

Strategický a procesný model činnosti CKO Úradu vlády SR a definovanie rámca nástrojov viaczložkového financovania prioritnej infraštruktúry

Príloha č. 3

Dizajn riadiacich procesov (riadenie
zmeny, riadenie portfólia projektov)
pre CKO

Agenda

- * **Riadenie portfólia projektov**

Procesy riadenia portfólia projektov Návrhy
zmien procesov

- Vznik projektu
- Priebežné vykazovanie stavu projektu
- Zánik projektu

- **Riadenie zmeny projektov**

Riadenie zmeny na projekte

Riadenie zmien v rámci portfólia projektov

Kontext a ciele

Kontext

Na CKO prebieha väčšinu obdobia paralelne viacero projektov interných aj externých, z ktorých každý má požiadavky na zdroje (napr. ľudské alebo finančné). Skĺbenie týchto požiadaviek je v náročných obdobiach (napr. koniec program. obdobia) pre CKO zložitou úlohou.

Aktuálne nie presne stanovený formalizovaný proces, resp. platforma, ako tieto konflikty na zdroje v predstihu identifikovať a riešiť.

Nezrovnalosti sa väčšinou identifikujú až počas realizácie projektov, čo môže spôsobovať najmä časové zdržanie a s ním súvisiace premenné, ako sú napríklad zvýšený časový nápor na zamestnancov, potenciálne zvýšené náklady, prípadne zmena rozsahu projektu.

Prebiehajúce projekty sú väčšinou diskutované na stretnutí riaditeľov odborov CKO. Návrhom je doplniť na toto stretnutie časť, v ktorej by bol priestor sa štruktúrovane venovať riadeniu projektového portfólia.

Vzhľadom na prebiehajúcu finalizáciu programového obdobia bola dostupnosť pracovníkov CKO na stretnutia k tejto téme značne limitovaná.

Hlavným cieľom dokumentu je navrhnúť procesy riadenia projektov CKO tak, aby bolo možné v predstihu identifikovať riziká vo vzťahoch medzi projektami a umožniť ich mitigáciu.

Tento výstup sa venuje dvom hlavným oblastiam, ktoré boli identifikované ako najkľúčovejšie pri riadení projektového portfólia a majú potenciál priniesť CKO pridanú hodnotu:

- Riadenie projektového portfólia
- Riadenie zmien na projektoch

Navrhované procesy boli vytvorené tak, aby vyžadovali čo najmenšie zmeny zo strany CKO, ale na druhej strane priniesli výraznú pridanú hodnotu v prehľade o projektoch a ich vzájomnej spolupráci.

Riadenie portfólia projektov

Portfólio projektov je súbor všetkých projektov, realizovaných v rámci CKO, ktoré je podľa stavu realizácie projektov možné rozdeliť na plánované, prebiehajúce, pozastavené a ukončené.

Riadenie portfólia projektov

Riadenie portfólia projektov je nástroj na analýzu, vyhodnocovanie a spoločné riadenie skupiny projektov realizovaných v CKO založený na sledovaní kľúčových parametrov vo všetkých projektoch.

Keďže projekty, prebiehajúce v CKO, často:

- súťažia o tie isté limitované zdroje (napr. ľudské zdroje, financie), alebo
- sa navzájom ovplyvňujú, tzv. majú vzájomné závislosti (napr. jeden projekt je závislý na výstupoch iného, jeden projekt upravuje IT systém, s ktorým sa v inom projekte ráta),

je odporúčané tieto aspekty vykazovať a vyhodnocovať, a tým umožniť včasnú reakciu na potenciálny konflikt.

V rámci riadenia portfólia projektov sú vytvorené procesy, štandardy a platformy, pomocou ktorých je možné tieto vzťahy a potenciálne konflikty efektívne identifikovať a následne diskutovať a riešiť.

Existujú rôzne nástroje a prístupy k riadeniu projektového portfólia.

V tomto dokumente sú navrhnuté tri základné nástroje, ktoré môžu priniesť minimálne zvýšenie prácnosti pri vzniku, resp. zániku projektov, ktorých efekt ale bude zníženie prácnosti na možné budúce preplánovanie, prerábky, resp. zvýšenie nákladov projektov.

Nástroje na riadenie portfólia projektov

V rámci riadenia portfólia projektov je možné využívať napríklad nasledovné nástroje:

- schvaľovanie vzniku projektov,
- schvaľovanie zmeny fázy projektu a zániku projektov,
- pravidelné vykazovanie stavu projektov,
- spoločné riadenie ľudských zdrojov,
- spoločné riadenie finančných prostriedkov,
- spoločné riadenie eskalovaných rizík a problémov projektov,
- riadenie závislostí medzi projektami.

Procesy pre CKO boli navrhnuté čo najjednoduchšie z pohľadu užívateľa, ale zároveň aby priniesli možnosť riadenia vo všetkých uvedených oblastiach.

Na riadenie portfólia projektov v CKO navrhujeme zaviesť tri nové procesy:

- informovanie o vznikajúcich projektoch v definovanej štruktúre,
- informovanie o prebiehajúcich projektoch v definovanej štruktúre (pomocou ktorej bude možné riadiť kritické otázky týkajúce sa konfliktov o zdroje, finančné prostriedky, eskalované riziká a problémy, či závislosti medzi projektami),
- informovanie o zanikajúcich projektoch v definovanej štruktúre.

Ako platforma na riadenie portfólia projektov bude využívané **Stretnutie riaditeľov odborov odborov CKO**, na ktorom sú prebiehajúce projekty diskutované aj v súčasnosti.

Informovanie o vznikajúcich projektoch

Cieľ

Cieľom procesu „Informovanie o vznikajúcich projektoch“ je pri každom vznikajúcom projekte:

- sformulovať ciele a rozsah projektu,
- odhadnúť požiadavky na zdroje*,
- odhadnúť potenciálne závislosti s inými projektmi

a informovať o týchto skutočnostiach ostatných riaditeľov odborov odborov, resp. projektových manažérov na CKO.

V prípade identifikovania konfliktov, resp. vážnych závislostí, môžu byť tieto hneď diskutované a vyriešené.

Aktivity

Pri vzniku projektu je potrebné realizovať nasledovné aktivity:

- projektový manažér pripraví tzv. Iniciačný výkaz projektu (popísaný na ďalšom snímku),
- následne je Iniciačný výkaz projektu prezentovaný na Stretnutí riaditeľov odborov CKO,
- v prípade identifikovania konfliktov na zdroje, vážnych závislostí medzi projektmi alebo protichodných požiadaviek jednotlivých projektov, sú tieto hneď diskutované a vyriešené,
- informácia o vyriešení je zaznamenaná v zápise zo Stretnutia riaditeľov odborov CKO.

Nástroje

V rámci procesu „Informovanie o vznikajúcich projektoch“ je využívaný dokument „Iniciačný výkaz projektu“, návrh ktorého je dodaný ako súčasť tohto výstupu.

*V prípade potreby je možné dať vypracovať aj doplnkový externý posudok na zdroje (časové, ľudské, finančné) pripravovaných projektov nezávislými expertmi ideálne zo zahraničia

Informovanie o vznikajúcich projektoch

Navrhovaná štruktúra Iniciačného výkazu projektu:

INICIAČNÝ VÝKAZ PROJEKTU (1/2)

Názov projektu	
Projektový manažér	
Útvár	
Rozsah projektu	
Cieľ projektu	
Rozsah projektu	
Mimo rozsahu projektu	
Potrebné predpoklady	
Závislosti na iné projekty	

INICIAČNÝ VÝKAZ PROJEKTU (2/2)

(Š^BBI

Názov projektu			
Projektový manažér			
Útvár			
Casový harmonogram projektu			
Plánovaný začiatok projektu:	Plánované ukončenie projektu:		
Fáza	Od (dátum)	Do (dátum)	Trvanie (dni)
Požiadavky na zdroje			
Pozícia	Počet Č D	Očakávané zapojenie od (dátum)	Očakávané zapojenie do (dátum)
Odhadovaný rozpočet			
Položka	Odhadovaná suma		
SPOLU			

Informovanie o vznikajúcich projektoch

Navrhovaný formát Iniciačného výkazu projektu obsahuje nasledovné polia:

Názov projektu	Názov projektu
Projektový manažér	Meno projektového manažéra, ktorý bude zodpovedný za priebeh projektu
Útvar	Útvar, na ktorom sa projekt bude realizovať
Cieľ projektu	Jednoznačný cieľ, ktorý sa má projektom dosiahnuť. Cielov môže byť aj viacero, ale každý musí byť definovaný jednoznačne.
Rozsah projektu	Definovanie aktivít, ktoré budú daným projektom riešené.
Mimo rozsahu projektu	Definovanie aktivít, ktoré projektom nebudú riešené (ale môžu byť očakávané vzhľadom na stanovený cieľ / ciele projektu)
Potrebné predpoklady	Predpoklady, ktoré musia byť splnené na to, aby bol cieľ projektu splnený (okrem predpokladov na finančné prostriedky a zdroje), napr. dokončenie prebiehajúcich projektov, žiadne úpravy v systémoch počas priebehu projektu, atď.
Závislosti na iné projekty	Identifikácia potenciálnych závislostí na prebiehajúce projekty, ktoré je potrebné pri riadení projektu/projektov zohľadniť
Časový harmonogram projektu	Orientačný časový harmonogram projektu rozdelený podľa fáz. Časový harmonogram bude využitý najmä na identifikáciu závislostí medzi projektmi.
Požiadavky na zdroje	Orientačné požiadavky na ľudské zdroje počas celého trvania projektu, rozdelené podľa pozície. Požiadavky na zdroje budú využité najmä identifikáciu konfliktných požiadaviek v rámci projektového portfólia.
Odhadovaný rozpočet	Odhadovaný rozpočet na celý projekt, rozdelený na hlavné položky.

Informovanie o prebiehajúcich projektoch

Cieľ

Cieľom procesu „Informovanie o prebiehajúcich projektoch“ je, na pravidelnej báze:

- informovať o aktuálnom stave projektu a plnení plánu,
- eskalovať kritické riziká a problémy projektu,
- informovať o aktuálnych požiadavkách na zdroje,
- informovať o závislostiach s inými projektmi

a prezentovať tieto informácie ostatným riaditeľom odborov, resp. projektovým manažérom na CKO.

Identifikované nezrovnalosti, riziká a problémy môžu byť okamžite riešené.

Aktivity

Na pravidelnej báze (napr. každé dva týždne) realizuje každý projektový manažér nasledovné aktivity:

- vypracovanie „Výkazu stavu projektu“ (Status report), ktorý je popísaný na ďalšom snímku,
- skonsolidovanie všetkých Výkazov stavov projektu do jednej prezentácie, ktorá je diskutovaná na Stretnutí riaditeľov odborov CKO,
- v prípade kritických otázok / konfliktov sú tieto hneď diskutované a vyriešené,
- informácia o vyriešení je zaznamenaná v zápise zo Stretnutia riaditeľov odborov CKO.

Nástroje

V rámci procesu „Informovanie o prebiehajúcich projektoch“ je využívaný dokument „Výkaz stavu projektu“, návrh ktorého je dodaný ako súčasť tohto výstupu.

Informovanie o prebiehajúcich projektoch

Navrhovaná štruktúra Výkazu stavu projektu:

VÝKAZ STAVU PROJEKTU



Názov projektu		Stav projektu		
Projektový manažér		ZELENÁ		
Útvar				
Dátum	Aktivity za vykazované obdobie	Plánované aktivity na ďalšie obdobie a požadovaná zdroje		
		Názov aktivity	Požadované LZ	Počet ČD
Riziká na eskaláciu		Eskalované závislosti na iná projekty		
Problém/ na eskaláciu		Otvorené otázky 1 úlohy		

Informovanie o prebiehajúcich projektoch

Navrhovaný formát Výkazu stavu projektu obsahuje nasledovné polia:

Názov projektu	Názov projektu
Projektový manažér	Meno projektového manažéra, ktorý je zodpovedný za priebeh projektu
Útvar	Útvar, na ktorom sa projekt realizuje
Stav projektu	Aktuálny stav projektu - semafor (stav sa vykazuje farbou aj písmom - kvôli ČB tlačí). Stav sa - Zelená - projekt beží podľa plánovaného času/rozpočtu/rozsahu - Oranžová - projekt má zdržanie, ktoré je ale možné absorbovať a dodržať plánovaný čas/rozpočet/rozsah - Červená - projekt nie je možné dodať v plánovanom čase/rozpočte/rozsahu
Dátum	Dátum, ku ktorému sa vykazuje stav projektu
Aktivity za vykazované obdobie	Popis aktivít realizovaných za vykazované obdobie (od posledného Výkazu stavu projektu)
Aktivity plánované na ďalšie obdobie	Popis aktivít plánovaných na ďalšie obdobie (po nasledujúci Výkaz stavu projektu)
Riziká na eskaláciu	Riziká, ktoré je potrebné prejednať na úrovni Stretnutia riaditeľov odborov CKO, resp. ktoré môžu mať vplyv aj na iné projekty
Problémy na eskaláciu	Problémy, ktoré je potrebné prejednať na úrovni Stretnutia riaditeľov odborov CKO, resp. ktoré môžu mať vplyv aj na iné projektu
Závislosti na iné projekty na eskaláciu	Závislosti, resp. vzťahy na iné projekty, ktoré je potrebné prejednať na úrovni Stretnutia riaditeľov odborov CKO
Otvorené otázky / úlohy	Iné otvorené otázky / úlohy, ktoré je potrebné prejednať na úrovni Stretnutia riaditeľov odborov CKO
Potrebné zdroje	Požadované zdroje na ďalšie obdobie, s uvedením konkrétneho mena a časovej požiadavky

Informovanie o ukončených projektoch

Ciel'

Cieľom procesu „Informovanie o ukončených projektoch“ je:

- informovať o ukončených projektoch,
- informovať o splnení cieľov ukončených projektov,
- zdieľať prípadné poučenia z ukončených projektov

a prezentovať tieto informácie ostatným riaditeľom odborov, resp. projektovým manažérom na CKO.

Zdieľaním týchto informácií a skúseností z projektov sa očakáva zlepšená informovanosť o riadení projektov na CKO a postupné zlepšovanie procesov riadenia projektov.

Aktivity

Pri ukončení projektu je potrebné realizovať nasledovné aktivity:

- projektový manažér pripraví tzv. Záverečný výkaz projektu (popísaný na ďalšom snímku),
- následne je Záverečný výkaz projektu prezentovaný na Stretnutí riaditeľov odborov CKO,
- v prípade otázok ohľadne projektu (výsledky, ďalšie aktivity, poučenia) sú tieto diskutované priamo na Stretnutí riaditeľov odborov CKO a
- informácia o ukončení projektu je zaznamenaná v zápise zo Stretnutia riaditeľov odborov CKO.

Nástroje

V rámci procesu „Informovanie o zanikajúcich projektoch“ je využívaný dokument „Záverečný výkaz projektu“, návrh ktorého je dodaný ako súčasť tohto výstupu.

Informovanie o ukončených projektoch

Navrhovaná štruktúra Záverečného výkazu projektu:

ZÁVEREČNÝ VÝKAZ PROJEKTU



Názov projektu	Projektový _____	
manažér	_____	
Útvár	_____	
Cieľ projektu	_____	
Výsledky projektu	_____	
Splnenie plánu projekt	u _____	
Oblasť	Plán	Realita
Harmonogram	_____	
Rozpočet	_____	
Rozsah projektil	_____	
Ďalšie plánovaná aktivity	_____	
Poučenia z projektu	_____	

Informovanie o ukončených projektoch

Navrhovaný formát Záverečného výkazu projektu obsahuje nasledovné polia:

Názov projektu	Názov projektu
Projektový manažér	Meno projektového manažéra, ktorý je zodpovedný za priebeh projektu
Útvar	Útvar, na ktorom sa projekt realizuje
Cieľ projektu	Cieľ projektu, ktorý bol stanovený pri vzniku projektu (Z Iniciačného výkazu projektu)
Výsledky projektu	Zhrnutie dosiahnutých výsledkov projektu
Splnenie plánu projektu	Vyhodnotenie splnenia plánu projektu v nasledovných oblastiach: Harmonogram, Rozpočet a Rozsah. Stĺpec „Plán“ by mal obsahovať informácie z Iniciačného výkazu projektu. Stĺpec „Realita“ by mal obsahovať reálne informácie o realizácii projektu.
Ďalšie plánované aktivity	Aktivity, ktoré sú naviazané na ukončenie projektu, napr. ďalšia fáza projektu, alebo iné projekty. V prípade, že na projekt žiadne ďalšie aktivity nenadväzujú, je možné ponechať tento riadok prázdny.
Poučenia z projektu	Poučenia, ktoré vyhodnotil projektový tím po ukončení projektu. Je možné sem uviesť poučenia z projektového manažmentu, riadenia zdrojov, riadenia zmien, z obsahovej časti projektu, prípadne iné poučenia. V prípade, že z projektu nevyplývajú žiadne poučenia, je možné ponechať tento riadok prázdny.

Agenda

- * **Riadenie portfólia projektov**

Procesy riadenia portfólia projektov Návrhy
zmien procesov

- Vznik projektu
- Priebežné vykazovanie stavu projektu
- Zánik projektu

- **Riadenie zmeny projektov**

Riadenie zmeny na projekte

Riadenie zmien v rámci portfólia projektov

Riadenie zmeny na projekte

Zmeny na projekte

Počas trvania projektu sa môže stať, že sa zmenia podmienky realizácie projektu, prípadne z iných objektívnych príčin nastane zdržanie na projekte.

V takom prípade je možné, že plánovaný rozsah, prípadne aj harmonogram a rozpočet už nezodpovedajú novým podmienkam a je ich potrebné upraviť.

Riadenie zmeny*

Riadenie zmeny je aktívne sledovanie meniacich sa okolností a návrh opatrení tak, aby tieto mali čo najmenší vplyv na dosiahnutie cieľov projektu.

Každá zmena na projekte ovplyvňuje aspoň jednu premennú z: rozsah projektu, harmonogram, rozpočet alebo potrebné ľudské zdroje, alebo kombináciu týchto premenných.

Pri aktívnom riadení zmeny je možné tieto vplyvy predvídať a manažovať tak, aby súhrnný vplyv bol čo najpriateľnejší pre aktuálnu situáciu na projekte a v portfóliu prebiehajúcich projektov na CKO.

Príklad - Na prebiehajúcom projekte sa zmenili okolnosti tak, že je vyžadovaná väčšia súčinnosť zo strany CKO. Sú možné dve opatrenia: zvýšiť počet ľudí zapojených do projektu zo strany CKO alebo upraviť harmonogram projektu. Obe alternatívy majú z hľadiska riadenia projektu rovnaký dopad, preto je potrebné rozhodnúť podľa toho, ktorá alternatíva je prijateľnejšia pre CKO.

*Na projekty financované z Európskych štrukturálnych fondov sa z pohľadu riadenia zmeny vzťahuje aj Zákon o verejnom obstarávaní.

Proces riadenia zmeny

1. Identifikácia potenciálnej zmeny na projekte

Identifikácia zmeny okolností, resp. iných objektívnych príčin, ktoré pravdepodobne budú vyžadovať zmenu v pláne projektu.

Potenciálna zmena môže byť napríklad: nedostatok kapacít na súčinnosť na CKO, posun v plánovanom harmonograme, diskusia o zmene rozsahu projektu, atď.

2. Analýza zmeny a vyplývajúcich dopadov

Analýza potenciálnej zmeny a dopadov, ktoré táto zmena môže vyvolať. Dopady zmeny sa môžu premietnuť v jednej z nasledovných štyroch premenných: Harmonogram, Rozpočet, Rozsah a Ľudské zdroje.

V tejto fáze procesu je takisto potrebné identifikovať, či má daná zmena a jej dopady vplyv na rozsah projektu uvedený v zmluve, resp. predmete obstarávania.

3. Schválenie zmeny

V ďalšom kroku je zmenu potrebné schváliť.

V závislosti od veľkosti dopadov zmeny je možné zmenu schváliť projektovým manažérom, alebo vedením CKO na Stretnutí riaditeľov odborov CKO. Presné kritériá, podľa ktorých je možné zmenu klasifikovať na schválenie by mali byť definované priamo CKO.

V prípade, že sa zmena klasifikuje na schválenie na Stretnutí riaditeľov odborov CKO, je možné ju prezentovať vo formáte Požiadavky na schválenie zmeny, ktorý je zobrazený na ďalšom snímku.

4. Realizácia zmeny na projekte

Po schválení zmeny je možné túto realizovať, tj. preplánovať harmonogram a zdroje, prípadne začať ďalšie aktivity, ktoré zo zmeny vyplývajú.

Riadenie zmeny z pohľadu portfólia projektov

Schvaľovanie zmien na úrovni portfólia projektov

Z pohľadu riadenia portfólia projektov na CKO je potrebné mať prehľad o významných zmenách realizovaných na jednotlivých projektoch.

Podobne ako pri nových projektoch, aj zmena na projekte môže mať vplyv na realizáciu ostatných projektov, napríklad v oblasti ľudských zdrojov alebo vzájomných závislostí medzi jednotlivými projektmi.

Na informovanie, resp. schvaľovanie zmien na úrovni projektového portfólia je vhodné využiť Stretnutie riaditeľov odborov CKO, ktoré by mohlo mať aj dodatočnú agendu riadenia projektového portfólia.

Aktivity

Pri schvaľovaní zmien na úrovni projektového portfólia je potrebné realizovať nasledovné kroky:

- projektový manažér pripraví tzv. Požiadavku na schválenie zmeny (popísaný na ďalšom snímku),
- následne je Požiadavka na schválenie zmeny prezentovaná na Stretnutí riaditeľov odborov CKO,
- v prípade otázok ohľadne zmeny (dopady na iné projekty, resp. na CKO) sú tieto diskutované priamo na Stretnutí riaditeľov odborov CKO,
- informácia o schválení / neschválení zmeny je zaznamenaná v zápise zo Stretnutia riaditeľov odborov CKO.

Nástroje

V rámci schvaľovania zmeny na úrovni portfólia projektov je využívaný dokument „Požiadavka na schválenie zmeny projektu“, návrh ktorého je dodaný ako súčasť tohto výstupu.

Schvaľovanie zmeny

Navrhovaná štruktúra Požiadavky na schválenie zmeny:

POŽIADAVKA NA SCHVÁLENIE ZMENY

[^]Európill* umi

Názov projektu	
Projektový manažér	
Útvar	
Názov zmeny	
Popis zmeny	
Popis dopadu na projekt	
Popis dopadu na CKO / portfólio projektov	
Návrh riešenia	

Schvaľovanie zmeny

Navrhovaný formát Požiadavky na schválenie zmeny obsahuje nasledovné polia

Názov projektu	Názov projektu
Projektový manažér	Meno projektového manažéra, ktorý je zodpovedný za priebeh projektu
Útvar	Útvar, na ktorom sa projekt realizuje
Názov zmeny	Skrátený názov zmeny, pomocou ktorého ju je možné jednoducho identifikovať
Popis zmeny - Čo sa stalo	Detailný popis okolností, ktoré ku zmene viedli
Popis dopadu na projekt -Čo to znamená pre projekt	Detailný popis dopadu na projekt a súvisiacich zmien, najmä v oblastiach: harmonogram, <ul style="list-style-type: none">■ rozpočet,■ rozsah,■ ľudské zdroje a■ kvalita dodávky projektu
Popis dopadu na CKO / portfólio projektov - Čo to znamená pre CKO / portfólio projektov	Detailný popis dopadu zmeny projektu na prevádzku CKO, resp. portfólio projektov - napr. zvýšený nápor na ľudské zdroje, atď.
Návrh riešenia - Čo s tým navrhujeme robiť	Návrh implementácie zmeny na projekte

Prílohy

Vzory navrhovaných výkazov

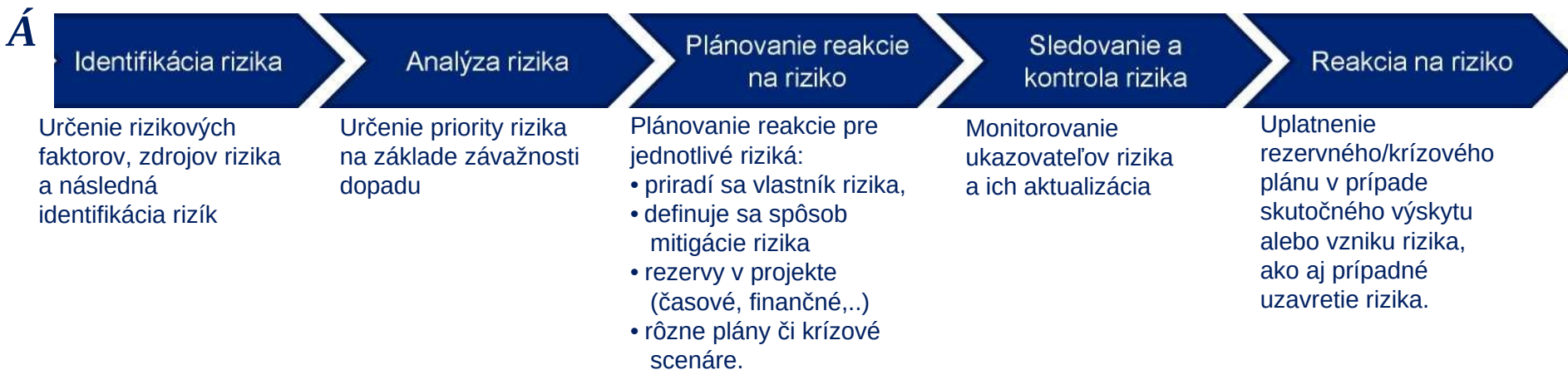
viď Príloha 4 - Výkaz stavu projektov

Riadenie projektových rizík

Definícia rizika

- Riziko je možnosť utrpenia straty alebo škody v budúcnosti.
- Ako z definície rizika vyplýva, tak strata alebo škoda musí byť spojená s nejakou udalosťou v budúcnosti existuje určitá miera neistoty ohľadne vzniku a výskytu alebo rozsahu rizika (teda vznik, či výskyt rizika nemusí nikdy nastať) existuje viac spôsobov ako zmierniť dopad výskytu rizika (*mitigácia rizika*).

Fázy procesu riadenia rizík na projektoch



Riadenie projektových problémov

Definícia problému

- Problém je také riziko, ktoré nastalo
- Riziko sa uskutočnilo a nastáva práve teraz. Vznikol problém, ktorý treba riešiť, lebo má negatívny dopad na projekt.
- Pri aktívnom riadení rizík sme na takýto problém pripravení a vieme čo máme robiť.

Fázy procesu riadenia problémov na projektoch

