroj, ktorý pomáha udržiavať všetky cieľové skupiny primerane informované a podporuje, aby sa projekt vykonával efektívne a úspešne. Komunikačný plán obsahuje popis spôsobu a frekvencie komunikácie jednotlivých zainteresovaných strán (ako interných tak aj externých). Takýto spôsob zabezpečuje kontrolovanú a správne usmerňovanú komunikáciu všetkých zainteresovaných strán v projekte. Komunikačný plán projektu je nastavený v súlade s projektovým plánom.

Táto kapitola ma za cieľ popísať **klúčové aspekty komunikácie**, aby bol plán komunikácie efektívny, praktický a podporoval úspešnú spoluprácu.

8.1 Ciele komunikačného plánu

Hlavnými cieľmi komunikačného plánu sú:

zabezpečiť, aby bola komunikácia riadená a informácie správne a včas doručené tým, ktorí ich potrebujú,

- minimalizovať nejasnosť a zmätenosť súvisiace s neznalosťou potrebných detailov o prínosoch a zmenách, ktoré projekt prináša,

Pre úspešné naplnenie cieľov projektu je potrebné vytvoriť vhodné podmienky pre efektívnu a riadenú komunikáciu. Pre všetkých účastníkov projektu je kľúčové, aby pochopili svoje úlohy a zodpovednosti, ako aj úlohy a zodpovednosti ostatných členov projektu.

Komunikácia a jej toky sú primárne definované a odvíjajú sa od nastavenia riadenia projektu, t. j. od:

- štruktúry riadenia projektu,
- RACI matice projektu.

Komunikácia pokrýva:

a) Komunikáciu v rámci projektového tímu (interná projektová komunikácia)

- štandardnú komunikáciu o priebehu, stave a pláne dosahovania projektových výstupov, o dosiahnutom pokroku, dosiahnutých výsledkoch, dosiahnutom dopade,
- informovanie o spolupráci s dodávateľom pri implementácii projektu,
- riešenie zmenových situácií a rizík v projekte.

Za internú komunikáciu počas realizácie projektu v súlade so stanoveným Zadaním projektu zodpovedajú projektový manažér (PM) a člen (-ovia) projektového tímu.

Interná komunikácia zahŕňa:

- komunikáciu s Riadiacou radou (RR),
- komunikáciu PM s projektovým tímom,
- komunikáciu s dodávateľom projektu
- komunikáciu s vlastníkom (vlastníkmi) projektu,
- komunikáciu s členmi v rámci pracovných skupín (aj so zástupcami externého dodávateľa)
- postupy komunikácie a informovania o projekte pre nových členov projektového tímu.

b) Komunikáciu mimo projektového tímu

- komunikáciu a informovanie o nábehu projektu, jeho cieľoch a prínosoch,
- informovanie o zmenách, ktoré projekt prináša a ich dopadoch na koncového používateľa, ostatných interných zamestnancov NBS a dotknuté strany, koordinovane vo väzbe a v súlade s projektovým plánom.

Za komunikáciu mimo projektového tímu zodpovedá projektový manažér (PM) a ním poverené osoby.

Vypracovanie výstupov / správ komunikácie mimo projektového tímu je súčasťou projektových aktivít a tieto sú považované za projektové produkty.

Z hľadiska formálnosti sa komunikácia v rámci projektu rozdeľuje na formálnu a neformálnu.

8.2 Úrovně komunikácie

Komunikácia na projekte bude prebiehať na nasledovných úrovniach:

1. riadená komunikácia (využívajúca všetky dostupné spôsoby komunikácie),
2. stretnutia,
3. eskalácia.

8.2.1 Riadená komunikácia

Najdôležitejším aspektom komunikácie na projekte je komunikácia projektového manažéra. Predmetom tejto komunikácie je najmä:

- operatívne riadenie projektu pozostávajúce najmä z/zo:
 - pravidelných a ad hoc stretnutí, ktorých výsledkom je:
 - aktualizácia projektových registrov,
 - (pre)rozdelenie a (pre)plánovanie projektových úloh,
 - eskalovanie problematických záležitostí,
 - riešenie incidentov,
 - vedenia registra rizík,
 - správy verzií výstupov,
 - zabezpečenia kvality výstupov
 - preberanie a odovzdávanie výstupov projektu.
- taktické riadenie projektu
 - pravidelných a ad hoc stretnutí, so sponzorom projektu, biznis vlastníkom a členmi Riadiacej rady, ktorých výsledkom je:
 - vyhodnotenie progresu projektu a stav rizík,
 - posudzovanie ďalšieho smerovania v projekte
 - rozhodnutia súvisiace s plnením projektu,
 - rozhodnutia o navrhovaných zmenách projektu,
 - potrebné opatrenia / rozhodnutia nad rámec kompetencie projektového manažéra
 - eskalovanie problematických záležitostí,
 - schvaľovanie priebežných a záverečných (finálnych) výstupov (produktov) projektu.

Všetky formálne náležitosti sú komunikované emailovou komunikáciou, resp. úradnou listinnou komunikáciou.

Využitie elektronickej pošty sa predpokladá v rámci všetkých komunikačných procesov projektu.

V projekte sa predpokladá využitie telekonferenčných a videokonferenčných zariadení a štandardného nástroja MS Teams. V projekte ASDR budú navyše využívané iné/dalšie nástroje, bližšie špecifikované v kapitole 6. Organizácia a štandardy pre riadenie projektu.

Pri organizácii telekonferencií a videokonferencií platia rovnaké pravidlá ako pre organizáciu bežných stretnutí. Navyše však zvolávateľ stretnutia zabezpečuje včasnú distribúciu údajov potrebných pre pripojenie vzdialených účastníkov.

V projekte sa predpokladá časté využitie telefonických zariadení, najmä pri riešení operatívnych a organizačných záležitostí. Využitie telefónu nie je vhodné pre zadávanie úloh a rozhodovanie o dôležitých záležitostiach. V prípade, že je výsledkom telefonického rozhovoru rozhodnutie alebo zadanie úlohy je potrebné potvrdiť túto skutočnosť aj prostredníctvom elektronickej pošty.

Cieľom formálnej komunikácie je dodržiavanie a preukázania plnenia formálnych náležitostí súvisiace s plnením projektu v súlade so zmluvou o dielo, zachytávanie rozhodnutí prinášajúcich zmluvnými stranami, ktoré môžu výrazným alebo menej výrazným spôsobom ovplyvniť realizáciu projektu.

Neformálnou komunikáciou sa rozumie doplnkový spôsob komunikácie pre efektívne riešenie každodenných náležitostí. Pre tento spôsob komunikácie môžu byť využívané adekvátne nástroje a technológie, ktoré zabezpečia efektívny a nenáročný spôsob komunikácie (videohovory, chaty a pod.).

8.2.2 Stretnutia

Okrem riadenej komunikácie a predkladania požadovaných výstupov sú v rámci realizácie projektu organizované rôzne typy pravidelných aj nepravidelných stretnutí k stavu projektu a/alebo vecnej rovine:

Tieto stretnutia sú realizované za účelom:

- úvodného oboznámenia sa s projektom a jeho nastavením realizácie,
- plánu realizácie úloh,
- revízie plnenia úloh,
- revízie stavu projektu,
- odovzdávania/preberania projektových výstupov a poskytovania vyžiadanej súčinnosti,
- výmeny ponaučení a odporúčaní,
- sumarizácie a zhodnotenia realizácie projektu
- riešenie problémov, ktoré sa vyskytli počas realizácie projektu
- informovanie zainteresovaných strán / zainteresovaných strán (stakeholderov) o priebehu projektu, dosiahnutých míľnikoch a ďalších dôležitých informáciách.
- review meetingy (primárne v procese pripomienkovania výstupov)
- workshopy k vecným témam

Zasadnutie Riadiacej rady projektu, ako jediné projektové stretnutie, je riadené štatútom Riadiacej rady projektu schváleným na jej prvom zasadnutí.

Projektové stretnutia, rôzneho typu, sú plánované v súlade s organizačnou štruktúrou projektu a nastavenou organizáciou práce na projekte.

Zo stretnutí sú, v závislosti od účelu, agendy, periodicity a dohody účastníkov. pripravované Zápisy zo stretnutí, ktoré štandardne vyhotovuje organizátor stretnutia (NBS, dodávateľ), alebo ním poverená osoba.

Zápis zo stretnutia obsahuje štandardne nasledovné informácie:

- identifikáciu projektu ,
- dátum, čas a miesto konania,
- typ stretnutia
- zoznam prítomných účastníkov,
- agenda stretnutia,
- stručný záznam z rokovania (záznam alebo nahrávka, podľa potreby)
- závery stretnutia
- odsúhlasené úlohy vrátane určenia zodpovedných osôb za úlohy a termínov úloh,
- prílohy (podľa potreby).

Za správnosť návrhu zápisu zo stretnutia, jeho prípadných medziverzií a jeho finálneho znenia podľa vyššie uvedených požiadaviek zodpovedá organizátor stretnutia, ak sa nedohodne inak; je ďalej zodpovedný aj za správne uloženie návrhu zápisu zo stretnutia a jeho prípadných medziverzií na spoločné zdieľané projektové úložisko dokumentov.

8.2.3 Zásady komunikácie

Aby bola komunikácia efektívna, zrozumiteľná a rešpektujúca potreby všetkých cieľových skupín , zaväzuje sa k dodržiavaniu nasledovných zásad:

- Jasnosť a zrozumiteľnosť – pre všetky cieľové skupiny, používaním jednoduchého, priamočiareho jazyka a vyjadrovania sa bez zbytočných komplikácií,
- Otvorenosť a transparentnosť – aby všetci zainteresovaní boli informovaní o relevantných informáciách a rozhodnutiach,
- Empatia a pochopenie – poznať a chápať perspektívu a potreby cieľových skupín a reagovať v komunikácii s ohľadom na ich potreby a pocity,
- Dôvernosť - niektoré informácie môžu byť citlivé alebo dôverné, a v takom prípade bude jednak tento fakt zdôraznený a následne bude s týmito informáciami adekvátne pracované,
- Zodpovednosť - každý účastník komunikácie by mal prevziať zodpovednosť za svoje slová a činy, čo zahŕňa dodržiavanie termínov, poskytovanie presných informácií a rešpektovanie ostatných,
- Konzistentnosť – sledovať si stabilitu, jednotnosť - súdržnosť v rámci jednotlivých posolstiev a zásad, a tým minimalizovať prípadné nedorozumenia, zmätok a nejasnosť,
- Prispôsobivosť – štýl a obsah komunikácie bude prispôsobovaný potrebám jednotlivých cieľových skupín a publika, rešpektujúc potreby odlišných štýlov pre tieto skupiny.

8.3 Komunikačné kanály

Definujú, akými spôsobmi sa bude komunikácia vykonávať:

- Zdieľané úložisko projektovej dokumentácie,
- E-mail,
- Stretnutia – prezentácie, workshop (WSH), pracovné stretnutia (aj online)
- Školenia – online, prezenčne
- Intranet NBS,
- Web stránka NBS,
- Telefonické hovory

Pre potreby zdieľania dokumentov je zriadené spoločné zdieľané projektové úložisko dokumentov na SharePointe, kde sú a ďalej budú ukladané pracovné verzie dokumentov ako aj ich finálne verzie, ktoré budú vytvorené po schválení výstupov/produktov na RR.

Interná projektová komunikácia (zahŕňajúc dodávateľov) bude podporovaná projektovými dokumentmi, predovšetkým zápsmi zo stretnutí, nahrávkami z vybraných stretnutí, výstupmi jednotlivých úloh a nástrojmi projektového riadenia ako sú projektový plán, register úloh, register rizík, a pod.

8.3.1 Riadenie krízových situácií

V prípade vzniku krízovej situácie v rámci projektu sa bude postupovať nasledovne:

- V rámci projektového tímu sa identifikuje potenciálne riziko/ krízová situácia, ktorá nastala,
- Spolu s aktivitami na ich riešenie sa prehodnotí potreba komunikácie
 - Čo je potrebné komunikovať?, S akým cieľom?
 - Akej cieľovej skupine?
 - Akou formou?
 - Kedy?
- Určí sa zodpovednosť za prípravu komunikácie,
- Pripraví sa komunikácia a odošle sa v zmysle navrhnutých komunikačných atribútov.

Riadenie komunikácie počas krízy v projekte je kľúčové pre jej úspešné zvládnutie a minimalizáciu jej negatívnych dopadov. Transparentná, otvorená a dôveryhodná komunikácia je kľúčom k zachovaniu dôvery zainteresovaných strán a udržaniu priebehu projektu.

9 Projektový plán

Projektový plán predstavuje **detailný rozpis jednotlivých fáz a etáp projektu** na časovej osi, spracovaný v štruktúrovanej forme až na úroveň konkrétnych aktivít, ktoré vedú k vytvoreniu projektových výstupov.

Obsahuje všetky potrebné informácie na efektívne riadenie a kontrolu realizácie – vrátane odhadovanej dĺžky

trvania úloh, termínov ukončenia etáp, míľnikov a celkového termínu dokončenia projektu.

Projektový plán slúži ako referenčný rámec pre projektový tím aj zainteresované strany, umožňuje sledovať priebeh projektu, porovnávať skutočný stav s plánovaným a v prípade potreby vykonávať úpravy počas životného cyklu projektu.

V prostredí NBS sa vyžaduje, aby táto časť projektovej dokumentácie obsahovala minimálne 2 úrovne plánovania a projektového plánu.

Produkt	Popis
Plán projektu	<p>Detailný plán projektu zobrazujúci jednotlivé fázy a etapy na časovej osi. Je spracovaný štruktúrovane až na úroveň konkrétnych aktivít, ktoré vedú k vytvoreniu projektových výstupov.</p> <p><u>Účel:</u> Poskytuje prehľad o celom projekte - fázy, etapy, výstupy, míľniky, zdroje.</p> <p><u>Úroveň detailu:</u> Vysoká – ale nie až na úroveň jednotlivých denných aktivít.</p> <p><u>Použitie:</u> Slúži ako referenčný rámec pre riadenie celého projektu a komunikáciu so stakeholdermi.</p> <p><u>Forma:</u> Štruktúrovaná, minimálne vo formáte mpp a xls.</p>
Plán etapy	<p>Podrobný plán fázy a etapy zahŕňajúci všetky aktivity, ich vzájomné väzby, odhady trvania úloh, zodpovednosti, kontrolné body, rozpočet a potrebné informácie na</p> <p><u>Účel:</u> Detailne rozpracováva konkrétnu fázu a etapu projektu.</p> <p><u>Úroveň detailu:</u> Veľmi podrobná</p> <p><u>Použitie:</u> Zabezpečenie operatívneho riadenia a kontroly realizácie danej fázy a etapy.</p> <p><u>Forma:</u> Štruktúrovaná, minimálne vo formáte mpp a xls.</p>

9.1 Plán projektu

9.2 Plán etapy

10 Riadenie rizík a závislostí

Riziko je neistá udalosť, ktorá ak nastane, bude mať vplyv na dosiahnutie cieľov projektu. Riadenie rizík je disciplína manažmentu o identifikácii a hodnotení rizík a následnom plánovaní a implementácii reakcií na riziká. Prispieva k zvýšeniu schopnosti projektov poskytovať svoje výstupy v rámci dohodnutých parametrov.

Táto kapitola popisuje riadenia rizík projektu a jej hlavným cieľom je nastaviť jednotný a efektívny prístup k **riadeniu rizík** s využitím osvedčených postupov pre daný projekt.

Hlavné riziká projektu súvisia so splnením:

1. Organizácie projektu
2. Plánovanie zdrojov (ľudia, čas, rozpočet)
3. Scope projektu
4. Projektové závislosti
5. Technologické riziká

6. Externé riziká

V rámci NBS, ako komplexnej organizácie, prebiehajú paralelne viaceré projekty rôznych kategórií a medzi nimi môžu vznikať rôzne závislosti. Dôležitou súčasťou riadenia projektu je vytvorenie viditeľných súvislostí medzi plánmi aktivít/míľnikov jednotlivých projektov a popisu vzájomných obsahových závislostí. To umožní prijímať kvalifikované manažérske rozhodnutia, podložené týmito znalosťami.

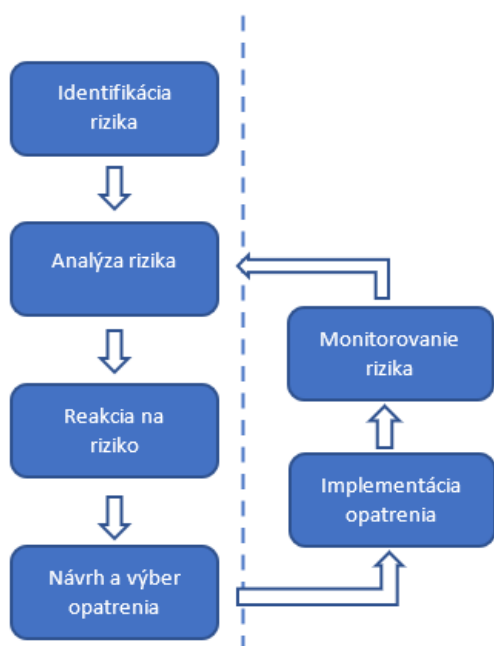
Hlavné zameranie riadenia závislostí je harmonizácia a koordinácia projektov vo všetkých dôležitých projektových dimenziách:

- Čas – identifikácia a harmonizácia závislostí v termínoch aktivít jednotlivých projektov,
- Obsah - identifikácia a harmonizácia závislostí v obsahu dodávok jednotlivých projektov,
- Zdroje - identifikácia a harmonizácia závislostí medzi potrebnými (požadovanými) zdrojmi – najmä ľudskými - jednotlivých projektov.

Projektový manažér (tak interný, ako aj PM dodávateľa) preto musí tieto závislosti nielen monitorovať, ale aj poskytnúť aktívnu súčinnosť projektovým manažérom iných projektov prebiehajúcim v rámci NBS.

10.1 Postup riadenia rizík

Riadenie rizík je definované procesnými krokmi (na obrázku nižšie), ktoré spolu tvoria iteračný proces pre efektívne riadenie rizík.



10.1.1 Identifikácia rizika

Identifikácia rizika je proces, pri ktorom sú rozpoznané hrozby/príležitosti, ktoré môžu ovplyvniť ciele projektu. Riziká sú zaznamenávané od začiatku projektu.

Všetci členovia projektového tímu identifikujú vo svojom rozsahu pôsobnosti možné riziká súvisiace s projektom. 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. Riziká sa zaznamenávajú do registra rizík.

V rámci ASDR projektu je identifikácia a riadenie rizík dvojkrokové.

- Identifikácia rizík na úrovni Dodávateľa
- Identifikácia a konsolidácia rizík na úrovni NBS (celkového projektu)

10.1.2 Analýza rizika

Projektový manažér NBS a dodávateľa zodpovedajú za vyhodnotenie komunikovanej skutočnosti ako rizika. Projektový manažér si môže prizvať k analýze rizika zástupcov pracovných skupín, príp. ďalších expertov. Riziká sú takisto prerokovávané na pravidelných pracovných stretnutiach projektového tímu. Výsledok analýzy sa premieta do hodnotenia parametrov 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.

10.1.3 Hodnotenie pravdepodobnosti rizík

Pravdepodobnosť rizika definuje pravdepodobnosť, s akou riziko nastane.

Tabuľka 1: Pravdepodobnosť – vyhodnotená pravdepodobnosť, že konkrétny výsledok skutočne nastane

ID v matici	Pravdepodobnosť	Pravdepodobnosť rizika	Popis
Nízka	0 % – 25 %	Málo pravdepodobné	<ul style="list-style-type: none"> • subjektívne expertné ohodnotenie vzniku udalosti na úrovni "nepravdepodobné" alebo „málo pravdepodobné“, alebo • v minulosti väčšinou pri podobných okolnostiach udalosť nenastala, alebo nastala s nízkou pravdepodobnosťou maximálne cca. jedna z troch (napr. boli pozastavené platby)
Stredná	25 % – 50 %	Pravdepodobné	<ul style="list-style-type: none"> • subjektívne expertné ohodnotenie vzniku udalosti je ako "pravdepodobné", alebo • v minulosti už viackrát pri podobných okolnostiach udalosť nastala,
Vysoká	Viac ako 50 %	Veľmi pravdepodobné	<ul style="list-style-type: none"> • subjektívne expertné ohodnotenie nastania udalosti je ako "veľmi pravdepodobné" alebo ako „eminentné“, alebo • v minulosti často pri podobných okolnostiach udalosť nastala

10.1.4 Dopad rizika

Analýza dopadu na projekt pomáha identifikovať vplyv, ktorý môže mať riziko na projekt a ako môže ovplyvniť dodanie projektu, náklady, čas a harmonogram.

Dopad rizika je hodnota škálovaná do 3 základných úrovní (pre účely detailného riadenia implementácie projektu sa môže rozšíriť na viac úrovní), pre každé riziko individuálne. Pri vyhodnocovaní dopadu je potrebné brať do úvahy nasledovné atribúty:

- Dopad na projektový plán
- Dopad na rozpočet
- Dopad na rozsah
- Kvalitu výstupov
- Dopady na iné projekty
- Iné dopady (reputačné riziko, zmeny legislatívy, interné zmeny, atď.)

10.1.5 Výpočet celkovej úrovne / hodnotenie závažnosti rizika

Celková úroveň rizika (závažnosť / skóre) je vypočítaná ako násobok miery dopadu rizika a pravdepodobnosti rizika v matici pravdepodobnosti a dopadu a definuje úroveň eskalácie.

Obrázok 3 – Matica pravdepodobnosti a dopadu – Matica tolerancií rizika definuje, aké riziká musia byť eskalované na primeranú úroveň.

Závažnosť rizika

		Pravdepodobnosť		
	Dopad	1	2	3
3		stredná	vysoká	vysoká
2		nízka	stredná	stredná
1		nízka	nízka	nízka

10.1.6 Reakcia na riziko - Plánovanie odozvy

Účelom tohto kroku procesu je rozhodnúť, ako sa budú riziká merať (zmierňovať). O stratégii zmierňovania rizika rozhoduje vlastník rizika (alebo iná zodpovedná osoba). Je možné zvoliť jednu z nasledujúcich stratégií:

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 na riziko:

- 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 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.

Štandardne sa na RR komunikuje stav rizík s vysokou závažnosťou.

Tabuľka 3 – Stratégie na zmiernenie rizika

Metóda reakcie na riziko	Popis zmierňovania rizika
Prevenencia / vylúčenie rizika	Typicky zahŕňa zmenu niektorého aspektu projektu, tj rozsah, spôsob obstarávania, dodávateľa alebo postupnosť činností, takže hrozba už nemôže mať vplyv alebo sa už nemôže vyskytnúť.
Redukcia / zníženie rizika	Proaktívne opatrenia prijaté na: <ul style="list-style-type: none"> • Znížte pravdepodobnosť výskytu udalosti vykonaním určitej formy kontroly. • Znížte vplyv udalosti, ak by k nej došlo. Reaktívne opatrenia
Transfer rizika	Tretia strana preberá zodpovednosť za časť finančného dopadu hrozby. Ide o formu „redukcie“ reakcie, ktorá len znižuje finančný dopad hrozby.
Akceptácia rizika	Prijme sa vedomé a zámerné rozhodnutie udržať hrozbu, pričom sa zistilo, že je hospodárnejšie tak urobiť, ako sa pokúsiť o reakciu na hrozbu. Hrozba by sa mala naďalej monitorovať, aby sa zabezpečilo, že zostane tolerovateľná.

Pri plánovaní reakcií na riziká je potrebné zvážiť 3 veci:

- Komu by mala byť akcia pridelená? (Vlastník)
- Aké opatrenia treba podniknúť? (akcia)
- Aká je lehota na akciu? (termín)

10.1.7 Implementácia opatrenia

Za implementáciu opatrenia je zodpovedný vlastník rizika, jednotliví členovia projektového tímu, príp. ďalší experti vykonávajú úlohy vedúce k implementácii opatrenia. Vykonávatelia reportujú stav podľa štandardných pravidiel komunikácie vlastníkovi rizika.

10.1.8 Monitorovanie rizika

Vlastníci rizík informujú o stave implementácie opatrení priebežne ako aj na pravidelnom stretnutí k riadeniu rizík projektového manažéra NBS a dodávateľa.

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

Komunikácia (+ nahlasovanie a eskalácia)

Hlásenie rizík je predmetom pravidelných reportov v rámci projektového manažmentu. Rozsahy pre eskalácie sú určené maticou hodnotenia pravdepodobnosti a dopadu rizika.

- Riziká s nízkou dôležitosťou (zelená = monitorovať)
 - Reakcia na riziko je zvyčajne len na monitorovanie a nie je eskalovaná nad projektovým manažérom.
- Stredne dôležité riziká (oranžová = reakcia v rámci projektu)
 - Dohodnutá tolerancia rizika (ak je na projekte určená) nebola porušená, oprávnenie na vyriešenie má projektový manažér. Nie je eskalovaná v žiadnej forme.
- Riziká vysokej závažnosti (červená = eskalácia na Riadiacej Rade projektu)
 - Veľmi dôležité riziká musia byť vždy komunikované na Riadiacej Rade projektu.

10.1.9 Register rizík

Všetky riziká musia byť priebežne zaznamenávané a sledované v Registri rizík.

V Registri rizík musí byť každé riziko identifikované z hľadiska ich pravdepodobnosti, dopadu a závažnosti. Okrem týchto, musia byť pre každé riziko vyplnené nasledujúce údaje:

- Názov / popis rizika
- Dátum zaznamenania rizika
- Meno človeka, ktorý riziko identifikoval
- Krátky popis možného dopadu rizika
- Metóda reakcie na riziko
- Navrhované mitigačné opatrenia
- Meno vlastníka / zodpovednej osoby
- Meno zodpovedného riešiteľa / vykonávateľa opatrení

Príklad registra rizík:

REGISTER RIZÍK
Názov Projektu XY

ID	Názov /krátky popis rizika	Zaznamenané dňa	Identifikované kým	Dopady/ krátky popis	Pravdepodobnosť V - vysoká S - stredná N - nízka	Dopad V - vysoký S - stredný N - nízky	Závažnosť	Metóda reakcie	Mitigačné opatrenie	Vlastník/Zodpovedný	Termín do	Stav
1	Popis	15.5.2022	Meno		V	V	V	zniženie	Text	Meno	1.1.2023	zaznamenané
2	Zmena legislatívy	5.12.2022	Mikvenik		S	V	V	vylúčenie	Zapojiť sa do pripomienkovacieho procesu MRP s cieľom definovať paraagrafové zmeny	Hromik	15.2.2023	pridelené
3					N	V	S	akceptácia				ukončené
4					V	S	S	transfer				
5					S	S	S					
6					N	S	N					
7					V	N	N					
8					S	N	N					
9					N	N	N					
10												

10.2 Roly a RACI v procese riadenia rizík a závislostí

Riadenie rizík projektu je v zodpovednosti projektového manažéra NBS, pričom dodávateľ je zodpovedný za riadenie rizík v rozsahu jeho dodávky a za súčinnosť pri riadení rizík projektu.

Rola	Popis zodpovedností
Riadiaca Rada projektu	<ul style="list-style-type: none"> RR rozhoduje o reakcii na riziko (minimálne vysoké riziko) alebo o reakcii na vzniknuté riziko posunuté z úrovne projektového tímu. RR môže identifikované riziko, ktoré nevie ovplyvniť eskalovať na vedenie, t. j. Výkonnú príp. Bankovú radu Národnej banky Slovenska.
PM NBS	<ul style="list-style-type: none"> riadenie rizík počas realizácie projektu, identifikovanie a zaznamenanie rizík v registri rizík a príležitostí, doplnenie identifikovaných rizík do registra rizík a príležitostí, vyhodnotenie pravdepodobnosti výskytu rizík a rozsahu dopadov rizík, posúdenie závažnosti a rozsahu dopadov rizík na úspešnosť realizácie projektu, navrhnutie opatrenia na zvládnutie rizika, v súlade s aplikovanou metódou reakcie, stanovenie zodpovednosti a termínov na vykonanie činností zameraných na zvládnutie rizík (mimo rizík v rozsahu dodávky), 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,

Rola	Popis zodpovedností
	<ul style="list-style-type: none"> • priebežnú aktualizáciu záznamov v registri rizík a spracovanie výpisov z registra rizík a príležitostí, • reportovanie rizík na RR, Výkonnú radu, resp. Bankovú radu NBS.
PM dodávateľa	<ul style="list-style-type: none"> • riadenie rizík počas realizácie projektu v rozsahu dodávky, • identifikovanie a zaznamenanie rizík v registri rizík a príležitostí, • doplnenie identifikovaných rizík do registra rizík a príležitostí, • 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 rizík v rozsahu dodávky, • priebežnú aktualizáciu záznamov v registri rizík a príležitostí a spracovanie výpisov z registra rizík a príležitostí.
Vlastník	<ul style="list-style-type: none"> • Je určený pri analýze rizika • zodpovedá za zvládnutie identifikovaného rizika • má na starosti návrh na jeho zvládnutie • sleduje stav jeho zvládania, ako aj termín riešenia. • zodpovedný za implementáciu opatrení • v Registri rizík v roli vlastníka identifikovaného rizika
Zodpovedný riešiteľ / vykonávateľ	<ul style="list-style-type: none"> • vykonáva opatrenia • reportuje stav podľa štandardných pravidiel komunikácie vlastníkovi rizika • je evidovaný v Registri rizík v roli zodpovedného riešiteľa / vykonávateľa opatrení
Zadávatel'/člen tímu	<ul style="list-style-type: none"> • identifikácia/zadanie rizika • v Registri rizík v roli zadávateľa rizika
Člen projektového tímu / Projektový tím	<ul style="list-style-type: none"> • môže identifikovať riziko • spolupracuje pri analýze rizika • návrh opatrení na zvládnutie rizika, v súlade s aplikovanou metódou reakcie, • návrh odporúčanej reakcie, resp. riešenia identifikovaného rizika

11 Riadenie kvality a požiadavky na kvalitu výstupov

Táto kapitola popisuje riadenia kvality a požiadavky na kvalitu výstupov **a nastavuje jednotný a efektívny prístup k riadeniu kvality** s cieľom zabezpečiť, aby sa projekt realizoval v súlade s požiadavkami sponzora projektu, časovými rámcami a rozpočtom, pričom sa minimalizovali riziká a maximalizoval prínos kvality pre všetky zainteresované strany.

11.1 Aplikácia prístupu riadenia kvality v jednotlivých fázach a etapách projektu

Proces riadenia kvality v projekte je proces, ktorého účelom je zabezpečiť, že všetky aspekty projektu, od vstupného zadania projektu (OPZ, ZoD...), cez plánovanie po realizáciu, spĺňajú stanovené požiadavky zadávateľa (vlastníka projektu) a noriem, resp. regulácií týkajúcich sa kvality. Tento proces je zásadný pre úspešné dosiahnutie cieľov projektu a zaručenie spokojnosti zainteresovaných strán. Riadenie kvality zahŕňa plánovanie, kontrolu, monitorovanie a zlepšovanie kvality počas celého životného cyklu projektu.

11.1.1 Plánovanie kvality (Quality Planning):

Cieľom tejto fázy je definovať, aké štandardy kvality budú aplikované na projekt, jeho výstupy a ako budú dosiahnuté. Plánovanie kvality sa začína ešte pred samotnou realizáciou projektu (tzn. PID už musí obsahovať Plán riadenia kvality) – musí však reflektovať všetky aktuálne platné dokumenty (OPZ, SP, ZoD), ktoré rámcovo ohraničujú projekt - a zahŕňa:

- Stanovenie požiadaviek a kritérií kvality pre jednotlivé projektové výstupy (technické aj manažérske určenými aktérmi.
- Určenie nástrojov a metodík, ktoré sa budú používať na kontrolu kvality.
- Identifikácia rolí a zodpovedností za riadenie kvality v projekte.
- Vytvorenie plánu na monitorovanie a hodnotenie kvality.
- Stanovenie spôsobu, ako sa budú riešiť problémy, ktoré môžu ovplyvniť kvalitu (eskalácia a pod.).

11.1.2 Kontrola kvality (Quality Control):

V tejto fáze priebehu projektu ide o sledovanie a kontrolu jednotlivých výstupov projektu, aby sa zabezpečilo, že spĺňajú požiadavky kvality stanovené v pláne. Kontrola kvality zahŕňa:

- Pravidelný monitoring vývoja výstupov projektu a procesov (súvisiacich predpokladov, závislostí..).
- Používanie techník ako kontrolné zoznamy, auditovanie, testovanie a predvedenie.
- Identifikovanie a eliminovanie chýb alebo nesúladow v projektových produktoch, príp. procesoch.
- Udržiavanie dôsledného záznamu o kvalite (reporting), aby sa mohli v prípade potreby vykonať potrebné korekčné opatrenia (príp. eskalácia, či iný dohodnutý spôsob)

11.1.3 Zabezpečenie kvality (Quality Assurance):

Zabezpečenie kvality sa zameriava na prevenciu problémov s kvalitou predtým, než sa objavia. Je to proces, ktorý sa vykonáva počas celého projektu s cieľom udržať vysokú úroveň kvality vo všetkých jeho fázach.

Zabezpečenie kvality zahŕňa:

- Vytváranie a definovanie/nastavovanie a zavádzanie procesov a postupov na zlepšovanie efektivity a kvality.
- Implementácia štandardov kvality a zlepšovanie procesov v priebehu projektu.
- Vyhodnocovanie rizík, ktoré môžu ohroziť kvalitu projektu, a implementácia preventívnych opatrení.
- Podpora zapojenia kľúčových expertov, ktoré vedú k vyššej kvalite výstupov.

11.1.4 Monitorovanie a meranie kvality (Quality Monitoring and Measurement):

Počas celého životného cyklu projektu je nevyhnutné pravidelne monitorovať a merať výkonnosť a kvalitu, aby sa zabezpečilo, že projekt napreduje podľa plánovaných štandardov. Monitorovanie zahŕňa:

- Zber a analýzu dát o výkonnosti projektových aktivít.
- Porovnávanie reálnych výsledkov s plánovanými parametrami kvality.
- Identifikovanie potenciálnych odchýlok a realizáciu nápravných opatrení.
- Pravidelný reporting o stave kvality Riadiacej rade a príp. zainteresovaným stranám.

11.1.5 Náprava a opatrenia na zlepšenie kvality (Corrective and Preventive Actions):

V prípade, že sú zistené problémy alebo nesúlad v kvalite, je dôležité rýchlo reagovať a podniknúť nápravné opatrenia. Okrem toho je potrebné prijať preventívne opatrenia na to, aby sa podobné problémy v budúcnosti nevyskytli. Tento proces zahŕňa:

- Identifikáciu príčin problémov s kvalitou.
- Implementáciu nápravných opatrení na odstránenie príčin a obnovu kvality, ktoré budú predložené Projektovým manažérom, aby zaistili ich realizáciu v súlade s cieľmi projektu.
- Prijatie preventívnych opatrení na minimalizovanie rizika výskytu podobných problémov v budúcnosti.

11.1.6 Ukončenie procesu riadenia kvality (Quality Closure):

Po ukončení projektu alebo po naplnení cieľov kvality pre jednotlivé projektové výstupy je dôležité uzavrieť proces riadenia kvality v Záverečnej správe. Táto fáza zahŕňa:

- Posúdenie, či boli všetky kvalitné požiadavky splnené.
- Zhrnutie získaných poznatkov a skúseností z riadenia kvality v projekte.
- Dokumentovanie úspechov a identifikácia oblastí na zlepšenie pre budúce projekty.
- Archivácia všetkých relevantných záznamov o kvalite, ktoré môžu byť užitočné pri auditoch alebo iných následných kontrolách.

Obsahová kontrola kvality výstupov (produktov) projektu

11.2 Formálne a obsahové posúdenie dodaného produktu

Obsahová kontrola formálneho súladu projektového výstupu je nevyhnutný krok na zabezpečenie toho, že všetky výstupy projektu spĺňajú požiadavky a normy, ktoré boli definované na začiatku projektu. Je to proces, pri ktorom sa kontroluje, či projektový výstup (napr. dokument, produkt, služba alebo aj samotný výsledok projektu) spĺňa stanovené požiadavky, normy a predpoklady definované v rámci projektového plánu, ako aj súlad s formálnymi pravidlami a predpismi. Tento proces zahŕňa nielen kontrolu štruktúry a formy, ale aj technického a právneho súladu. Výsledkom je, že jednotlivé projektové výstupy sú pripravené na akceptáciu vlastníkom v požadovanej kvalite a v súlade s platnými predpismi a dohodami.

Kroky obsahu a formálnej kontroly súladu projektového výstupu:

1. Definovanie požiadaviek a kritérií súladu:

Stanovenie konkrétnych požiadaviek na jednotlivý projektový výstup (produkt):

Pred samotnou kontrolou sa musia jasne definovať/stanoviť požiadavky, ktoré musí jednotlivý projektový výstup/produkt spĺňať. Tieto požiadavky môžu byť technické, právne, organizačné alebo regulačné a môžu byť uvedené v projektovej dokumentácii, zmluve o dielo, legislatíve alebo špecifikáciách iných projektových výstupov.

Odkaz na platné normy a štandardy:

Okrem technických požiadaviek môžu existovať aj formálne normy a predpisy, ktoré určujú, ako musí byť výstup štruktúrovaný, aké informácie musí obsahovať a ako má byť prezentovaný. Tieto normy môžu byť interné (v rámci NBS) alebo externé (napr. ISO normy, právne predpisy ECB, OPZ, ZoD...).

2. Príprava na kontrolu:

Zabezpečenie dokumentácie a výstupov:

Pred začiatkom kontroly je dôležité zhromaždiť všetky relevantné výstupy, dokumenty a materiály, ktoré budú kontrolované. To môže zahŕňať finálne verzie produktov, projektové dokumenty, správy, časti zmluvy, technické špecifikácie alebo iné výstupy.

Určenie rolí:

Na vykonanie kontroly sa určí rola, ktorá bude kontrolu plnenia parametrov kvality vykonávať (PM, QAM, zákazník...). Môže vytvoriť sa prípadne vytvoriť tím odborníkov, ktorí majú skúsenosti v danej oblasti (napr. technológie, právo, kvalita). Táto rola (príp. tím) bude hodnotiť výstupy z hľadiska ich súladu s dohodnutými predpokladmi.

3. Formálna kontrola:

Kontrola štruktúry a formy:

Kontrola sa začína overením, či výstup zodpovedá formálnym požiadavkám, ako je štruktúra výstupu, jeho logická organizácia, grafické prvky, text a vzhľad dokumentov. To môže zahŕňať overenie, že:

- Dokumenty sú usporiadané v požadovanom formáte.
- Všetky požadované obsahové sekcie sú prítomné a správne označené.
- Text je písaný v súlade s jazykovými a terminologickými normami.

Overenie technických a odborných špecifikácií:

Týmto krokom sa kontroluje, či výstup spĺňa všetky technické, funkčné a odborné požiadavky definované na neho v špecifikáciách. Napríklad, ak ide o technický produkt, hodnotí sa, či produkt prešiel testovaním a spĺňa všetky predpísané technické požiadavky vlastníka a určené normy kvality.

Právny a regulačný súlad:

Ak projekt predpokladá splnenie určených právnych alebo regulačných požiadaviek, je dôležité overiť, či daný výstup spĺňa tieto normy. To môže zahŕňať kontrolu súladu s internými, národnými alebo medzinárodnými predpismi (napr. ochrana osobných údajov, bezpečnostné normy, environmentálne zákony).

Kontrola zmluvných podmienok:

Pre tie projektové výstupy, ktoré majú aj zmluvný charakter (napr. akceptačný protokol, CV kľúčových expertov, faktúry), sa musí overiť, či sú v súlade s dohodnutými podmienkami a požiadavkami, ktoré boli definované v rámci zmluvy o dielo alebo medzi projektovými stranami (PID).

4. Analýza a porovnanie s požiadavkami:

Porovnanie s požiadavkami a špecifikáciami:

Po formálnej kontrole sa porovnávajú zistenia s definovanými požiadavkami na daný projektový výstup a príp. aj platnými normami. Ak sa objavia odchýlky, identifikujú sa a zdokumentujú. To zahŕňa zistenie, ktoré konkrétne oblasti/časti výstupu nevyhovujú požiadavkám, a dôvody týchto nezhôd.

Zistenie nezhôd a nedostatkov:

V prípade zistenia nezhôd, chybných údajov alebo nesplnených požiadaviek sa zvyčajne vytvorí zoznam problémových oblastí, ktoré je potrebné opraviť pred odovzdaním alebo prijatím výstupu.

5. Návrh a implementácia nápravných opatrení

Odstránenie nedostatkov:

Ak sa počas kontroly identifikujú problémy alebo nedostatky, PM dodávateľa alebo projektový tím vypracujú nápravné opatrenia. Tieto opatrenia môžu zahŕňať opravy, doplnenie chýbajúcich informácií alebo úpravy na základe spätnej väzby.

Následná kontrola:

Po vykonaní nápravných opatrení sa projektové výstupy opätovne skontrolujú, kvôli uisteniu, že všetky zistené nedostatky boli odstránené a že výstup teraz spĺňa všetky na neho kladené požiadavky.

6. Záver a schválenie

Schválenie výstupu:

Po úspešnej kontrole formálneho súladu, odstránení zistených nedostatkov a potvrdení, že výstup je v súlade so všetkými požiadavkami, môže byť výstup schválený. Tento proces môže zahŕňať:

- Podpis alebo formálne potvrdenie kvality projektovým manažérom alebo inou zodpovednou osobou určenou v PIDE, resp. v zmluve o dielo.
- Záznam o schválení dokumentov, ktorý slúži ako dôkaz, že kontrola a hodnotenie boli vykonané v súlade s normami a požiadavkami.

7. Dokumentácia a archivácia

Zaznamenanie samotného procesu kontroly:

Celý proces kontroly formálneho súladu by mal byť dôkladne zdokumentovaný, vrátane zoznamu zistení, implementovaných nápravných opatrení a konečných schválení.

Archivácia dokumentov:

Po ukončení kontroly je dôležité archivovať všetky relevantné dokumenty, ktoré sa týkajú formálnej kontroly súladu, aby boli k dispozícii pre prípadné audity, revízie alebo právne potreby v budúcnosti.

11.2.1 Konzistencia s ostatnými produktmi v projekte

Kontrola konzistencie projektového výstupu s ostatnými výstupmi v projekte je dôležitý proces, ktorý zabezpečuje, že všetky aktivity projektu sú vzájomne zladené a bez rozporov. Tento proces pomáha predchádzať chybám, ktoré môžu vzniknúť pri nesprávnej koordinácii medzi rôznymi fázami projektu, či medzi rôznymi výstupmi. Ide o dopĺňujúce kroky pri kontrole obsahovej a formálnej kvality jednotlivých výstupov:

1. Identifikácia všetkých výstupov a ich vzájomných vzťahov

Zoznam výstupov (produktov):

V prvom kroku je potrebné identifikovať všetky plánované výstupy (technické, aj manažérske produkty) projektu, ktoré sú predmetom riadenia kvality. Môžu to byť rôzne dokumenty, produkty, služby, softvérové moduly, technické špecifikácie a ďalšie výstupy.

Vzťahy medzi výstupmi:

Je potrebné určiť, ako jednotlivé výstupy medzi sebou súvisia. Niektoré výstupy môžu byť závislé na iných, a preto je dôležité, aby medzi nimi neexistovali konflikty alebo nekonzistentnosti.

2. Definovanie kritérií konzistencie

Špecifikácie a existujúce normy:

Je potrebné nastaviť kritériá, podľa ktorých bude posudzovaná ich konzistencia. Tieto kritériá môžu vychádzať z technických špecifikácií, interných štandardov a pravidiel NBS, noriem alebo požiadaviek biznis vlastníka.

Zladenie s cieľmi projektu:

Logická kontrola, či jednotlivé výstupy zodpovedajú (resp. podporujú naplnenie) pôvodným cieľom a požiadavkám projektu. Súlad s projektovými cieľmi by mal potvrdiť, že výstupy nie sú v rozpore s pôvodnými očakávaniami.

3. Kontrola vzájomnej konzistencie medzi výstupmi

Prepojenia a závislosti:

Cieľom tohto kroku je zabezpečiť, aby výstupy, ktoré sú navzájom prepojené (napríklad výstupy z rôznych aktivít, softvérové moduly, technické špecifikácie), neobsahovali protichodné informácie alebo údaje.

Porovnanie s inými dokumentmi (výstupmi):

Obsahová kontrola, či sú výstupy kompatibilné s ďalšími dokumentmi alebo produktmi projektu. (ak napr. projekt zahŕňa technickú dokumentáciu a používateľské rozhranie, kontrola, že informácie uvedené v dokumentácii zodpovedajú tomu, čo je zobrazené v rozhraní).

4. Priebežná kontrola a audit konzistentnosti

Priebežná kontrola:

Kontrola konzistencie by mala byť pravidelná počas všetkých fáz projektu. Tým sa zníži riziko objavenia sa nekonzistencií na neskorších fázach, keď už môžu byť nápravné opatrenia drahé alebo časovo náročné.

Externý audit:

V niektorých prípadoch môže byť vhodné zapojiť externých expertov alebo audítorov, ktorí posúdia, či sú výstupy skutočne konzistentné a v súlade s požiadavkami.

Jednotlivé spôsoby a metódy vykonania kontroly kvality sa aplikujú podľa potreby a vhodnosti v závislosti od špecifik danej aktivity alebo dodávaného produktu.

DRUHY a METÓDY KONTROLY KVALITY:	
1. Odborné preskúmanie a revízia kvality (na vyžiadanie)	QA Review
2. Spoločné preskúmanie (plánované pripomienkovanie a schvaľovanie produktov)	Joint Review

3. Nezávislé externé posúdenie (na vyžiadanie)	Peer Review
4. Technické expertné posúdenie (na vyžiadanie)	White-Box Test
5. Testovanie (plánované testovanie)	Black-Box Test
6. Predvedenie (plánované PoC, prezentácie, školenia)	Walk-through
7. Audit – procesov a dokumentácie (interný audit projektu)	

11.3 Roly a zodpovednosti v procese riadenia kvality

Rola	Popis zodpovedností
Riadiaca Rada projektu	<ul style="list-style-type: none"> RR schvaľuje plán riadenia kvality projektu RR môže doplniť požiadavky na kvalitu projektových výstupov a proces riadenia kvality
PM NBS	<ul style="list-style-type: none"> PM (príp. QAM v budúcnosti/resp. doplniť rolu? Vid' časť Interná diskusia na konci) je zodpovedný za koordináciu a implementáciu procesov a postupov, ktoré sa týkajú kvality počas celého životného cyklu projektu. rozpracováva a implementuje plán riadenia kvality pravidelne kontroluje a hodnotí kvalitu všetkých procesov a aktivít vykonávaných v rámci projektu dohliada na procesy kontroly a testovania výstupov projektu zodpovedá za výber a implementáciu vhodných ukazovateľov kvality proaktívne identifikuje riziká, ktoré môžu ohroziť kvalitu projektu, a implementuje preventívne opatrenia na minimalizáciu týchto rizík reportuje stav v oblasti kvality na RR zabezpečuje správnu dokumentáciu všetkých činností súvisiacich s riadením kvality, ako sú auditné záznamy, výsledky kontrol kvality, správy o testovaní a nápravné opatrenia
PM dodávateľa (alebo QAM)	<ul style="list-style-type: none"> rozpracováva a implementuje plán riadenia kvality spolupracuje s projektovým manažérom, tímom a zainteresovanými stranami na definovaní požiadaviek a kritérií kvality je zodpovedný za zavedenie a zabezpečenie dodržiavania projektových štandardov kvality v tímoch dodávateľa pravidelne kontroluje a hodnotí kvalitu všetkých procesov a aktivít vykonávaných v rámci projektu proaktívne identifikuje riziká, ktoré môžu ohroziť kvalitu projektu, a implementuje preventívne opatrenia na minimalizáciu týchto rizík,

Rola	Popis zodpovedností
	<ul style="list-style-type: none"> • spolupracuje s ostatnými členmi tímu dodávateľa a zabezpečuje, aby všetci pochopili význam kvality a ich rolu v jej dosahovaní • ak sa vyskytujú problémy alebo nesúlad v kvalite výstupov, zaoberá sa ich identifikovaním, analyzovaním a vypracovaním nápravných opatrení • zabezpečuje správnu dokumentáciu všetkých činností súvisiacich s riadením kvality, ako sú auditné záznamy, výsledky kontrol kvality, správy o testovaní a nápravné opatrenia • pravidelne informuje projektový tím a RR o stave kvality, výsledkoch kontrol kvality a identifikovaných problémoch
Vlastník (NBS)	<ul style="list-style-type: none"> • zodpovedá za určenie konkrétnych požadovaných hodnôt ukazovateľov kvality pre daný produkt • vyjadruje sa k výsledkom testov (príp. iného hodnotenia) súvisiacich s plnením parametrov kvality daného produktu • ak sa vyskytujú problémy alebo nesúlad v kvalite produktu, spolupracuje pri ich identifikovaní, analýze a vypracovaní návrhu nápravných opatrení
Zodpovedný riešiteľ / vykonávateľ	<ul style="list-style-type: none"> • vykonáva kroky vedúce k naplneniu požadovaných parametrov kvality daného produktu • ak sa vyskytujú problémy alebo nesúlad v kvalite produktu, spolupracuje pri ich identifikovaní, analýze a vypracovaní návrhu nápravných opatrení • zabezpečuje školenia a osvetu o postupoch a technikách pre členov tímu, čím zvyšuje ich schopnosti a kompetencie v oblasti riadenia kvality
Zadávateľ/člen tímu	<ul style="list-style-type: none"> • Je určený pri popise výstupu (produktu) • zodpovedá za určenie konkrétnych požadovaných hodnôt ukazovateľov kvality pre daný produkt • testuje, príp. sa vyjadruje k výsledkom testov (príp. iného hodnotenia) súvisiacich s plnením parametrov kvality daného produktu • ak sa vyskytujú problémy alebo nesúlad v kvalite produktu, spolupracuje pri ich identifikovaní, analýze a vypracovaní návrhu nápravných opatrení
Člen projektového tímu / Projektový tím	<ul style="list-style-type: none"> • dodržiava štandardy kvality a regulačné požiadavky týkajúce sa kvality pri svojej práci • proaktívne identifikuje riziká, ktoré môžu ohroziť kvalitu projektu, a implementuje preventívne opatrenia na minimalizáciu týchto rizík • ak sa vyskytujú problémy alebo nesúlad v kvalite produktu, spolupracuje pri ich identifikovaní, analýze a vypracovaní návrhu nápravných opatrení

11.4 Pravidlá, nástroje, centrálné zdieľané úložisko a označovanie dokumentácie

Kľúčovou podporou transparentnosti a kontroly kvality projektových výstupov je použitie správnych nástrojov a technického zabezpečenia:

- centrálné jednotné projektové zdieľané úložisko dát
- centrálné jednotné projektové riadenie úloh
- jednotná menná konvencia – názvoslovie (poriadok v evidencii)
- nástroj na plánovanie projektu
- nástroj na riadenie testov a kontrolu výstupov projektu
- podpora procesu priebežného a finálneho pripomienkovania
- komunikačné nástroje

11.5. Riadenia kvality zdrojov

Riadenie kvality ľudských zdrojov v projekte je kľúčovým procesom, ktorý zabezpečuje, že všetci členovia tímu majú požadované schopnosti, vedomosti a zručnosti na úspešné splnenie cieľov / úloh projektu. Postup riadenia kvality ľudských zdrojov zahŕňa nasledujúce kroky:

1. Plánovanie kvality ľudských zdrojov

- Definovanie požiadaviek: Vedúci tímu/prac. skupiny určí, aké zručnosti, skúsenosti a kvalifikácie sú potrebné pre jednotlivé úlohy v projekte. To zahŕňa požiadavky na odborné znalosti, technické schopnosti a osobné vlastnosti členov tímu.
- Vytvorenie plánu riadenia kvality: vedúci tímu/PS stanoví spôsoby, akými bude monitorovať a hodnotiť kvalitu práce jej členov. Tento plán môže zahŕňať školenia, mentoring, pravidelnú spätnú väzbu a hodnotenie výkonnosti.

2. Rozvoj a školenie tímu

- Identifikácia potrieb školenia: na základe požiadaviek projektu identifikuje vedúci tímu potrebu ďalších školení a vzdelávania pre členov tímu. Môže ísť o technické školenia, soft skills (komunikácia, tímová práca) alebo špecifické metodológie (napr. agilné riadenie).
- Implementácia školení: vedúci tímu zabezpečí vhodné školenia, workshopy alebo kurzy, ktoré pomôžu tímu získať potrebné zručnosti a vedomosti.

3. Monitorovanie a hodnotenie výkonnosti

- Pravidelná spätná väzba: v priebehu projektu poskytuje vedúci tímu pravidelnú spätnú väzbu na výkonnosť jeho členov. To môže zahŕňať pravidelné hodnotenia výkonu, stretnutia s členmi tímu a analýzu splnenia stanovených úloh.
- Hodnotenie výkonnosti: vedúci tímu monitoruje kvalitu práce členov tímu a vyhodnocuje, či splňujú požiadavky na kvalitu. Tieto hodnotenia môžu byť formálne (pri dosiahnutí míľníka) alebo neformálne (priebežné kontroly).

4. Zlepšovanie procesov a postupov

- Identifikácia problémov: ak sa počas realizácie projektu zistí, že členovia tímu neplnia požiadavky kvality, vedúci tímu v spolupráci s PM identifikuje príčiny týchto problémov a navrhne nápravné opatrenia.
- Nápravné opatrenia a zlepšovanie: navrhnuté opatrenia na zlepšenie kvality práce (napr. dodatočné školenia, mentoring alebo zmena v rozdelení úloh) je potrebné implementovať do života a následne po dokončení projektu vedúci tímu analyzuje postupy a výsledky, aby bolo možné identifikovať možnosti na zlepšenie riadenia kvality ľudských zdrojov v budúcich projektoch.

Tento postup má zabezpečiť, že ľudské zdroje v projekte budú schopné dosiahnuť vysokú úroveň výkonu, čo povedie k úspešnému dokončeniu projektu podľa stanovených kvalitatívnych požiadaviek.

11.6 Súvisiacich témy, dokumenty a prílohy

- Kapitola Výstupy projektu
- Kapitola Proces akceptácie
- Kapitola Šablóny a vzory dokumentov
- ISO 9001 (ak relevantné pre projekt)
- MIRRI (ak relevantné pre projekt)

12 Riadenie zmien

Proces riadenia zmien v projekte je systematický prístup k implementácii zmien v projekte, ktorý zabezpečuje, že zmeny sú riadené efektívne a minimalizujú sa negatívne dopady na projekt.

Táto kapitola ma za cieľ popísať **základné mechanizmy riadenia zmien na projekte**, určenie pravidiel riadenia zmien v projekte, určenie spôsobu evidovania a prioritizovania požiadaviek na zmenu

12.1 Proces riadenia projektových zmenových požiadaviek

Proces riadenia projektovej zmenovej požiadavky pozostáva z týchto krokov:



12.1.1 Identifikácia a zaznamenanie projektovej zmenovej požiadavky

Proces riadenia zmien začína spracovaním projektovej zmenovej požiadavky v projekte, ktorú realizuje projektový manažér NBS a/alebo dodávateľa na základe požiadavky vzniknutej v rámci projektového tímu, resp. inej zainteresovanej osoby v projekte. Uvedená osoba, ako zadávateľ zmeny sa vo väčšine prípadoch zároveň stáva vlastníkom požiadavky, definuje príčiny / dôvody na zmenu, východiská a obsah zmeny, a aktívne spolupracuje s projektovým manažérom v procese riadenia zmenového konania.

12.1.2 Analýza a návrh riešenia projektovej zmenovej požiadavky

Projektový manažér spolu s príslušnými členmi projektového tímu vrátane zástupcov dodávateľa, prípadne s ďalšími prizvanými expertmi posúdia:

- relevantnosť projektovej zmenovej požiadavky,
- dopad na projektové ciele, zohľadňujúc časový rámec projektu, náklady, kvalitu a rozsah,
- dopad na očakávané prínosy projektu,
- dopad na riziká projektu.

V rámci analýzy a návrhu riešenia dodávateľ na základe požiadavky identifikuje možnosti riešenia, s odhadmi prácnosti, trvaním a posúdením komplexity vo väzbe na rozsah funkčných zmien (počet dotknutých/nových UCs) a /alebo počet/náročnosť integrácií

12.1.3 Vyhodnotenie zmenovej požiadavky

V rámci vyhodnotenia dodávateľ vyhodnotí možnosti, vrátane zváženia výhod ako aj nepriaznivých dopadov jednotlivých možností pre aktivity súvisiace s dodaním produktov projektu,

Na základe vyhodnotenia možností a dopadu zmeny projektový tím NBS pripraví návrh odporúčaného rozhodnutia prípadne ďalší postup realizácie projektu.

12.1.4 Rozhodnutie o projektovej zmenovej požiadavke

Stanovisko obsahuje nasledujúcu klasifikáciu navrhovanej projektovej zmenovej požiadavky:

- zmenu je možné realizovať bez dopadu na náklady alebo harmonogram plnenia;
 - zmenu je možné realizovať, ale s dopadom na harmonogram plnenia a je potrebné prijať rozhodnutie o uzavretí dodatku k ZoD;
 - zmenu je možné realizovať, s dopadom na parametre projektu ale bez potreby uzatvárať dodatok ZoD,
 - zmenu neodporúča realizovať s uvedením dôvodov
 - zmenu nie je možné realizovať s uvedením dôvodov.
1. Pri klasifikácii väčšieho počtu projektových zmenových požiadaviek, je možné použiť tzv. T-shirt kategorizáciu:

S- Small

M- Medium

L - Large

XL- Extra Large

Parametre kategorizácie sa musia vopred nastaviť a dohodnúť, a to vo väzbe na prácnosť, trvanie a komplexitu zmeny.

2. Súčasťou klasifikácie je určenie Priority požiadavky:

N - Nízka

S - Stredná

V - Vysoká

Priorita zohľadňuje primárne príčiny / dôvody zmeny resp. jej charakter napr.:

- modifikácia existujúcej požiadavky
- rozširujúca požiadavka
- požiadavka legislatívna
- technická požiadavka

12.1.5 Implementácia projektovej zmenovej požiadavky

V rámci aktivity implementácie sú vykonané nasledovné činnosti:

- vykonanie implementačných krokov na základe rozhodnutia,
- aktualizácia príslušných manažérskych výstupov projektu,
- aktualizácia súvisiacich špecializovaných výstupov projektu

12.2 Realizácia zmenového procesu a zodpovednosti

Postup pri riadení zmien sa uskutočňuje v nasledovných krokoch:

- na strane NBS sústreďuje projektové zmenové požiadavky projektový manažér NBS, na strane dodávateľa projektový manažér dodávateľa,
- projektový manažér NBS a projektový manažér dodávateľa spoločne prerokujú projektové zmenové požiadavky a v prípade, že analýza vyžaduje finančné zdroje, projektový manažér dodávateľa stanoví výšku nákladov na vykonanie analýzy požiadavky na zmeny,
- projektový manažér NBS schváli vykonanie analýzy v rozsahu priradených t.č. nealokovaných zdrojov alebo zabezpečí spracovanie stanoviska, v ktorom odporučí, resp. neodporučí vykonanie analýzy a predloží Riadiacej rade na schválenie analýzy požiadaviek na zmeny,
- Riadiaca rada projektu na základe stanoviska projektového manažéra NBS rozhodne o vykonaní analýzy požiadaviek na zmeny, ak sú s ňou spojené náklady,
- dodávateľ vykoná analýzu projektovej zmenovej požiadaviek a predloží výsledky analýzy vrátane dopadov na projekt (náklady, čas, rozsah, kvalita, atď.) a návrhu činností zameraných na implementáciu zmeny,
- projektový manažér NBS schváli zmenu v rozsahu priradených t.č. nealokovaných zdrojov alebo zabezpečí spracovanie stanoviska NBS, v ktorom odporučí, resp. neodporučí implementáciu zmien a predloží Riadiacej rade na schválenie,
- Riadiaca rada projektu na základe stanoviska k implementovaniu zmien rozhodne o schválení alebo neschválení implementácie požiadaviek na zmeny,
- projektový manažér dodávateľa a projektový manažér NBS monitorujú a vyhodnocujú postup implementácie zmeny v rámci štandardného projektového riadenia projektu.

12.3 Organizačné zabezpečenie procesu riadenia projektových zmenových požiadaviek

V procese riadenia zmenových požiadaviek vykonáva úlohu "change advisory" v projekte skupina expertov, ktorej úlohou je posudzovať, pripravovať a /alebo podieľať sa na príprave potrebných stanovísk.

Skupina expertov, je zoskupená v tíme, v zmysle kapitoly 7. Projektová organizácia a dôležité predpoklady pre riadenie projektu

Projektová zmenová požiadavka je od momentu identifikácie zaznamenaná v Zozname požiadaviek na zmenu a zdokumentovaná na spoločnom projektovom úložisku, určených na tento účel.

Vlastníkom dokumentu je projektový manažér NBS a administratívu registra vykonáva v súčinnosti s projektovým manažérom dodávateľa.

Pokiaľ projektový manažér NBS neurčí inak, zadávateľ predkladá požiadavku na zmenu na samostatnom formulári – Projektová zmenová požiadavka.

12.3.1 Zoznam požiadaviek na zmenu (náhľad na obsah):

Zoznam požiadaviek na zmenu											Návrh rozhodnutia/vid' Klasifikácia
#	Názov	Popis	Oblasť	Dôvod na zmenu	Navrhované riešenie	Dopad / Kategorizácia zmeny	Status	Priorita V / S / N	Zadávateľ	Dátum zadania	
1							Nová Posudzovaná				
2							Schválená				
3							Zamietnutá Pozdržaná				

13 Pravidlá pre finančné riadenie projektu

Táto kapitola obsahuje NBS **pravidlá na finančné riadenie projektu**, ktoré je nevyhnutné pri PIDE projektu (vo viacerých jeho častiach) zohľadniť, prípadne doplniť ak to požaduje určujúca zmluva o dielo s externým dodávateľom a rozhodnutie Riadiacej rady projektu.

Investície súvisiace s informačnými technológiami a systémami využívanými v NBS, dodávané aj formou iniciatívy resp. projektu, sú usmerňované a riadené investičnou komisiou.

Štandardne sú investície schvaľované v trojročnom horizonte s postupným dokladaním potrebných podkladov pre posúdenie investície. Ide o sekvenčné (každoročné) schvaľovanie investície, ktorá bola posúdená investičnou komisiou a zaradená do strednodobého výhľadu v T+3 (s požadovanými podkladmi) a následne je opätovne posudzovaná aj v T+2 a zas v T+1 (s požadovanými podkladmi). Teda investícia je len „pedschválená“ v rokoch T+3 a T+2 a o odporúčaní jej finálneho schválenia a zaradenia do rozpočtu investičná komisia rozhodne až v T+1.

Do rozpočtu NBS sú zahrnuté investície v sume (vrátane DPH) plánované na realizáciu na najbližší rok iba v prípade ak suma bude na návrh príslušného gestora investícií alebo sponzora projektu (sponzor projektu je rola definovaná v predpise o projektovom riadení)

schválená investičnou komisiou najneskôr do 30. 6. príslušného kalendárneho roka. Dodatočné investície, nezahrnuté do rozpočtu NBS sú, po ich schválení investičnou komisiou, financované z investičnej rezervy.

Do rozpočtu NBS predkladajú projekty svoje požiadavky v IT pláne. Príprava IT plánu začína v letnom období. Intenzívne v mesiacoch september a október, tak aby bol v decembri príslušného kalendárneho roka pripravený na schválenie.

Vyššie uvedené procesy a dátumy je nevyhnutné brať na zreteľ a rešpektovať pre finančné plánovanie a zabezpečenie projektového rozpočtu realizačných fáz a etáp na ročnej báze, a v rámci neho, zabezpečiť finančné krytie požiadaviek na integráciu realizované tretími stranami a požiadaviek na zmenu.

Rozpočet na integrácie na existujúce systémy, realizované tretími stranami je zvyčajne plánovaný ako implementačná služba v rámci existujúcej servisnej zmluvy dotknutého systému (napr. IAM, e office, ŠZP, SAP, a pod.) Plánovanie tejto položky zabezpečuje Projektový manažér NBS v súčinnosti s Projektovým manažérom

dodávateľa v súlade s Projektovým plánom, v spolupráci s koordinátormi NBS pre všetky dotknuté systémy (služby IT), ktoré sú predmetom projektovej dodávky.

14 Proces akceptácie

Táto kapitola upravuje **základné pravidlá pre tzv. formálnu akceptáciu finálneho výsledku projektu** (napr. diela), príp. jednotlivých projektových výstupov (produktov) ak to požaduje určujúca zmluva o dielo s externým dodávateľom, prípadne na základe rozhodnutia Riadiacej rady projektu.

Predmetom akceptácie v závislosti od typu a rozsahu projektu môžu byť výstupy každej realizačnej etapy projektu, tzn. najmä:

- akceptácia produktov (definovaných a schválených projektových výstupov)
- akceptácia zmenových požiadaviek
- akceptácia diela ako celku (záverečná akceptácia)

Pre všetky takto vopred (podľa ZoD, príp. PID – kapitola Výstupy projektu) určené výstupy projektu je potrebné vypracovať Akceptačný protokol, ktorý bude v závislosti od predmetu plnenia obsahovať najmä: identifikačné údaje jednotlivých strán, identifikáciu oprávnených osôb daných strán, identifikáciu predmetu akceptácie (označenie produktu, spôsob kontroly kvality), informácie povinne uvedené v zápisnici o vykonaných akceptačných testoch, záverečné rozhodnutie o akceptácii a dátum.

Pravidlá o určení obsahu a spôsobe schvaľovania, ako aj o postupe (z pohľadu riadenia) určujú predchádzajúce kapitoly (RACI, riadenie kvality). Ak je postup (prípadne iné náležitosti) uvedený aj v ZoD s externým dodávateľom, pri tvorbe Akceptačných protokolov musí byť tento postup dodržaný.

Prílohami Akceptačného protokolu bývajú najmä:

- zápisnica o vykonaných akceptačných testoch, ak sa Akceptačným protokolom odovzdáva dodávaný informačný systém alebo jeho časť,
- zoznam autorských diel vytvorených v rámci plnenia tejto zmluvy o dielo s ich názvom, ak sú súčasťou odovzdávaného Diela alebo jeho časti,
- prezenčné listiny zo školení, ak boli vykonané pre užívateľov Diela, spolu so školiacim materiálom,
- dokumenty a doklady osvedčujúce kompletnosť (napr.: zoznam požiadaviek, zoznam dodaných finálnych produktov, osvedčenie o akosti a kompletnosti, návody na obsluhu), ak takéto dokumenty už neboli súčasťou ponuky predloženej objednávateľovi.

Vyjadrenie objednávateľa k predmetu akceptácie / plnenia môže byť:

A/plná akceptácia znamená – bez výhrad, čiže odovzdanie predmetu plnenia prebehlo bez výhrad a v plnom súlade požiadavkami objednávateľa a so zmluvou o dielo;

B/odmietnutie prevzatia predmetu plnenia objednávateľom – objednávateľ má výhrady k predmetu plnenia, ktoré spočívajú v identifikácii jeho závad a určenie lehoty na ich odstránenie.

14.1 Súvisiace témy, dokumenty a prílohy

- ZoD – ak existuje
- Štatút Riadiacej rady projektu

- Kapitoly 11 o kvalite a 7 o organizácii (RACI) projektu

15 Šablóny a vzory dokumentov

Spravovanie projektovej dokumentácie o.i. zahŕňa definovanie požadovaného formátu na jej uloženie, pravidiel pre názvoslovie, zaradenie na spoločnom úložisku dokumentov, distribúciu relevantným zainteresovaným stranám, aktualizovanie, správne verzionovanie a riadenie prístupu členov projektového tímu k jednotlivým položkám projektovej dokumentácie.

Pre efektívne fungovanie všetkých aktivít súvisiacich s koordináciou projektovej dokumentácie (manažérskych dokumentov a špecializovaných - odborných projektových výstupov), je v prostredí NBS potrebné vytvoriť a dodržiavať minimálne nasledovné základné pravidlá:

- pravidlá verzionovania projektovej dokumentácie,
- pravidlá referencovania v rámci projektovej dokumentácie – uvádzanie názvu projektového dokumentu; predpokladá sa verzia platná v čase schválenia dokumentu, v ktorom sa odkazujeme,
- pravidlá názvoslovia projektovej dokumentácie.

Príklad pre pravidlá na verzionovanie projektovej dokumentácie:

- verzia konfiguračnej položky je identifikovaná 2 zložkami - hlavnou a vedľajšou: X.Y,
- hlavná zložka identifikácie verzie X predstavuje základnú úroveň (baseline) od ktorej je verzia odvodená,
- prvá pracovná verzia konfiguračnej položky je identifikovaná verzou 0.1,
- konfiguračná položka určená ku schváleniu odberateľom je vždy identifikovaná verzou X.0 (kde X>0), na základe schválenia odberateľom sa schválená verzia X.0 stáva základnou úrovňou (baseline) konfiguračnej položky, v komunikácii medzi odberateľom a dodávateľom sa teda pracuje len s konfiguračnými jednotkami s identifikáciou X.0, 32
- vedľajšia zložka identifikácie verzie Y predstavuje poradové číslo pracovnej verzie počínajúc číslom 1, a je používaná na strane dodávateľa i odberateľa,
- na konci pripomienkového procesu po konsolidácii riešení pripomienok zvýši autor alebo ním, poverená osoba identifikáciu verzie konfiguračnej položky dokumentu uložením poslednej verzie na úložisko dokumentov na SharePoint NBS.

16 Zhrnutie všetkých súvisiacich dokumentov a príloh