

Operativní pokyn:	METODIKA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ pro segment SME - veřejný dokument
Garant dokumentu:	Vedoucí projektové kanceláře

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	Analytické práce.....	6
4.2.1	Definice projektu (DP)	6
4.2.2	Úvodní mapování (ÚM)	6
4.2.3	Úvodní studie (ÚS).....	7
4.2.4	Implementační studie (IS)	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 projektu Odběratele — popis role a odpovědností.....	12
5.3	Vedoucí projektu Odběratele (VPO) — popis role a odpovědností.....	13
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	Malá změna.....	18
8.2	Velká změna	18
9	Eskalační procedura	19
10	Monitorování a vyhodnocování projektu	19
11	ŘÍZENÍ RIZIK	19
11.1	Bezpečnostní rizika projektu	20
12	Ochrana osobních údajů (GDPR).....	20

1 ÚČEL

Účelem metodiky je popsat pracovní postupy, pokyny a dokumenty určující způsob poskytnutí implementačních služeb k produktu Helios Inuvio, 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 dále popsané role realizačního týmu Dodavatele a Odběratele v případech, kdy je implementace Helios Inuvio projektově řízena Dodavatelem (VPD).

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 Inuvio)

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/IS – Implementační / Úvodní studie

VPD – vedoucí projektu Dodavatele

VPO – vedoucí projektu Odběratele (zákazníka)

VPK – vedoucí projektové kanceláře

VT – vedoucí týmu realizace

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

HelpDesk – 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

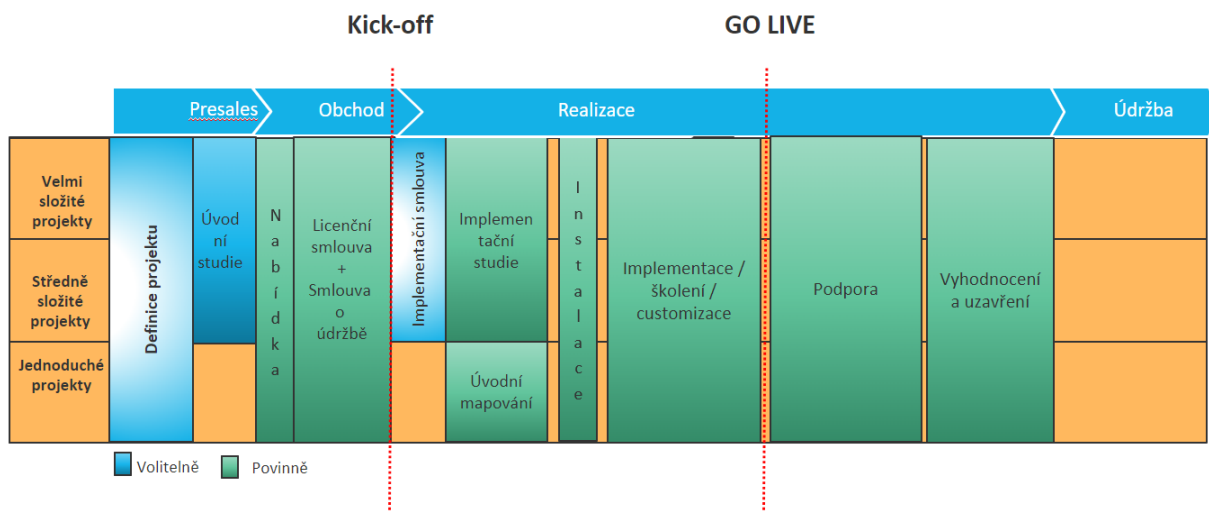
Vedoucí projektu = Projektový manažer

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 projektu, komunikaci a kompetence osob účastnících se projektu.

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Úvodní schůzka/telefonát se zákazníkem	Pozvánka na společnou schůzku se zákazníkem	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	- Kompletní podklady z Předání zakázky - Přidělené zdroje	- Vytvořené úložiště projektové dokumentace na Sharepoint - Nahraná veškerá aktuální platná projektová dokumentace - Přidělené přístupy pro členy obou projektových týmů	VPD vytvoří úložiště na SharePointu, které slouží pro ukládání veškeré dokumentace k danému projektu. Z tohoto úložiště se pak sdílí veškeré dokumenty napříč projektovými týmy	VPD
Vytvoření komunikační matice	- Alokované zdroje Dodavatele a Odběratele pro jednotlivé oblasti projektu - Kontaktní údaje	Odsouhlasená komunikační matice (Charta projektu)	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	- Požadavky/očekávání zákazníka - Volné kapacity jednotlivých přidělených zdrojů + jejich alokace v kalendáři	Potvrzený harmonogram projektu se zákazníkem (Charta projektu)	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)	prezentace s klíčovými informacemi projektu	- 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	- Prezentace z Kick Off - Zápis z Kick Off	Podepsaný Dokument Charta projektu	VPD vytvoří dokument Charta projektu, který si s VPO odsouhlasí a podepíše.	VPD / VPO
Vytvoření Reportu o stavu projektu (PSR)	Smluvní dokumentace	Předvyplněný dokument PSR	PSR nabízí rychlý přehled nad stavem projektu (harmonogram, rozpočet, rizika) a VPD udržuje aktuálnost na měsíční bázi	VPD

4.2 ANALYTICKÉ PRÁCE

V rámci každého projektu je nutné realizovat analytické služby, které mají za cíl zajistit úspěšnou implementaci ERP systému. Reprezentuje analýzu potřeb, definici zadání, návrh řešení a jeho odsouhlasení mezi týmem dodavatele a odběratele.

Rozsah a obsah analyticko-přípravných služeb se liší dle velikosti a charakteru projektu. V návaznosti na aktuálně dostupné informace rozlišujeme:

4.2.1 Definice projektu (DP)

- 1) Specifikuje rozsah zadání a ověřuje realizovatelnost projektu s cílem upřesnění požadavků na nový ERP systém, vč. ověření jeho realizovatelnosti. Zaměřuje se na konkrétní dílčí oblasti, především s ohledem na nestandardní požadavky či integraci s okolními systémy.
- 2) V případě velmi složitého projektu (integrace, dovyvoje, multi-company řešení apod.) vymezuje DP rozsah budoucí Úvodní studie, tedy co má být jejím předmětem vč. podmínek nezbytných pro její realizaci s ohledem na součinnost odběratele.

Výstupem DP je tedy závazná cenová nabídka na systém HELIOS, nebo smlouva o realizaci Úvodní studie.

Definice projektu je realizována na základě objednávky formou pevně sjednané (fixní) ceny obvykle v rozsahu 1-3MD.

4.2.2 Úvodní mapování (ÚM)

Reprezentuje analytické služby u standardizovaných či méně rozsáhlých projektů, realizované formou konzultací u zákazníka. Jedná se tedy o službu fakturovanou na principu Time&Material (fakturace dle reálně stráveného času).

V případě realizace se jedná o první fázi implementace a cílem je dohoda nad nastavením systému (konstanty, konfigurace, číselníky apod.) napříč jednotlivými agendami systému HELIOS. Přičemž výstupem je shoda o způsobu řešení mezi klíčovými uživateli a konzultanty (bez oficiálního písemného výstupu).

Úvodní mapování je realizována na základě smlouvy specifikovaných v příslušné smlouvě a realizuje se obvykle v rozsahu 2-5MD.

4.2.3 Úvodní studie (ÚS)

ÚS se realizuje před podpisem Licenční smlouvy a jejím cílem je zmapování vybraných firemních procesů, integrací či technických požadavků a následný návrh řešení v systému HELIOS, včetně podmínek realizace projektu. Realizuje se u projektů s nestandardními procesy či rozsáhlejšími požadavky na úpravu systému, kdy ověření realizovatelnosti vč. návrhu řešení vyžaduje detailní zmapování potřeb a oboustranné formalizované odsouhlasení ze stran dodavatele i odběratele.

Výstupem ÚS je dokument popisující návrh řešení v rozsahu vymezeném smlouvou, harmonogram prací, akceptační kritéria, a především pak finanční podmínky, za kterých je možné projekt realizovat (závazná cenová nabídka, resp. podklady pro zasmělnění projektu). Návrh řešení podléhá akceptační proceduře ze strany objednatele

ÚS je realizována na základě samostatné smlouvy o úvodní studii, formou pevně sjednané (fixní) ceny, a vymezuje rozsah a obsah budoucího projektu. Obvykle reprezentuje náročnost 10-15MD.

4.2.4 Implementační studie (IS)

IS reprezentuje analytické služby realizované v rámci první fáze implementace systému HELIOS.

Cílem IS je písemná definice obsahu dodávaných služeb za podmínek a rozsahu v již oboustranně akceptované Licenční smlouvě. Obsahuje zmapování vybraných klíčových procesů a vazeb mezi jednotlivými agendami pro potřeby konfigurace a parametrizace systému a návrh způsobu řešení.

IS se realizuje u středně obtížných projektů, kdy je potřeba formálního odsouhlasení návrhu řešení, definice harmonogramu projektu, akceptačních kritérií.

Výstup IS je realizován písemnou formou a podléhá akceptační proceduře ze strany objednatele.

Rozsah a obsah IS je pevně vymezen přílohou licenční smlouvy, obvykle reprezentuje náročnost 10-15MD.

Realizace Úvodní / Implementační studie:

ID	Činnost	Zodpovědnost	Dokumentace / popis činnosti
3.1	Organizace workshopů k studii	VPD	VPD zaplňuje po dohodě s konzultanty a zákazníkem harmonogram jednotlivých workshopů za účelem vypracování studie. VP v souladu s tímto harmonogram rezervuje konzultantům bloky do kalendáře.
3.2	Zpracování studie	KO	Na základě výstupů z jednotlivých workshopů konzultanti zpracují studii. Každý za svou přidělenou oblast navrhne vhodná řešení, která detailně popíší a předají VP k dalšímu zpracování.
3.3	Interní revize studie	VP	VPD zajistí v součinnosti s VT revizi studie před předáním zákazníkovi. VPD reviduje studii po stránce naplnění cílů tohoto dokumentu, tj. že obsahuje vše co je potřeba v souladu s uzavřenou smlouvou.
3.4	Schválení finální podoby studie	VT	Schválení finální podoby studie provádí VT.

ID	Činnost	Zodpovědnost	Dokumentace / popis činnosti
3.5	Předání studie k revizi zákazníkovi	VPD	Po interní revizi a zapracování případných připomínek zašle VPD zákazníkovi (zastoupeným VPO) studii v el. formě, není-li dohodnuta jiná forma. Pokud to daná situace vyžaduje, proběhne předání studii i formou prezentace, aby byl zákazník předem srozuměn se základní koncepcí celého řešení.
3.6	Evidence a distribuce připomínek zákazníka	VPD	V případě připomínek ke studii zajistí VPD jejich distribuci na příslušné konzultanty a urguje jejich zodpovězení. Někdy je lepší hned na začátku zaplánovat obhajobu studie, na které reagujeme na připomínky. Cílem je urychlit připomínkovací řízení (jeden výjezd namísto pěti verzí studie).
3.7	Zapracování připomínek zákazníka	KO	Konzultanti zodpoví dotazy zákazníka a zapracují případné připomínky. Následně informují VP.
3.8	Akceptace studie	VPD/VPO	V rámci procesu akceptace zákazník odsouhlasí studii po formální i obsahové stránce jako podklad pro následnou implementaci IS. VP zajistí akceptaci studii a následně její fakturaci dle podmínek ve smlouvě. Výstupem je finální a zákazníkem podepsaná verze studie.

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	Specifikace minimální hw konfigurace	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	Licence dle Licenční smlouva a smlouva o Maintenance	Vygenerovaná licence Helios	Obchodník zajistí vygenerování licencí a předá k instalaci PPRG/KO	OBCH
Instalace IS včetně školení správce	- Připravené prostředí pro instalaci - Vygenerované licence (Helios/MSSQL)	- 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	Smlouva na poskytování služeb ERPORT/objednávka	Připravené prostředí pro instalaci IS v prostředí ERPORT	OBCH zajistí připravenost prostředí ERPORT pro instalaci IS Helios	OBCH

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Vygenerování licence	Licence dle Licenční smlouva a smlouva o Maintenance	Vygenerovaná licence Helios	Obchodník zajistí vygenerování licencí a předá k instalaci PPRG/KO	OBCH
Instalace IS včetně školení správce	Připravené prostředí pro instalaci	- 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 ÚS/IS, 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	- Rozpočet projektu - Dokument DP/ÚS (pokud existuje)	Sjednaný harmonogram konzultací/školení	VPD zaplňuje po dohodě s konzultanty a zákazníkem harmonogram jednotlivých konzultací/školení	VPD / VPO
Realizace konzultací a školení	Harmonogram konzultací/školení	- 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	Testovací scénáře dle ÚS	Oboustranně akceptovaný Přehled testování	Na základě testovacích scénářů uvedených v ÚS sestaví VPD přehled testování, který si s VPO vzájemně odsouhlasí.	VPD
Testování	Přehled testování	- 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 společné testování napříč celým řešením.	VPD/VPO
Cut Over Plan (plán přechodu do ostrého provozu)	- Harmonogram projektu - Předloha Cut Over plánu - Požadavky odběratele	Návrh Cut Over Plánu	VPD za spolupráce VPO zajistí vypracování Cut Over plánu	VPD/VPO
Schválení Cut Over Plánu	Cut Over Plan	Zápis z jednání	VPD s VPO společně provedou odsouhlasení Cut Over plánu (souhlas v zápise z jednání KD)	VPD / VPO
Importy kmenových dat	Importní šablony dodané ASOL	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	KO/KU

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
			protokolu. Importy probíhají pouze 1x. V případě potřeby si Odběratel zajistí manuální zadání rozdílových dat do Helios před go-live.	
Dílčí akceptace	Splněná akceptační kritéria / předané dílčí plnění	Dílčí akceptační protokol na definovanou agendu / oblast	V rámci KD si VPD s VPO potvrdí převzetí dodávaného řešení (po stránce funkcionality, importovaných dat a znalostech uživatelů) pro nasazení systému do ostrého (rutinního) provozu.	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 nainportovat 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**.

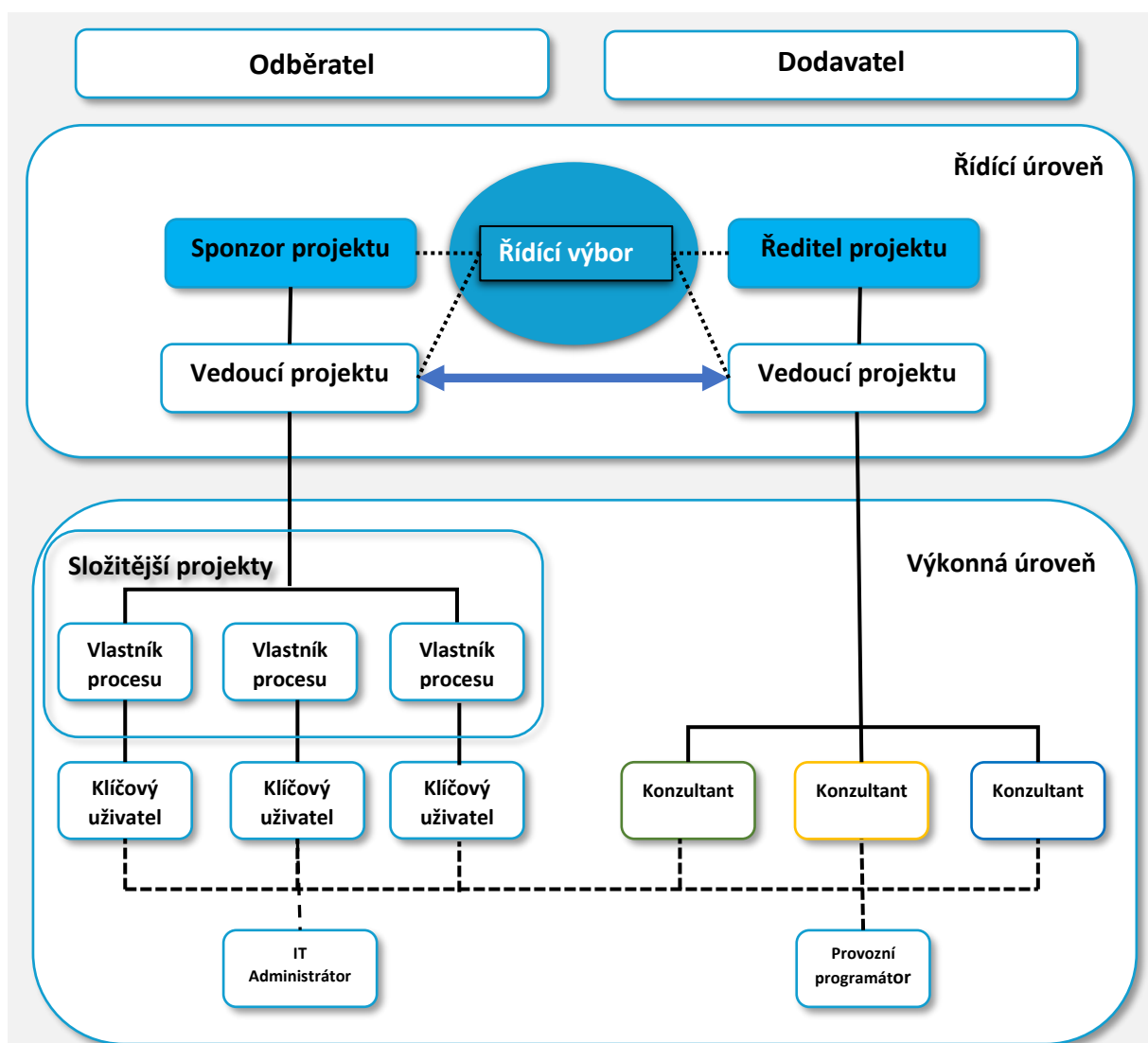
Po ukončení projektu dochází k jeho vyhodnocení a to jak z hlediska finančního, tak i z hlediska věcného (včetně poučení se z projektu, tzv. lessons learned).

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
Importy transakčních dat	Importní šablony	- Nainportovaná transakční data - Akceptace nainportovaných transakčních dat (Akceptační protokol nebo Pracovní protokol)	Konzultant nainportuje dodaná transakční data dle připravených importních šablon. Klíčoví uživatelé data zkontrolují a provedou v součinnosti s dodavatelem validaci, jejíž výsledek je součástí akceptačního nebo pracovního protokolu.	KU/KONZ
Podpora po go-live	- Plán podpory po nasazení - Požadavky Odběratele	Pracovní protokol	Dle dohodnutého plánu podpory poskytne Dodavatel uživatelům odběratele podporu na místě/vzdáleně dle sjednaného rozsahu.	KU/KONZ
Akceptace	Dodaná a potvrzená řešení všech dílčích částí dodávky	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	Cíle projektu	Vyplněný dokument Hodnocení projektu zákazníkem	VPD a VPO vyhodnotí na posledním ŘV/KD výsledky dosažené projektem a	VPD / VPO

Aktivita	Vstupy	Výstupy	Proces	Zodpovědnost
	- Dokument - Hodnocení projektu zákazníkem		porovnají je s cíli projektu. Schůzky se již případně účastní i KAM	
Uzavření projektu	- Hodnocení projektu - Akceptační protokol - Předání do servisní podpory	- 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:

- Ředitel projektu Dodavatele (vedoucí realizačního týmu)
 - Sponzor projektu Odběratele (vedoucí / řídící pracovník z úrovně TOP managementu)
 - Vedoucí projektu Odběratele (pověřená osoba)
 - Vedoucí projektu Dodavatele (pověřená osoba)
- **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 PROJEKTU ODBĚRATELE — POPIS ROLE A ODPOVĚDNOSTÍ

Ředitel 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 ředitel projektu Odběratele je tou jedinečnou osobou, která má vizi, co by mělo být ve vztahu k vlastnímu podnikání realizací projektu získáno. Ředitel 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 VEDOUcí 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 činnosti 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 Ředitelem 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

Klíčový uživatelé jsou jmenováni vedením Odběratele. Disponují takovou úrovní znalostí a zkušeností, která jim umožňuje podporovat Vlastníky procesů během implementace. Klíčový 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 kdokoli, 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 jakýchkoli 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
- vyjednáva 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 Definici projektu a Cílovém konceptu/Úvodní studii.

– Odpovědnosti v projektu

- konzultant je odpovědný za vytvoření fungujícího řešení, které splňuje požadavky definované v Definici projektu a Cílovém konceptu/Úvodní studii
- zajišťuje, že v navrženém řešení jsou vůči ostatním procesům/systémům jasné nadefinované 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 cokoli, 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 ředitelé 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:

- Úvodní / Implementační studie – popisuje navržené řešení projektu
- Chata projektu – popisuje základní nastavení projektu (organizace, harmonogram, atd.)
- Protokol o provedení práce – elektronické schválení, 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 MALÁ ZMĚNA

- mění cenu, rozsah nebo harmonogram projektu **v rámci povoleného limitu** Řídícím výborem a definovaném v Chartě projektu
- 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 ESKALAČNÍ PROCEDURA

V případě neshody na úrovni vedoucích projektů (VPD/VPO), v případě neplnění povinností jedné ze stran či její nedostatečné součinnosti, je nutné svolat Řídící výbor, reprezentující nejvyšší řídicí orgán projektu. V případě neshody na úrovni řídicího výboru, je eskalace realizována na úrovni statutárního zástupce na straně Odběratele a zástupce TOP managementu za stranu Dodavatele

Za stranu dodavatele jsou hlavními důvody pro pozastavení projektu a vyvolání eskalačního řízení považovány především:

- Není akceptován některý z projektových dokumentů, aniž by existovali oprávněné důvody. Primárně pak: Implementační / Úvodní studie, Charta projektu, Akceptační protokol, Zápis z kontrolního dne.
- Akceptace velké změny projektu dle odst. 8.2
- Nedostatečná součinnost jedné ze zúčastněných stran
- Porušení smluvních podmínek či navazujících VOP jednou ze zúčastněných stran
- Neoprávněné zamítnutí poskytnutých služeb Dodavatele ze strany Odběratele.

10 MONITOROVÁNÍ A VYHODNOCOVÁNÍ PROJEKTU

Každý projekt je průběžně monitorován a kontrolován prostřednictvím externích KD (u zákazníka) nebo interních KD (ve spol. dodavatele). Primární externím výstupem monitorujícím průběžný stav projektu je PSR (project status report), viz. odst. 6.2.3. Interním výstupem je Reporting zakázek, zaměřený primárně na kontrolu budgetu rozpočtu (marže).

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

Za finální vyhodnocení zodpovídá VP a je realizováno prostřednictvím standardizované struktury:

- Implementační tým + harmonogram
- Scope projektu
- Finanční vyhodnocení
- Věcné vyhodnocení
- Vyhodnocení rizik (projektová a bezpečnostní)
- Pozitiva a Negativa projektu

Vyhodnocení je interní dokument, dostupný všem zaměstnancům ASOL.

11 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).

11.1 BEZPEČNOSTNÍ RIZIKA PROJEKTU

V rámci každého projektu jsou definována bezpečnostní rizika plynoucí z potřeb integrovaného systému managementu kvality a bezpečnosti informací dle norem ISO 9001:2015, ISO/IEC 27001:2022 a ISO/IEC 27701:2019.

Rizika jsou řízena v souladu se Směrnicí pro řízení integrovaného systému managementu

Míra rizika je definována pro každý nový implementační projekt, který je řízen prostřednictvím VP a řídí se směrnicí pro řízení projektu.

Bezpečnostní rizika jsou definována v těchto kategoriích:

- 1) Přístup externisty do infrastruktury ASOL
- 2) Přístup zaměstnanců ASOL do infrastruktury zákazníka
- 3) Fyzický přenos dat / informací
- 4) Přístup k digitalizovaným informacím interního charakteru zákazníka

Každé z uvedených rizik může nabývat jednoho z uvedených stavů. Hodnocení probíhá na úrovni potenciálního a identifikovaného (reálného) rizika:

- 1 – nízká míra rizika
- 2 – střední míra rizika
- 3 – vysoká míra rizika

V rámci vyhodnocení projektu je posuzována potenciální a reálná míra rizika a v případě jejich odlišnosti je definována příčina a opatření, které je potřeba učinit.

12 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).