

Operativní pokyn:	METODIKA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ SME
Garant dokumentu:	Vedoucí projektové kanceláře
Seznam příloh:	bez příloh
Změny v dokumentu:	nová verze

OBSAH:

1	ÚČEL	3
2	PLATNOST.....	3
3	Použité zkratky a pojmy	3
3.1	Zkratky.....	3
3.2	Pojmy	4
4	ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU.....	5
4.1	Předání a příprava.....	5
4.2	Definice projektu / úvodní studie	6
4.2.1	Definice projektu.....	6
4.2.2	Úvodní studie	7
4.3	Instalace Helios	8
4.3.1	Instalace v prostředí zákazníka	8
4.3.2	Instalace Erport.....	8
4.4	IMPLEMENTACE	9
4.5	PODPORA	10
5	ORGANIZACE PROJEKTU	11
5.1	Řídící výbor (ŘV) — Odpovědnosti.....	12
5.2	Sponzor — popis role a odpovědností.....	12
5.3	Vedoucí projektu Odběratele (VPO) — popis role a odpovědností.....	12
5.4	IT administrátor — popis role a odpovědností.....	13
5.5	Vlastník procesů — popis role a odpovědností	14
5.6	Klíčový uživatel— popis role a odpovědností	14
5.7	Koncový uživatel — popis role a odpovědností.....	15
5.8	Ředitel realizace Dodavatele — popis role a odpovědnost	15
5.9	Vedoucí projektu Dodavatele (VPD) — popis role a odpovědnost.....	15
5.10	Konzultant - popis role a odpovědnost.....	16
5.11	Provozní programátor — popis role	16
6	KOMUNIKACE V PROJEKTU	17

6.1	Základní úroveň komunikace	17
6.2	Řídící úroveň komunikace	17
6.2.1	Kontrolní den (KD) projektu	17
6.2.2	Jednání Řídícího výboru (ŘV)	17
6.2.3	Reportování o stavu projektu	18
7	PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE	18
8	ZMĚNOVÉ ŘÍZENÍ	18
8.1	Drobná změna	18
8.2	Velká změna	18
9	ŘÍZENÍ RIZIK	19
10	Ochrana osobních údajů (GDPR).....	19

1 ÚČEL

Účelem metodiky je popsat pracovní postupy, pokyny a dokumenty určující způsob poskytnutí implementačních služeb k produktům SME, a to jak v jednotlivých fázích projektu, tak i projektu jako celku. Součástí metodiky je i jednoznačné vymezení a nastavení zodpovědností jednotlivých projektových rolí, tj. účastníků projektu. Metodika vychází ze zavedeného a mezinárodně uznávaného standardu řízení projektů Prince2.

2 PLATNOST

Tento operativní pokyn je součástí směrnice základny systému managementu kvality společnosti Asseco Solutions a.s. (dále jen ASOL) a je závazný pro všechny pracovníky ASOL streamu SME.

3 POUŽITÉ ZKRATKY A POJMY

3.1 ZKRATKY

AP – akceptační protokol

ASOL – Asseco Solutions a.s.

CN – cenová nabídka

DP – definice projektu

IS – informační systém (HELIOS Orange/iNUVIO, Easy)

KAM – Key Account Manager

KD – kontrolní den

Kick-off – okamžik zahájení projektu

KO – konzultant

OBCH – obchodník SME, tj. PP nebo KAM nebo S2

PP – obchodník přímého prodeje SME

PSR – Project Status Report, tj. pravidelný report o stavu projektu

ŘV – řídicí výbor

S2 – obchodník Sales 2 (ERPORT)

SA – solution architect

SME – malé a střední podniky (Small and Medium Enterprise)

TO – technické oddělení

ÚS – úvodní studie

VPD – vedoucí projektu Dodavatele

VPO – vedoucí projektu Odběratele

VPK – vedoucí projektové kanceláře

VRT – vedoucí realizačního týmu

WS - workshop

3.2 POJMY

Aktuální definice použitých pojmů je uvedena v odstavci 2. DEFINICE POUŽITÝCH POJMŮ současné verze všeobecných obchodních podmínek („VOP“).

Pro potřeby metodiky jsou níže uvedeny definice pojmů nad rámec výše uvedeného odstavce:

Kick Off projektu – zahájení projektu za účasti členů projektového týmu

Otevřené body v projektu je cokoliv, co se stane během projektu a co, pokud není vyřešeno, vyústí ve změnu schváleného produktu, plánu nebo cíle (z pohledu času, nákladů, kvality, rozsah, rizika nebo přínosů)

Tiketovací systém – systém pro zaznamenání požadavků, dotazů a incidentů. U implementačních projektů bývá využíván zejména ve fázi testování a náběhu systému do rutinního provozu. Následně je již standardně využíván v servisním provozu systému.

Cut Over Plan – plán přechodu do rutinního provozu; řada kroků, které je třeba udělat, aby bylo zajištěno úspěšné nasazení a spuštění rutinního provozu

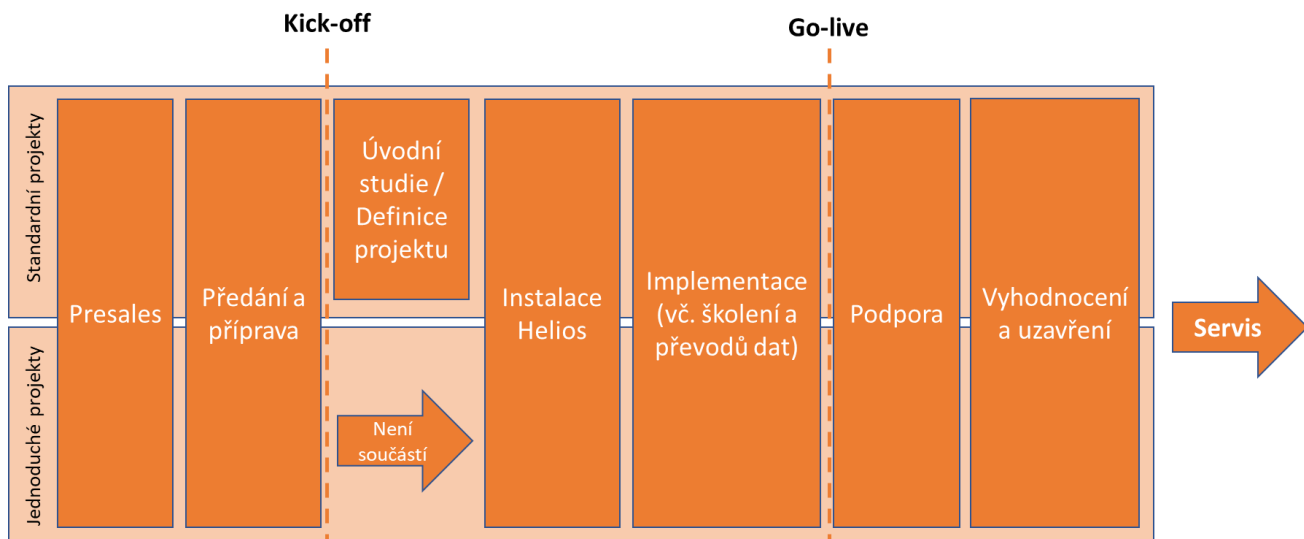
Vedoucí projektu = Projektový manažer

Kmenová data – základní data typu organizace, kontaktní osoba, kusovník, zboží, prodejní/nákupní ceny, které vstupují do různých účetních dokladů

Transakční data – jsou data, která vznikají na základě transakcí v IS, příkladem jsou počáteční stavy skladů, bankovních účtů, salda zákazníků/odběratelů, atd.

4 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU

Každý projekt v segmentu SME má svůj životní cyklus dělený do několika fází. Metodika popisuje jednotlivé fáze, jejich základní popis včetně všech druhů činností a zodpovědností jednotlivých účastníků projektu a související dokumentace, která se k dané fázi váže. Mimo tyto fáze je třeba vykonávat určité činnosti napříč celým projektem bez ohledu na jeho fázi.



4.1 PŘEDÁNÍ A PŘÍPRAVA

Jakmile je se zákazníkem podepsána smlouva, předává zakázku OBCH na VPD a KAM. Následně **VPD vypracuje harmonogram projektu**, který zohledňuje volné kapacity ASOL a očekávání zákazníka. V rámci přípravy projektu vzniká i dokument s názvem Charta projektu, který upravuje organizaci, komunikaci a kompetence osob účastnících se projektu.

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Úvodní schůzka/telefonát se zákazníkem	<ul style="list-style-type: none"> Pozvánka na společnou schůzku se zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> Předání vzájemných kontaktů zákazníka a VPD 	Obchodník zorganizuje vzájemné seznámení se s budoucím vedením projektu, potvrzení si dohod a očekávání a vyjasnění nejbližších kroků projektu.	OBCH
Vytvoření úložiště projektové dokumentace	<ul style="list-style-type: none"> Kompletní podklady z Předání zakázky Přidělené zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> Vytvořené úložiště projektové dokumentace na Sharepoint Nahraná veškerá aktuální platná projektová dokumentace Přidělené přístupy pro členy obou projektových týmů 	<p>VPD vytvoří úložiště na SharePointu, které slouží pro ukládání veškeré dokumentace k danému projektu.</p> <p>Z tohoto úložiště se pak sdílí veškeré dokumenty napříč projektovými týmy</p>	VPD
Vytvoření komunikační matice	<ul style="list-style-type: none"> Alokované zdroje Dodavatele a Odběratele pro jednotlivé oblasti projektu Kontaktní údaje 	<ul style="list-style-type: none"> Odsouhlasená komunikační matice 	Na základě definování projektového týmu, jejich alokace na projektu a kontaktních údajů vytvoří VP matici rolí na projektu s kontaktními údaji (telefon, email)	VPD / VPO

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Vytvoření harmonogramu projektu	<ul style="list-style-type: none"> Požadavky/očekávání zákazníka Volné kapacity jednotlivých přidělených zdrojů + jejich alokace v kalendáři 	<ul style="list-style-type: none"> Potvrzený harmonogram projektu se zákazníkem 	VPD v harmonogramu zohlední základní milníky projektu (instalace systému, kick-off, analýza, fáze a oblasti implementace, ostrý provoz, ukončení projektu) včetně konkrétních termínů a garantů jednotlivých konzultací.	VPD
Zahájení projektu (Kick-off)	<ul style="list-style-type: none"> prezentace s klíčovými informacemi projektu 	<ul style="list-style-type: none"> Zápis z realizovaného zahájení projektu Znalost organizace projektu 	Úvodní schůzka řešitelského týmu se zákazníkem. Projektový tým je seznámen s organizací projektu a jeho plánovanými výstupy.	VPD / VPO
Charta projektu	<ul style="list-style-type: none"> Prezentace z Kick Off Zápis z Kick Off 	<ul style="list-style-type: none"> Podepsaný Dokument Charta projektu 	VPD vytvoří dokument Charta projektu, který si s VPO odsouhlasí a podepíše.	VPD / VPO
Vytvoření Reportu o stavu projektu (PSR)	<ul style="list-style-type: none"> Smluvní dokumentace 	<ul style="list-style-type: none"> Předvyplněný dokument PSR 	PSR nabízí rychlý přehled nad stavem projektu (harmonogram, rozpočet, rizika) a VPD udržuje aktuálnost na měsíční bázi	VPD

4.2 DEFINICE PROJEKTU / ÚVODNÍ STUDIE

4.2.1 Definice projektu

V návaznosti na cenovou nabídku a dále pak na základě Smlouvy/Objednávky je ve sjednaném rozsahu vypracován dokument Definice projektu (dále jen „DP“). Účelem DP je rámcově vymezit rozsah budoucího řešení. Na základě výstupů z workshopu/workshopů konzultanti zpracují dokument Definice projektu, který vymezuje základní rámec projektu. Na rozdíl od dokumentu Úvodní studie nepopisuje návrhy řešení jednotlivých procesů zákazníka, nejde do detailu, ale snaží se identifikovat případná možná rizika a zakázkové dovývoje.

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Plán workshopů DP	<ul style="list-style-type: none"> Smlouva / Objednávka 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonogram workshopů sdílený se zákazníkem 	VPD spolu s VPO zaplánují WS, počet závisí na rozsahu DP, obvykle se však jedná o půldenní či jednodenní záležitost.	VPD / VPO
Vypracování DP	<ul style="list-style-type: none"> Podklady z WS konzultantů se zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> Dokument DP 	Na základě podkladů z WS vypracují odpovědní konzultanti dokument DP	KO
Předání DP k revizi zákazníkovi	<ul style="list-style-type: none"> Vypracovaný dokument DP 	<ul style="list-style-type: none"> Připomínky / komentáře k DP 	Po interní revizi předá VPD na VPO dokument DP, a to v el. formě (email/Sharepoint), není-li dohodnuto jinak.	VPD
Vypořádání připomínek k DP	<ul style="list-style-type: none"> Připomínky / komentáře k DP 	<ul style="list-style-type: none"> finální verze DP 	VPD zajistí v součinnosti s VPO vypořádání připomínek k DP	VPD/VPO
Akceptace DP	<ul style="list-style-type: none"> Finální verze DP 	<ul style="list-style-type: none"> Akceptace DP vč. případné fakturace 	VPD a VPO zajistí akceptaci DP a následně VPD zajistí i její případnou fakturaci. Výstupem je finální a oboustranně akceptovaná verze DP.	VPD / VPO

4.2.2 Úvodní studie

Účelem Úvodní studie (ÚS) je zmapovat firemní procesy zákazníka, navrhnout optimální řešení v rámci dodávaného IS a jednoznačně vymezit, co je a co není součástí dodávky (implementace). Zároveň tento dokument navazuje na původní cenovou nabídku a příp. ji doplňuje a upřesňuje. Oboustranně odsouhlasená ÚS následně slouží jako podklad pro implementaci IS.

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Workshopy k ÚS	<ul style="list-style-type: none"> Smlouva / Objednávka Plán WS konzultantů se zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> Harmonogram workshopů sdílený se zákazníkem 	VPD spolu s VPO zaplánují WS, počet závisí na rozsahu ÚS. VPD zajistí v součinnosti s KO předání témat k workshopům a VPO zajistí součinnost klíčových uživatelů.	VPD
Zpracování ÚS	<ul style="list-style-type: none"> Výstupy z WS 	<ul style="list-style-type: none"> Dokument ÚS 	Každý konzultant zpracuje výstupy z workshopů a navrhne řešení za jemu přidělenou oblast.	KO
Předání ÚS k revizi zákazníkovi	<ul style="list-style-type: none"> Vypracovaný dokument ÚS 	<ul style="list-style-type: none"> Předávací protokol / Předaný dokument ÚS Prezentace ÚS 	Po interní revizi zašle VPD zákazníkovi ÚS. Pokud to daná situace vyžaduje, proběhne předání ÚS i formou prezentace, aby byl zákazník předem srozuměn se základní koncepcí celého řešení.	VPD
Dodání připomínek k ÚS	<ul style="list-style-type: none"> Předaná ÚS 	<ul style="list-style-type: none"> Připomínky k ÚS 	VPO zajistí dodání připomínek k ÚS na VPD	VPO
Zpracování připomínek zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> Připomínky k ÚS 	<ul style="list-style-type: none"> Finální verze ÚS 	Konzultanti zodpoví dotazy zákazníka a zpracují případné připomínky. Zpracování připomínek zákazníka zpravidla probíhá formou společného workshopu.	KO
Akceptace ÚS	<ul style="list-style-type: none"> Finální verze ÚS 	<ul style="list-style-type: none"> Akceptovaný dokument ÚS nebo Akceptační protokol 	VPD zajistí akceptaci ÚS od VPO (protokol/email/dokument ÚS) a následně její fakturaci dle podmínek ve smlouvě.	VPD/VPO
Aktualizovaná cenová nabídka	<ul style="list-style-type: none"> Akceptovaný dokument ÚS 	<ul style="list-style-type: none"> Aktualizovaná cenová nabídka 	VPD zajistí ve spolupráci s OBCH aktualizaci CN	VPD/OBCH

4.3 INSTALACE HELIOS

V rámci implementační fáze je nutné, před zahájením jednotlivých konzultací, zajistit instalaci HELIOS a databázového serveru SQL. Pokyn k instalaci a veškeré podklady zajišťuje VPD, samotnou instalaci pak zajišťuje PPRG nebo KO se znalostí postupu instalace. IS je instalován v prostředí zákazníka, nebo je využit cloud hosting službou Erport.

4.3.1 Instalace v prostředí zákazníka

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Příprava IT infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> Specifikace minimální hw konfigurace 	<ul style="list-style-type: none"> Připravené prostředí pro instalaci 	VPD zkontaktuje zákazníka a zjistí, zda má zákazník připravené instalační prostředí dle specifikace. V případě potřeby VPD dohodne s VPO konzultace ke zhodnocení stavu připravenosti prostředí.	VPD/ VPO
Vygenerování licence	<ul style="list-style-type: none"> Licence dle Licenční smlouva a smlouva o Maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> Vygenerovaná licence Helios 	Obchodník zajistí vygenerování licencí a předá k instalaci PPRG/KO	OBCH
Instalace IS včetně školení správce	<ul style="list-style-type: none"> Připravené prostředí pro instalaci Vygenerované licence (Helios/MSSQL) 	<ul style="list-style-type: none"> Nainstalovaný systém HELIOS a MSSQL Vyškolení správci systému 	PPRG/KO instaluje v součinnosti se zákazníkem HELIOS a MSSQL dle dodaných podkladů od VP a zároveň vyškolí budoucího správce IS. VPD následně informuje zákazníka o provedené instalaci.	PPRG/KO

4.3.2 Instalace Erport

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Příprava IT infrastruktury	<ul style="list-style-type: none"> Smlouva na poskytování služeb ERPORT/objednávka 	<ul style="list-style-type: none"> Připravené prostředí pro instalaci IS v prostředí ERPORT 	OBCH zajistí připravenost prostředí ERPORT pro instalaci IS Helios	OBCH
Vygenerování licence	<ul style="list-style-type: none"> Licence dle Licenční smlouva a smlouva o Maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> Vygenerovaná licence Helios 	Obchodník zajistí vygenerování licencí a předá k instalaci PPRG/KO	OBCH
Instalace IS včetně školení správce	<ul style="list-style-type: none"> Připravené prostředí pro instalaci 	<ul style="list-style-type: none"> Nainstalovaný systém HELIOS Vyškolení správci systému 	PPRG/KO instaluje v součinnosti se zákazníkem HELIOS dle dodaných podkladů od VP a zároveň vyškolí budoucího správce IS pro správu zákl.oblastí v HELIOS. VPD následně informuje zákazníka o provedené instalaci.	PPRG/KO

4.4 IMPLEMENTACE

Předpokladem pro zahájení této fáze je instalace IS Helios, viz kap. 4.3. Zároveň tato fáze navazuje na akceptaci dokumentu DP nebo ÚS, pokud byl alespoň jeden z nich součástí dodávky. Předmětem této fáze projektu je na základě dohodnutého návrhu řešení IS nakonfigurovat, vyvinout dohodnuté zakázkové úpravy, vyškolit klíčové uživatele, společně řešení otestovat na základě dohodnutých testovacích scénářů, naimportovat data a společně akceptovat připravenost řešení pro nasazení do ostrého provozu.

V průběhu implementace pak probíhá průběžná fakturace služeb v souladu se Smlouvou.

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Plán konzultací/školení	<ul style="list-style-type: none"> Rozpočet projektu Dokument DP/ÚS (pokud existuje) 	<ul style="list-style-type: none"> Sjednaný harmonogram konzultací/školení 	VPD zaplňuje po dohodě s konzultanty a zákazníkem harmonogram jednotlivých konzultací/školení	VPD / VPO
Realizace konzultací a školení	<ul style="list-style-type: none"> Harmonogram konzultací/školení 	<ul style="list-style-type: none"> Potvrzený Pracovní protokol Prezenční listina ze školení 	Konzultanti dle stanoveného harmonogramu a rozsahu poskytují zákazníkovi konzultace a školení. Na konci každé konzultace pak proběhne potvrzení realizovaných služeb formou pracovního protokolu	KO
Přehled testování	<ul style="list-style-type: none"> Testovací scénáře dle ÚS 	<ul style="list-style-type: none"> Oboustranně akceptovaný Přehled testování 	Na základě testovacích scénářů uvedených v ÚS sestaví VPD přehled testování, který si s VPO vzájemně odsouhlasí.	VPD
Testování	<ul style="list-style-type: none"> Přehled testování 	<ul style="list-style-type: none"> Potvrzený pracovní protokol nebo Akceptační protokol z testování 	S ohledem na komplexnost zakázky se dohodne VPD a VPO zda proběhne testování formou zaplánovaných individuálních konzultací anebo se dohodne společně testování napříč celým řešením.	VPD/VPO
Cut Over Plan (plán přechodu do ostrého provozu)	<ul style="list-style-type: none"> Harmonogram projektu Předloha Cut Over plánu Požadavky odběratele 	<ul style="list-style-type: none"> Návrh Cut Over Plánu 	VPD za spolupráce VPO zajistí vypracování Cut Over plánu	VPD/VPO
Schválení Cut Over Plánu	<ul style="list-style-type: none"> Cut Over Plan 	<ul style="list-style-type: none"> Zápis z jednání 	VPD s VPO společně provedou odsouhlasení Cut Over plánu (souhlas v zápise z jednání KD)	VPD / VPO
Importy kmenových dat	<ul style="list-style-type: none"> Importní šablony dodané ASOL 	<ul style="list-style-type: none"> Importovaná kmenová data v IS Helios 	Odběratel naplní připravené importní šablony požadovanými daty k importu a Dodavatel tato data naimportuje do budoucí ostré DB. Následně proběhne validace těchto dat Odběratelem a její výsledek je zaznamenán do Pracovního protokolu. Importy probíhají pouze 1x. V případě potřeby si Odběratel zajistí manuální zadání rozdílových dat do Helios před go-live.	KO/KU
Akceptace před go-live	<ul style="list-style-type: none"> Akceptační protokol z testování / Pracovní protokol Naimportovaná kmenová data v Helios 	<ul style="list-style-type: none"> Zápis z jednání nebo Akceptační protokol 	V rámci plánovaného KD si VPD s VPO potvrdí připravenost dodávaného řešení (po stránce funkcionality, importovaných dat a znalostech uživatelů) pro nasazení systému do ostrého (rutinního) provozu. Zároveň si potvrdí i finální termín go-live	VPD / VPO

4.5 PODPORA

Po uvedení IS Helios do provozu následuje podpora po go-live, která je zajištěna dle rozsahu podpory uvedené ve Smlouvě. Po uplynutí podpory dojde k předání projektu do režimu dle uzavřené smlouvy o maintenance a dále se postupuje podle smlouvy o maintenance.

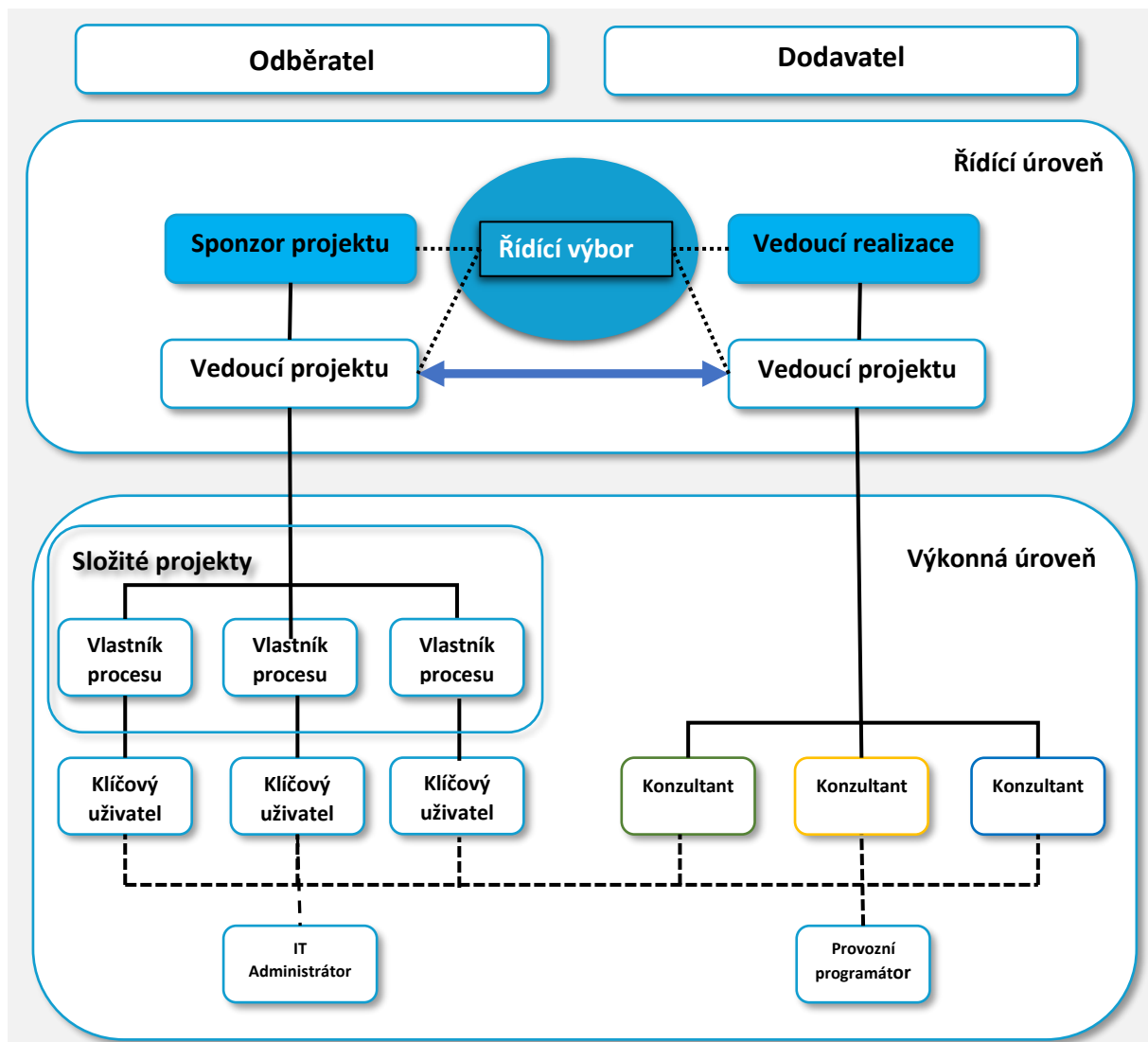
V této fázi se primárně postupuje dle schváleného **Cut Over Plánu**. Hlavní náplní této fáze projektu je naimportovat transakční data, poskytnout potřebnou podporu uživatelům a následně projekt zdárně uzavřít a předat do servisního režimu. Tato fáze a tím i celý projekt je tedy ukončen podepsáním **Akceptačního protokolu**.

Po ukončení projektu dochází k jeho vyhodnocení a to jak z hlediska finančního, tak i z hlediska věcného (včetně poučení se z projektu, tzv. lessons learned).

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Importy transakčních dat	<ul style="list-style-type: none"> • Importní šablony 	<ul style="list-style-type: none"> • Naimportovaná transakční data • Akceptace naimportovaných transakčních dat (Akceptační protokol nebo Pracovní protokol) 	Konzultant naimportuje dodaná transakční data dle připravených importních šablon. Klíčová data uživatelé zkontrolují a provedou v součinnosti s dodavatelem validaci, jejíž výsledek je součástí akceptačního nebo pracovního protokolu.	KU/KONZ
Podpora po go-live	<ul style="list-style-type: none"> • Plán podpory po nasazení • Požadavky Odběratele 	<ul style="list-style-type: none"> • Pracovní protokol 	Dle dohodnutého plánu podpory poskytne Dodavatel uživatelům odběratele podporu na místě/vzdáleně dle sjednaného rozsahu.	KU/KONZ
Akceptace	<ul style="list-style-type: none"> • Dodaná a potvrzená řešení všech dílčích částí dodávky 	<ul style="list-style-type: none"> • Akceptační protokol 	Po vyčerpání doby nebo rozsahu podpory nasazení a po dokončení dodání všech dílčích částí dodávky připraví VPD návrh akceptačního protokolu k oboustranné akceptaci. Případné výhrady z akceptace jsou součástí akceptačního protokolu. Nové požadavky Odběratele jsou už řešeny v rámci servisní podpory.	VPD/VPO
Hodnocení projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Cíle projektu • Dokument Hodnocení projektu zákazníkem 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyplněný dokument Hodnocení projektu zákazníkem 	VPD a VPO vyhodnotí na posledním ŘV/KD výsledky dosažené projektem a porovná je s cíli projektu. Schůzky se již případně účastní i KAM	VPD / VPO
Uzavření projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnocení projektu • Akceptační protokol • Předání do servisní podpory 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzavřený projekt • Zápis z jednání 	V rámci plánované schůzky VPD/VPO/KAM proběhne uzavření projektu a předání do servisního režimu na obchodníka (KAM) Dodavatele	VPD / VPO / KAM

5 ORGANIZACE PROJEKTU

Schéma řízení projektu:



5.1 ŘÍDÍCÍ VÝBOR (ŘV) — ODPOVĚDNOSTI

Řídící výbor představuje vedení projektu a skládá se ze zástupců Odběratele a Dodavatele:

- Sponzor
 - Ředitel projektu Dodavatele (vedoucí realizačního týmu nebo ředitel streamu)
 - Vedoucí projektu Odběratele
 - Vedoucí projektu Dodavatele
- Sponzor je předsedou ŘV
- **Odpovědnosti** – v případě, že nemůže být rozhodnuto na úrovni VPO/VPD, přijímá rozhodnutí v oblastech:
- určování rozsahu projektu a případných změn
 - zásadní změny harmonogramu projektu
 - určování priorit řešených oblastí
 - změny ceny v návaznosti na změnu termínů, kvality a rozsahu
 - schvalování dodaných realizačních výstupů
 - schvalování přechodu mezi etapami
 - určení pravomocí Vedoucím projektu

5.2 SPONZOR — POPIS ROLE A ODPOVĚDNOSTÍ

Sponzorem projektu Odběratele je obvykle výkonný ředitel organizace nebo pracovník na podobné vysoké řídicí funkci. Jeho úkolem je podporovat realizační tým projektu po stránce principiálních činností organizačních, normativních, informačních; nepředpokládá se jeho výkonná role na projektu.

Jedná se o kritickou roli, protože sponzor projektu Odběratele je tou jedinečnou osobou, která má vizi, co by mělo být ve vztahu k vlastnímu podnikání realizací projektu získáno. Sponzor projektu Odběratele také identifikuje, které změny jsou potřebné, a k jejich realizaci může zajistit, aby vyčleněné zdroje Odběratele měly pro naplnění potřeb a cílů projektu jednak požadované znalosti a jednak dostatek času.

- **Požadované schopnosti**
- Specifické schopnosti:
 - dobrá znalost podnikání Odběratele a jeho cílů podnikání
 - Obecné schopnosti:
 - senior manager Odběratele, který je schopný vést a motivovat
 - schopnost soustředění na základní aspekty projektu
 - zkušenosti s prací v rámci projektů organizačních změn
- **Odpovědnosti v projektu**
- předsedá jednání Řídícího výboru
 - zaručuje, že projektové a podnikové cíle podporují a jsou v souladu se strategií a posláním organizace
 - zaručuje zapojení vyššího managementu Odběratele do projektu
 - rozhoduje o rozsahu projektu (pokud nemůže VPO)
 - vyjednává a zprostředkovává řešení konfliktů na projektu

5.3 VEDOUČÍ PROJEKTU ODBĚRATELE (VPO) — POPIS ROLE A ODPOVĚDNOSTÍ

VPO je určován vedením organizace Odběratele. Spolu s vedoucím projektu Dodavatele jsou zodpovědní za operativu, plánování, řízení a sledování projektu. Provádí vedení a směřování projektu.

- **Požadované schopnosti**
 - Specifické schopnosti:
 - dobrá znalost podnikání Odběratele a cílů podnikání
 - Obecné schopnosti:
 - schopnost delegovat, vést a motivovat
 - dobrá znalost a zkušenosti s vedením projektů
 - jasné pochopení požadavků projektu
 - obeznámenost s klíčovými požadavky v různých podnikových procesech

- **Odpovědnosti v projektu**
 - spolupracuje s Vedoucím projektu Dodavatele (dále jen VPD) při definici cílů projektu
 - spolupracuje s VPD při plánování všech fází projektu, sledování a řízení činností během projektu
 - zaručuje, že prováděné práce jsou v souladu se schválenou dokumentací
 - řídí a dohlíží na pracovníky Odběratele a činností na projektu
 - svolává a organizuje interní schůzky týmů k pracím na projektu
 - předává a distribuuje informace členům projekčního týmu a celé organizaci
 - validuje změny v projektu
 - řídí změnové řízení a to zejména:
 - rozsah
 - realizační výstupy
 - akceptační kritéria
 - zahrnutý SW a HW
 - plán projektu
 - akceptuje výstupy projektu, pokud je mu tato pravomoc svěřena Sponzorem projektu

5.4 IT ADMINISTRÁTOR — POPIS ROLE A ODPOVĚDNOSTÍ

IT Administrátor Odběratele je zodpovědný za všechny technické aspekty projektu. Je zodpovědný za rozhodnutí vztahující se k IT oblasti. Pracuje společně s vedoucími projektu na obou stranách. Tyto dvě role mají celkovou zodpovědnost za řízení IT aktivit v projektu a mají za povinnost o nich reportovat řídicímu výboru.

- **Odpovědnosti v projektu**
 - Vykonává práce v souladu se schválenou dokumentací.
 - Obecná systémová administrace (přístupy, práva, bezpečnost apod.)
 - Řízení systémových interface
 - Správa a údržba IT systémů
 - Poskytuje požadovaný HW a infrastrukturu pro projekt

- **Požadované schopnosti**
 - Rozsáhlé znalosti IT prostředí Odběratele
 - Schopnost používat nástroje MS Windows, MS Office a MS SQL Server
 - Celková/globální znalost IS HELIOS
 - Zkušenosti s vedením
 - Dobré komunikační schopnosti

5.5 VLASTNÍK PROCESŮ — POPIS ROLE A ODPOVĚDNOSTÍ

Vlastník procesů je jmenován vedením Odběratele. Většinou se jedná o řídicí pozici zodpovědnou za danou oblast procesů zákazníka, např. Výrobní ředitel.

Hlavní odpovědností Vlastníka procesů je implementace podnikového řešení v rámci přidělené oblasti procesů. Měl by mít dostatečné kompetence k provedení změn plynoucích z realizace projektu a schopnost posuzovat dopad těchto změn na proces jako celek. Jedna osoba může být odpovědná i za více procesů, obvykle v rámci jedné oblasti. U standardních projektů bývá Vlastník procesu současně i Klíčovým uživatelem.

– Požadované schopnosti

- Specifické schopnosti:
 - dobrá znalost přidělených podnikových procesů
 - obeznámenost s požadavky v rámci přidělených podnikových procesů
 - znalost konceptů návrhu procesů
 - obeznámenost se způsoby dokumentování procesů
 - schopnost rozhodnutí a následného prosazení vybraného řešení v praxi (disponuje potřebnými pravomocemi, i když třeba jen dočasnými)

– Odpovědnosti v projektu

- aktivně podporuje realizaci projektu, je přesvědčen o jeho smyslu a potřebě
- alokuje čas dostatečný pro splnění cílů podnikových procesů
- poskytuje správu, vedení a zaměřuje se na řešení konfliktů v rámci procesů nebo subprocesů
- efektivně řídí řešení problémů
- definuje procesní cíle a identifikuje, jak tyto podporují cíle podnikové
- zabezpečuje, že pro hodnocení a měření procesních a podnikových cílů budou vybrány vhodné způsoby a metriky
- schvaluje a potvrzuje, že navržené podnikové procesy a struktury vyhovují podnikovým požadavkům
- validuje nastavení IS HELIOS
- odpovídá za dostatečné testování
- zabezpečuje, že pro klíčové a koncové uživatele je provedeno dostatečné školení
- dokumentuje jakékoliv požadavky na změny ve způsobu nebo v postupu provádění přidělených procesů
- zodpovídá za dokumentaci podnikových procesů po celou dobu projektu

5.6 KLÍČOVÝ UŽIVATEL — POPIS ROLE A ODPOVĚDNOSTÍ

Klíčovní uživatelé jsou jmenováni vedením Odběratele. Disponují takovou úrovní znalostí a zkušeností, která jim umožňuje podporovat Vlastníky procesů během implementace. Klíčovní uživatelé se podílí na návrhu a konfiguraci výsledného řešení, takže následně mají velmi dobrou znalost o způsobu řešení na úrovni každodenní operativy.

– Požadované schopnosti

- detailní znalost každodenních podnikových požadavků
- pedagogické schopnosti pro školení koncových uživatelů
- aktivní podpora realizace projektu, přesvědčení o jeho smyslu a potřebě
- schopnost podřídit vlastní partikulární zájmy cílům projektu
- schopnost týmové práce
- schopnost používat IS HELIOS jako součást každodenních pracovních postupů
- schopnost podporovat koncové uživatele po spuštění IS HELIOS do provozu

- **Odpovědnosti v projektu**
 - asistence Vlastníkům procesů podle potřeby poskytováním detailních informací o požadavcích podnikových procesů a struktur
 - zajišťuje dokumentaci interních procesů Odběratele
 - provádí testování dodaného řešení
 - vytváří pracovní instrukce pro koncové uživatele
 - zajišťuje/provádí školení koncových uživatelů

5.7 KONCOVÝ UŽIVATEL — POPIS ROLE A ODPOVĚDNOSTÍ

Koncovým uživatelem je kdokoliv, kdo používá IS HELIOS jako součást jeho denních pracovních postupů. Vlastníci procesů a Klíčoví uživatelé musí zajistit, že koncoví uživatelé jsou vyškoleni v potřebných vybraných funkcích IS HELIOS.

- **Požadované schopnosti**
 - používat všechna hardwarová zařízení nutná pro plnění každodenních pracovních úkolů
 - orientovat se v IS HELIOS za použití nadefinovaných menu a Pracovních instrukcí
 - přistupovat a vybírat informace z IS HELIOS, nutné k provádění denních rutin, včetně tištěných výstupů
 - opravovat libovolné chyby při vkládání informací do IS HELIOS
 - znalost denních postupů
- **Odpovědnosti v projektu**
 - získat schopnosti v použití IS HELIOS ke splnění každodenních pracovních úkolů
 - informovat Klíčové uživatele a Vlastníky procesů o jakýchkoliv problémech, které se vyskytnou během projektu

5.8 ŘEDITEL REALIZACE DODAVATELE — POPIS ROLE A ODPOVĚDNOST

Ředitel realizace je zástupcem Dodavatele, který je vlastníkem zakázky na straně Dodavatele. Tuto funkci zpravidla vykonává vedoucí realizačního týmu Dodavatele.

- **Odpovědnosti v projektu**
 - přebírá celkovou zodpovědnost za úspěch projektu
 - vystupuje jako podpora a poradce Vedoucího projektu Dodavatele
 - zajišťuje, že projekt disponuje zdroji potřebnými pro splnění závazků daných projektem a stejně tak, že Odběratel disponuje zdroji ke splnění vlastních závazků vůči projektu
 - účastní se jednání Řídícího výboru a dle potřeby poskytuje součinnost
 - řeší všechny interpersonální konflikty mezi Dodavatelem a Odběratelem
 - vyjednává změny ve smlouvě

5.9 VEDOUcí PROJEKTU DODAVATELE (VPD) — POPIS ROLE A ODPOVĚDNOST

VPD je jmenován vedoucím projektové kanceláře Dodavatele k vedení a řízení projektu. Spolu s vedoucím projektu Odběratele jsou zodpovědní za operativu, plánování, řízení a sledování projektu.

- **Odpovědnosti v projektu**
 - spolupracovat s Vedoucím projektu Odběratele při definici cílů projektu
 - komunikovat se členy projektu o aktuálních úkolech projektu

- spolupracovat s Vedoucím projektu Odběratele při sledování a řízení činností na projektu týkajících se:
 - harmonogramu projektu
 - řízení rozpočtu
 - řízení požadavků Odběratele
 - změnového řízení
 - řízení rizik
- zajišťovat projektovou dokumentaci
- uzavřít projekt

5.10 KONZULTANT - POPIS ROLE A ODPOVĚDNOST

Zpravidla bývá jmenován na projekt ředitelem projektu a vykonává činnosti podle pokynů Vedoucího projektu Dodavatele. Konzultant je odpovědný za vytvoření fungujícího řešení, které splňuje požadavky definované v Definicí projektu a Cílovém konceptu/Úvodní studii.

– Odpovědnosti v projektu

- konzultant je odpovědný za vytvoření fungujícího řešení, které splňuje požadavky definované v Definicí projektu a Cílovém konceptu/Úvodní studii
- zajišťuje, že v navrženém řešení jsou vůči ostatním procesům/systemům jasně nedefinované potřebné vazby a interface
- reviduje obsah každého přiděleného realizačního výstupu
- reportuje vývoj na projektu VP včetně výjimek a nadstandardních událostí
- zadává a testuje Dovývoje v přidělené oblasti

5.11 PROVOZNÍ PROGRAMÁTOR — POPIS ROLE

Zpravidla bývá jmenován na projekt ředitelem projektu a vykonává činnosti podle pokynů Vedoucího projektu Dodavatele nebo Konzultanta. Vlastní primární odpovědnost za prostředí HELIOS a programování modifikací do funkcionalit IS HELIOS.

– Odpovědnosti v projektu implementace

- nastavuje a udržuje implementační prostředí IS HELIOS
- zajišťuje instalaci produktů Dodavatele
- poskytuje technickou asistenci na projektu
- realizuje a nasazuje Dovývoje v prostředí Odběratele
- testuje a nasazuje patche a dočasné opravy (hotpatch)

6 KOMUNIKACE V PROJEKTU

Komunikace na projektu probíhá na dvou úrovních. Základní úroveň se týká konzultačních schůzek mezi konzultanty a klíčovými uživateli, řídicí úroveň se pak týká schůzek vedoucích projektu a případně i řídicího výboru. Na obou úrovních komunikace mohou vznikat tzv. Otevřené body. Je to cokoliv, co se stane během projektu a co, pokud není vyřešeno, vyústí ve změnu schváleného produktu, plánu nebo cíle (z pohledu času, nákladů, kvality, rozsah, rizika nebo přínosů). Důležitou povinností řízení projektu je udržet Otevřené body pod kontrolou a zajistit, že se rychle a odpovídajícím způsobem řeší.

Do řešení otevřených bodů (problémů) patří:

- **zaznamenávání** všech otevřených bodů v **Evidenci otevřených bodů**
- **vyhodnocování** toho, jak každý otevřený bod co nejlépe vyřešit, a jestli je potřeba ho eskalovat na řídicí výbor
- **kontrola** toho, jestli daný otevřený bod a také souhrn všech nevyřešených otevřených bodů neohrožuje projekt
- **zabezpečení** potřebných nápravných akcí a podání informací tomu, kdo otevřený bod ohlásil, co se pro vyřešení podniklo

Formy komunikace rozeznáváme v návaznosti na uvedené úrovně následovně:

6.1 ZÁKLADNÍ ÚROVEŇ KOMUNIKACE

Jedná se o běžné konzultace, které probíhají po vzájemné dohodě minimálně s týdenním předstihem. Ze schůzek jsou pořizovány písemné zápisy formou Protokolu o provedení práce. Konzultace mohou probíhat jak osobně, tak i vzdáleně (přes aplikaci MS Teams). Pro případné dodatečné konzultace je skrze přímý kontaktní telefon k dispozici vedoucí projektu, který tyto konzultace následně organizuje.

6.2 ŘÍDICÍ ÚROVEŇ KOMUNIKACE

V rámci řídicí úrovně probíhá komunikace převážně mezi vedoucími projektu, a to v níže uvedených podobách:

6.2.1 Kontrolní den (KD) projektu

Konají se v průběhu celého projektu za účasti vedoucích projektů, popř. členů projektového týmu. Jejich účelem je kontrolovat postup prací vůči plánu, a to jak po stránce finanční, tak i po stránce obsahové a časové. Při těchto schůzkách se dále řeší případné odchylky od plánu, a to formou otevřených bodů a zároveň probíhá i vyhodnocování případných rizik na projektu. Kontrolní dny by se měly pořádat v dvoutýdenních nebo měsíčních intervalech (v závislosti na stavu a složitosti projektu).

6.2.2 Jednání Řídicího výboru (ŘV)

Jednání ŘV se konají individuálně v závislosti na dohodě vedoucích projektů. Zpravidla probíhají jen za mimořádných situací, kdy vedoucí projektu nemá pravomoc rozhodnout o řešení dané situace na projektu. Jednání se tedy účastní ředitel projektu, sponzor projektu a oba vedoucí projektu. Svolat ŘV může jak vedoucí projektu odběratele tak i dodavatele.

6.2.3 Reportování o stavu projektu

Vedoucí projektu dodavatele zodpovídá za informování Řídícího výboru o postupu projektu. Řídící výbor informuje formu reportu o stavu projektu, tzv. Project status report (PSR), a to s měsíční frekvencí, pokud není dohodnuto jinak.

7 PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE

Projektová dokumentace zahrnuje tyto základní dokumenty:

- Definice projektu – definuje co je a co není předmětem projektu
- Úvodní studie – popisuje navržené řešení projektu
- Chata projektu – popisuje základní nastavení projektu (organizace, harmonogram, atd.)
- Protokol o provedení práce – záznam prokazující provedené práce na projektu
- Zápis z jednání – zápis z jednání, zpravidla vedoucích projektu
- Akceptační protokol – dokument potvrzující dodání předmětu projektu (s výhradou nebo bez)
- Report o stavu projektu – informuje o průběžném stavu projektu

Pokud není dohodnuto jinak, je projektová dokumentace sdílena na SharePointu dodavatele, viz <https://assecosol.sharepoint.com>, a to s řízeným přístupem a po dohodě vedoucích projektu.

8 ZMĚNOVÉ ŘÍZENÍ

Změny v projektu jsou nevyhnutelné, ale je důležité řízeně určovat, které změny jsou pro projekt přijatelné, a které nikoli. Požadované změny mohou ovlivňovat plány nebo i některé dodávané produkty. Všechny změny jsou evidovány v evidenci změn.

Změny dělíme do dvou kategorií:

8.1 DROBNÁ ZMĚNA

- mění cenu, rozsah nebo harmonogram projektu **v rámci povoleného limitu** Řídícím výborem
- o realizaci změny **rozhodují Vedoucí projektů**
- popis změny a rozhodnutí je uveden v **zápisech z kontrolního dne**

8.2 VELKÁ ZMĚNA

- mění cenu, rozsah nebo harmonogram projektu **nad rámec povoleného limitu** Řídícím výborem
- o realizaci změny **rozhoduje Řídící výbor**
- popis změny a její dopady jsou uvedeny v Změnovém požadavku jako podklad pro jednání Řídícího výboru
- rozhodnutí ŘV je uvedeno v **zápise z Řídícího výboru**

9 ŘÍZENÍ RIZIK

Každý projekt, bez ohledu na velikost, vždy přináší **rizika a problémy** spojené s jeho realizací. Je nezbytné je rozpoznat a zvládat tak, aby se minimalizovaly škody a maximalizovaly šance na úspěch.

Reakce na rizika v projektu mohou být následující:

- **akceptace** – nebude se dělat nic. Znamená to, že projekt dané riziko toleruje, s tím, že pokud by se naplnilo, zvládnou se případné důsledky pomocí zavedených postupů.
- **ošetření rizika** – naplánují se a provedou opatření snižující pravděpodobnost naplnění daného rizika. Například se naplánuje nějaká rezerva nebo dodatečné zdroje.
- **ukončení činnosti**, z níž dané riziko vyplývá. Jinými slovy taková změna rozsahu projektu, že se možnost naplnění rizika vyloučí.

Řízení rizik (a příležitostí) tedy znamená:

- **přidělení** rizika konkrétní osobě (vlastníkovi), zodpovídající pak za schválené (re)akce
- **hodnocení** výsledků, které provedené akce přinesly
- **opakované** vyhodnocování rizik a rozhodování o případných dalších opatřeních
- **kontrola** toho, jestli neexistují ještě další, zatím neidentifikovaná rizika (příležitosti)

Směrem k zákazníkovi jsou rizika komunikována prostřednictvím PSR (pokud není dohodnuto jinak).

10 OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ (GDPR)

V případě práce s osobními údaji je zapotřebí postupovat v souladu se zákonem č. 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů a nařízením evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679 a z toho vycházející [řízené dokumentace ASOL](#) (zejména s operativním pokynem pro [Zpracování osobních údajů kontaktních osob](#)).