

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ PROJEKTOVÉHO PORTFOLIA

KÓD	SM-3/2019
VERZE	3.1
TYP	Směrnice
ČÍSLO JEDNACÍ	ČP/76568/2023/CKA/02
NAHRAZUJE VNITŘNÍ PŘEDPIS	SM-3/2019 – verze 3.0
KLASIFIKACE	Interní
PLATNOST OD	5. 12. 2023
ÚČINNOST OD	15. 12. 2023
GARANT	Mgr. Darina Kövérová, MBA manažer specializovaného útvaru centrální projekt. kancelář podepsáno elektronicky dne 5. 12. 2023
SCHVALOVATEL	schváleno garantem – technická revize

Obsah

1	Úvodní ustanovení.....	3
1.1	Účel.....	3
1.2	Působnost.....	3
1.3	Přehled změn proti předchozí verzi	3
1.4	Zkratky a pojmy	4
2	Úvod.....	6
2.1	Projektové řízení v ČP	6
2.2	Definice projektu ČP.....	6
2.3	Definice programu ČP	7
2.4	Kategorizace projektových aktivit – doporučení pro rozhodování.....	8
2.5	Definice FASTTRACK.....	9
2.6	Definice RFC	9
2.7	Definice projektového portfolia ČP	9
3	Životní cyklus projektu a FT	9
3.1	Popis jednotlivých fází projektu	10
3.2	Řízení změn projektu	12
3.3	Odměna za projekty	13
4	Organizace projektu	13
4.1	Hlavní role a odpovědnosti v rámci projektu.....	13
4.2	Řízení kapacit.....	16
4.3	Řízení rizik projektu.....	16
4.4	Eskalační úrovně	16
4.5	Principy spolupráce projektového manažera a vedoucích zaměstnanců	17
5	Dokumentační standardy na projektech.....	18
5.1	Projekty ČP	18
5.2	Šablony dokumentů pro řízení projektů s ICT dodávkou	18
5.3	Nástroj pro projektové řízení	19
5.4	Liniové aktivity	19
6	Řízení projektového portfolia	19
6.1	Plánování a prioritizace portfolia	20
6.2	Monitoring a kontrola portfolia.....	22
6.3	Strategické portfolio – definice a vazba na plánování zdrojů.....	22
6.4	Hlavní role v rámci řízení projektového portfolia	22
7	Přechodná a závěrečná ustanovení.....	24

8	Související dokumenty a další informační zdroje	24
9	Seznam příloh	25

1 Úvodní ustanovení

1.1 Účel

Účelem směrnice je vymezit základní pravidla pro řízení projektů, programů a řízení projektového portfolia v České poště s.p. (dále jen „ČP“ nebo „podnik“) a vytvořit předpoklad pro to, aby projektové řízení bylo trvale jedním z hlavních nástrojů pro efektivní dosahování strategických cílů podniku. Dalším cílem tohoto dokumentu je standardizovat a sjednotit přístup ke všem projektům v ČP.

1.2 Působnost

- (1) Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance a organizační jednotky ČP, kteří se účastní řízení projektů a programů v rámci portfolia schvalovaného Prioritizační komisí (dále jen „PrioK“).
- (2) Dodržování této směrnice pro všechny další subjekty zajistí příslušní vedoucí zaměstnanci při sjednávání smluvních vztahů s těmito subjekty, jestliže tyto subjekty mají zajišťovat činnosti dle předmětu této směrnice.

1.3 Přehled změn proti předchozí verzi

Oproti verzi 3.0 došlo k následujícím změnám:

Kap. 1.4: Aktualizace zkratk a pojmů.

Kap. 2: Přidána informace o vložení nové přílohy směrnice.

Kap. 2.6: Doplněno číslo přílohy směrnice.

Kap. 3.1 (5): Doplněny informace k fázi ukončení projektu.

Kap. 3.1(6): Úprava odpovědnosti za vyhodnocení projektu.

Kap. 4.1 (1): Přidána odpovědnost za vyhodnocení projektu.

Kap. 4.1 (4) b): Přidána povinnost PM.

Kap. 4.3 (4): Upraven název SW.

Kap. 4.3 (5): Doplněno číslo přílohy směrnice.

Kap. 5: Popsán proces archivace.

Kap. 5.1 (3): Změna názvu útvaru.

Kap. 6.1 (8): Doplněn popis procesu prioritizace.

Kap. 6.4 (1) c): Změna názvů OJ.

Nové přílohy č. 2,3,4,5 určené zaměstnancům specializovaného útvaru centrální projektová kancelář.

Formální úpravy.

1.4 Zkratky a pojmy

ZKRATKY	
BA	business analytik
BKP	business katalog požadavků
BU	Business unit (divize)
UF	úsek finance
UICT	úsek ICT a eGovernment
PN	procesní návrh
EA	enterprise architektura
KPI	ukazatel úspěšnosti projektu
NSW	návrh softwaru (SW)
OJ	organizační jednotka
POJMY	
Akceptační protokol (AP)	Záznam potvrzující akceptaci výstupů projektu Zadavatelem.
Analýza	Analytické dokumenty (např. BKP, PN, SP a jiné).
Analytický tým (AT)	Tým, který zpracovává analýzu řešení.
Business analytik (BA)	Osoba, která provádí analytické práce v průběhu životního cyklu projektu, zejména v iniciační a plánovací fázi.
Business Case (BC)	Dokument vytvářený pro finanční schvalování projektu.
Change Advisory Board (CAB)	Komise pro změnové požadavky, poradní orgán v procesu rozhodování o přidělení řešitelských kapacit pro projekty a ostatní změnové požadavky.
Enterprise architekt	Osoba, která vytváří Enterprise architekturu a její soulad s celkovou architekturou ČP.
Fasttrack	Typ projektové aktivity s nižší komplexitou než projekt, definovaný dále v této směrnici jako malý projekt.
Hlavní tým projektu (HTP)	Primární výkonná jednotka projektu řízená Projektovým manažerem. Zodpovídá za průběžné řízení projektu, koordinaci jednotlivých analytických a realizačních týmů a plnění dílčích úkolů.
Klíčový uživatel	Osoba, která reprezentuje na projektu uživatele dotčené ICT aplikace. Je definován zejména v případě, kdy uživatelé aplikace, která je projektem dodávána/měněna, nespádají liniově do stejné organizační jednotky jako Zadavatel. Každá aplikace může mít jiného Klíčového uživatele.
Liniový projekt/aktivita	Liniová změnová aktivita příslušné organizační jednotky, která nevyžaduje zapojení zdrojů mimo příslušnou organizační jednotku.
Manažer specializovaného útvaru CPROJK (Manažer CPROJK)	Osoba zodpovědná za řízení specializovaného útvaru Centrální projektová kancelář, správu projektového portfolia, organizuje a je členem PrioK. Nominuje, případně schvaluje nominaci projektového manažera.
Pilot/Pilotní provoz	Fáze projektu, ve které se na produkčním prostředí provádí finální verifikace výstupů projektu. Průběh pilotu je definován v Plánu testů, který mimo jiné určí, zda proběhne pouze interní pilot (pouze zaměstnanci ČP), nebo externí pilot (i s vybranými zákazníky). Pilot může probíhat celoplošně, nebo jen ve vybraných

	lokalitách.
Požadavek na změnu (PoZ)	Základní dokument požadovaného záměru, který definuje cíle a přínosy aktivity a jeho základní business rozsah/ rámec (rozsah, zdroje, čas, finanční přínosy, vazbu na strategii)
Prioritizační komise (PrioK)	Je vrcholový řídicí a rozhodovací orgán projektového portfolia.
Projekt	Jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daným datem zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.
Projektový/programový manažer (PM)	Osoba zodpovědná sponzorovi projektu/programu za řízení projektu/programu v souladu s touto směrnicí dle definovaného zadání.
Projektový nástroj	SW aplikace určená pro řízení, správu a administraci projektů (PPM Clarity, JIRA).
Tým projektové záměry (TPZ)	Je poradním orgánem manažera CPROJK a PrioK v rámci potvrzování zahájení fáze iniciace projektových záměrů, které mají dopady do ICT.
RAC matice	Způsob definice zodpovědností v rámci procesu. R – vykonává, A – zodpovídá, C – spolupracuje. V případě, že je zodpovědný tým, pak je primární zodpovědnost na vedoucím týmu, ale všichni členové týmu jsou povinni poskytovat součinnost dle své role v týmu.
Request for change (RFC)	Drobný požadavek na změnu v oblasti rozvoje ICT systémů, jehož realizace není řízena touto směrnicí řízení projektů.
Řídicí výbor (ŘV)	Poradní orgán sponzora projektu složený ze zástupců hlavních zainteresovaných stran.
Centrální projektová kancelář (CPROJK)	Specializovaný útvar centrální projektová kancelář – organizační jednotka, která řídí celkové portfolio projektů ČP.
Sponzor projektu/programu	Osoba zodpovědná za celkovou realizaci projektu/programu a přínosy projektu/programu v rámci vedení podniku.
Studie proveditelnosti (SP)	Dokument, který dle potřeby vytváří analytický tým pro projekty se složitým, případně variantním zadáním, kde nelze posoudit realizovatelnost a hodnotu projektu pro ČP bez znalosti detailního zadání a hlubší analýzy.
Zadavatel projektu	Osoba zodpovědná za zadání projektu. Z pohledu vedení podniku garantuje definované přínosy (výnosy, úspory, soulad se zákonnými požadavky atd.) a plánuje finanční prostředky na projekt.
Závěrečná zpráva (ZZ)	Zpráva, která popisuje a porovnává dosažené výstupy projektu s jeho zadáním.
Změnový požadavek (ZP)	Požadavek na projekt, který upravuje (rozšiřuje/upravuje/zmenšuje) zadání, termíny nebo náklady projektu.

2 Úvod

- (1) Směrnice projektového řízení a řízení projektového portfolia ČP vychází z dobré praxe a mezinárodně uznávaných standardů v oblasti projektového řízení (PMI, PRINCE 2, IPMA).
- (2) Na směrnici projektového řízení navazují přílohy:
 - Metodika řízení projektových aktivit, která popisuje postupy činností, které ovlivňují předprojektovou přípravu, průběh, akceptaci a výstupy projektu. Metodika je vytvořena zejména pro činnost zaměstnanců obsazených do projektových rolí.
 - Nástupní manuál projektového manažera, který navazuje na směrnici projektového řízení a podrobněji definuje požadavky na projektové manažery při vedení projektu a fast tracků v systému PPM Clarity, zároveň standardizuje a sjednocuje přístup k řízení všech projektů ČP.
 - Pracovní postup pro řízení rizik fast tracků, projektů a programů, který poskytuje návod pro řízení rizik při realizaci programů, projektů a fast tracků.
 - Metodika řízení změnových požadavků (RFC), která stanovuje závazné postupy pro řízení změnových požadavků, klasifikovaných dle zde uvedených podmínek jako RFC.
 - Registr dokumentace, který popisuje jmennou konvenci souborů a je určen k zaznamenávání vyhotovené dokumentace v projektu a fast tracku.
- (3) V rámci projektového řízení rozlišujeme projektové aktivity, tj. projekty, Fasttracky a programy, které tvoří projektové portfolio ČP. V rámci portfolia jsou také monitorovány liniové projekty a RFC (malé změny).

2.1 Projektové řízení v ČP

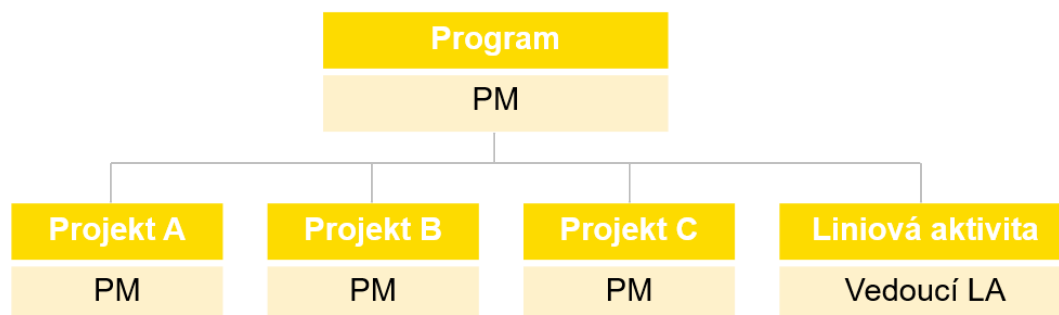
- (1) Předmětem projektového řízení je realizace strategických, transformační a jiných obchodních požadavků, vývoj nových technologií, produktů a služeb podniku nebo její infrastruktury, definování nových či modifikace stávajících procesů podniku, zvyšování výkonnosti a kvality procesů.

2.2 Definice projektu ČP

- (1) Projekt ČP je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení prováděný pro dosažení předem stanovených cílů, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.
- (2) Jednotlivá kritéria pro hodnocení, zda příslušný požadavek na změnu popsany v projektovém záměru řešit projektem ČP:
 - Problém vyžaduje komplexní řešení (často s dopadem mimo organizační jednotku nebo má dopad na celý podnik),
 - je potřeba zavést nový(é) proces(y) nebo modifikaci stávajícího(ích) procesu(ů) podniku,
 - předmětem řešení je vývoj nebo změna technologie, produktů a služeb podniku,

- navrhované řešení problému je třeba předem ověřit (zpracovat studii proveditelnosti),
 - problém je jasně ohraničen (cíle, přínosy a čas jsou předem stanoveny),
 - řešení problému není možné vlastními interními zdroji v rámci jednotlivé organizační jednotky podniku,
 - problém vyžaduje delší dobu na analýzu, návrh a realizaci řešení,
 - řešení problému vyžaduje nestandardní postup, inovační řešení.
- (3) Tým projektové záměry posuzuje, zda konkrétní požadavek řešit jako projektovou aktivitu či nikoliv, využívá zmíněná kritéria pro správné posouzení.
- (4) Projektem ČP se rozumí *projektové aktivity (dále zjednodušeno jako projekt)* schvalované PrioK, které vyžadují aktivní zapojení více organizačních jednotek napříč organizací a přesahují svým zadáním pravomoc příslušného vedoucího zaměstnance na úrovni řízení G-1. Projekty jsou obvykle řízeny projektovým manažerem nominovaným centrální projektovou kanceláří – z poolu projektových manažerů nebo projektovým specialistou, pokud není dohodnuto jinak.
- (5) Dle této směrnice je také definována *liniová změnová aktivita (liniový projekt)*, která nepřesahuje svým zadáním pravomoc příslušného vedoucího zaměstnance organizační jednotky pro uvolnění potřebných zdrojů a nevyžadující aktivní zapojení více organizačních jednotek mimo jím řízenou oblast. Liniový projekt může být monitorován v rámci projektového portfolia ČP, ale neprochází schválením na PrioK, a může být uváděn pro informaci o vzniku či realizaci liniové aktivity.
- (6) *Dotační projekty* jsou po schválení na PrioK zařazeny do portfolia projektů ČP, řízeny dle této směrnice a metodiky stanovené v metodickém pokynu MP-18/2020 Systém řízení projektů spolufinancovaných z dotačních titulů v podmínkách ČP.

2.3 Definice programu ČP



- (1) Programem ČP se rozumí soubor vzájemně souvisejících projektových a liniových změnových aktivit, popřípadě RFC, které jsou řízeny společně za účelem dosažení specifických cílů a přínosů. CPROJK posuzuje, zda pro daný komplexní záměr zpracovat zadání programu.
- (2) Program je charakterizován tím, že:
- Zastřešuje větší rámec změn v definované rozvojové oblasti pro určené časové období,

- má definované rámcové strategické cíle a zastřešující programový Business case pro celou oblast,
- celkové cíle programu jsou naplňovány postupně iniciovanými dílčími projekty a aktivitami, jejichž dílčí BC přispívají k naplnění BC celého programu,
- program včetně programového BC vzniká spolu se schválením prvního/prvních projektů, které jsou v programu zahrnuty, a je ukončen typicky s ukončením posledního projektu,
- program je řízen programovým manažerem.

(3) Zadání programu se zpracovává obdobně jako zadání projektu – musí tedy obsahovat minimálně:

- Cíle programu,
- očekávané přínosy programu,
- obsah programu – projektové záměry navrhované k zařazení do programu,
- rámcový časový harmonogram programu,
- rámcový rozpočet programu,
- organizační strukturu programu (znázornění vzájemného vztahu hlavních rolí programu).

2.4 Kategorizace projektových aktivit – doporučení pro rozhodování

(1) Doporučená kategorizace projektových aktivit, která se používá při zadání Požadavku na změnu a následné validaci na TPZ. Kategorizace určuje další postup v rámci aktivity, který je nezbytný pro její realizaci.

PROJEKT	FASTTRACK (malý projekt)	RFC (malá změna)
• nutná analytická fáze požadavků • nutná realizace, změna EA • nákup, obměna infrastruktury, • nové aplikace, rozšíření komunikace mezi aplikacemi, • nové aplikační moduly apod. • nutná spolupráce více oddělení • dopad do více systémů • nutnost UAT, případně zátěžového nebo penetračního testování • release do více systémů • rozsah nad 150 MD (cca. nad 300 tis. Kč) • nutnost VZ (nad 300 tisíc Kč)	• nutná analytická fáze požadavků • Nutná změna EA • nutná spolupráce více oddělení, OJ • dopad do více systémů nad rámec malé změny • většinou nutnost UAT, případně zátěžového nebo penetračního testování • release do více systémů (nemusí vždy) • rozsah 50 - 150 MD	• jednoduché úpravy funkčnosti v jednom systému, aplikaci • pracnost do 50 MD • bez nutnosti byznys analýzy, maximálně konzultace s analytiky • bez tvorby EA, maximálně konzultace s architektem v jednotkách MD • bez nutnosti širšího UAT • nasazení v již plánovaných releasech • nelze použít dělení požadavků do jednotlivých RFC, pokud mají tvořit ve výsledku funkční celek (rozdrobení požadavků s velkým rozsahem na malé RFC) • RFC nesmí vznikat v případě otevřeného projektu, pokud ŘV neurčí jinak

2.5 Definice FASTTRACK

Fasttrack je malý projekt co do pracnosti i komplexity dopadu do systémů ICT. Pokud záměr obsahuje všechny potřebné informace a zadání je vyjasněno, schvalují členové TPZ aktivitu do fáze iniciace. FT probíhá stejným životním cyklem a je řízen obdobně jako projekty s možností odchylek odpovídající menšímu rozsahu.

2.6 Definice RFC

RFC je požadavek na jednoduchou úpravu funkčnosti v jednom systému nebo aplikaci, případně požadavek na detailní informace z jednoho systému nebo aplikace. Požadavky schvaluje gestor aplikace (viz. Katalog aplikací). Požadavek je zpracován prostřednictvím CPROJK a řízen Change manažerem. Požadavek je realizován na základě požadované priority a dostupnosti ICT zdrojů schválené na RFC CAB. Více o řízení RFC viz příloha č. 5 této směrnice.

2.7 Definice projektového portfolia ČP

Projektovým portfoliem ČP se rozumí soubor projektových aktivit a programů v rámci celého podniku, které jsou definované touto směrnicí. Projekty v rámci portfolia nejsou nutně vzájemně provázané. Portfolio projektů je řízeno manažerem CPROJK, nebo jím delegovanou osobou v roli portfolio manažera. Více o řízení projektového portfolia viz kap. 6.

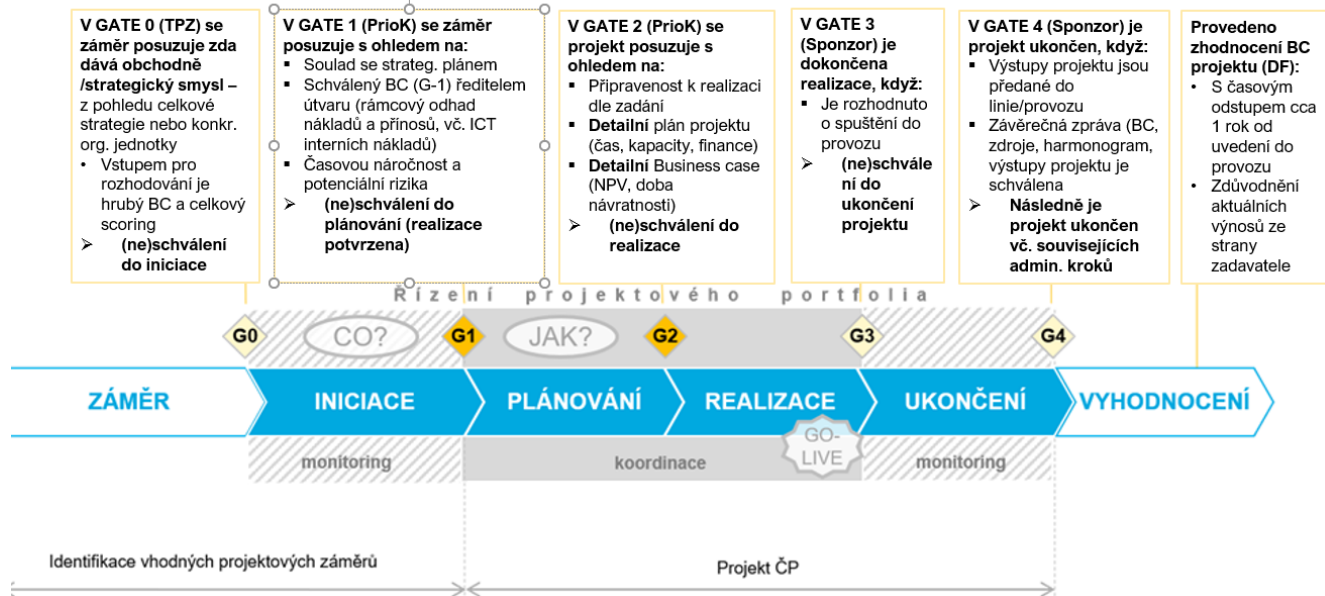
3 Životní cyklus projektu a FT

- (1) Projekt od počátku až do konce projde během svého vývoje několika hlavními fázemi. Fáze projektu, které na sebe v čase postupně navazují, jsou:

- 1) Záměr
- 2) Iniciace
- 3) Plánování
- 4) Realizace
- 5) Ukončení
- 6) Vyhodnocení

Životní cyklus projektu – popis rozhodování (gates)

O projektech je v rámci schvalování (Gate 0-4) rozhodováno primárně na základě souladu se strategií a porovnání přínosů, které generují, se zdroji, které čerpají. Všechny projekty jsou v každé GATE posuzovány v kontextu celého aktuálního portfolia projektů.



- (2) Jednotlivé fáze životního cyklu projektu jsou odděleny klíčovými schvalovacími milníky – tzv. Gate 0, Gate 1, Gate 2, Gate 3 a Gate 4. Kapitola 3.1 popisuje jednotlivé fáze projektu, popis zodpovědností jednotlivých rolí je popsán v kapitole 4 tohoto dokumentu. Uvedené fáze a jejich popis je relevantní také pro případ programů, kde každá aktivita je zadána samostatně. Kde aktivitou se myslí projekt, FT, liniová aktivita nebo RFC.
- (3) Další informace o projektovém řízení, včetně šablon projektové dokumentace, jsou dostupné na IntraNetu ČP: [Odborné úseky – Projektová kancelář – Předpisy a šablony projektového řízení](#).

3.1 Popis jednotlivých fází projektu

(1) Záměr

- a) Cílem fáze Záměr je vytvoření základního popisu obchodního požadavku – projektového záměru ve formě Požadavku na změnu. V této fázi zadavatel definuje cíle projektu, hlavní výstupy, hrubý popis produktu/procesu/výstupů, vazbu na strategii a zpracovává hrubý Business case. V případě požadavku na nový produkt nebo službu je nutné, aby součástí záměru byl zpracován produktový námět s parametrizací produktu, služby.
- b) Každý proj. záměr je předkládán na TPZ ke zhodnocení stavu zadání, komplexity požadavku, projektových vazeb a souvislostí v rámci portfolia ČP. Fáze Záměr je ukončena schválením projektového záměru v Gate 0 do fáze Iniciace. Zodpovědným za schválení záměru v Gate 0 je TPZ. Potvrzením v Gate 0 se zároveň projektový záměr stává součástí projektového portfolia ČP.

(2) Iniciace

Cílem fáze Iniciace je připravit množinu klíčových informací pro rozhodnutí o schválení Záměru do projektu a přechodu do plánovací fáze. Jde primárně o doplnění zadání a zhodnocení rozsahu realizace požadované změny pro dosažení obchodních cílů, odhad pracnosti klíčových rolí na fázi plánování a rámcový odhad pracnosti realizačních kapacit včetně finančních nákladů pro dopracování IZ/BC včetně všech přínosů, který musí být schválen na úrovni G-1 a hlavních milníků harmonogramu realizace. V případě řešení projektu s Veřejnou zakázkou jde o přípravu záměru a dalších náležitostí potřebných pro její realizaci. Fáze Iniciace je ukončena schválením projektu v Gate 1 do fáze Plánování. Zodpovědným za schválení v Gate 1 je PrioK. Schválením v Gate 1 se zároveň projekt stává běžícím projektem v rámci projektového portfolia ČP s nominovaným projektovým manažerem. Schválením v Gate 1 je také detailní BC promítnut do finančního plánu (jsou schváleny externí/interní náklady na realizaci a kalkulované přínosy jsou zařazeny do plánu).

Studie proveditelnosti

- a) Manažer CPROJK může v odůvodněných případech (zejména, když není zřejmá varianta řešení) doporučit zpracování Studie proveditelnosti, která se realizuje před zahájením plánovací fáze projektu. Rozhodnutí, zda realizovat studii proveditelnosti v případě konkrétního projektu je v pravomoci PrioK na základě doporučení TPZ.
- b) Studie ověřuje potřebu, účelnost, vhodnost a možnost realizace projektu, resp. projektového záměru. Zpracovává se zpravidla ve variantách, a obsahuje detailní rozpracování řešení projektového záměru ve všech jeho bodech. Při zpracování Studie proveditelnosti je nezbytné ověřit návrhy cílů a výstupů projektu s ohledem na dopady do celého podniku. Zároveň musí být respektovány všechny relevantní vnitřní předpisy ČP. Přípravu Studie proveditelnosti řídí projektový manažer, obdobně jako v samotné plánovací fázi projektu.
- c) Závěry a doporučení Studie proveditelnosti schvaluje PrioK, která zároveň nebo následně schvaluje projekt do plánovací fáze, za účelem přípravy detailního plánu realizace schválené varianty.

(3) Plánování

- a) Cílem je připravit realistický plán projektu ve všech jeho parametrech pro úspěšnou realizaci projektu. Jde primárně o přípravu detailního obchodního a funkčního zadání, analytické posouzení realizovatelnosti projektu a detailního návrhu řešení, případná aktualizace očekávaných výnosů a nákladů projektu, příprava detailního harmonogramu, plánu interních kapacit, komunikačního plánu a dalších potřebných podkladů pro řízení projektu. Plán realizace projektu je připraven ve vazbě na související směrnice a závazné postupy ve všech oblastech dopadu – viz kap. 8 Související dokumenty a další informační zdroje.
- b) Fáze Plánování je ukončena schválením projektu v Gate 2 do fáze Realizace. Zodpovědným za schválení v Gate 2 je PrioK.

(4) Realizace

- a) Cílem fáze Realizace je dosažení projektových cílů a dodání výstupů projektu prostřednictvím řízení zdrojů a aktivit v projektu. Součástí projektových činností je monitorování a vyhodnocování postupu a výkonnosti projektu.

- b) Fáze Realizace je ukončena schválením projektu v Gate 3 do fáze Ukončení. Zodpovědným za schválení v Gate 3 je sponzor projektu a Řídící výbor (bližší viz kap. 4).

(5) Ukončení

- a) Cílem fáze Ukončení je provést všechny aktivity pro formální uzavření a vyhodnocení projektu vč. ukončení případných smluvních vztahů (dodavatelská smlouva na předmět plnění projektu.). Primárně jde o akceptaci a předání výstupů projektu do liniové odpovědnosti a zpracování Závěrečné zprávy projektu včetně vyhodnocení Business case.
- b) Fáze Ukončení je ukončena schválením Závěrečné zprávy projektu v Gate 4. Zodpovědným za schválení v Gate 4 je sponzor projektu a Řídící výbor. Schválením projektu v Gate 4 zároveň projekt přestává být součástí portfolia běžících projektů.

(6) Vyhodnocení

- a) Cílem fáze Vyhodnocení je po skončení projektu provést vyhodnocení projektového Business Case dle posledního schváleného harmonogramu projektu na PrioK/ŘV a vyhodnocení z pohledu požadované funkčnosti a splnění zadání.
- b) Vyhodnocení neprovádí Projektový manažer, zodpovědným za fázi Vyhodnocení je Zadavatel projektu (zajišťuje zdůvodnění aktuálního stavu finančních přínosů plánovaných v projektu) ve spolupráci s úsekem finance.

3.2 Řízení změn projektu

- (1) Změnou se rozumí odchylka projektu, ke které může dojít vlivem vnějších okolností nebo z důvodu vnitřních příčin (uvnitř projektu) vůči schváleným parametrům (rozsah požadavků, zdroje, čas).
- (2) Ke změně může dojít ve fázi plánování projektu při fixaci zadání, kdy musí vzniknout nová verze analýzy a EA nebo ve fázi realizace v průběhu uživatelského testování, nebo v průběhu pilotního ověření.
- (3) Každá taková změna projektu musí projít řádným změnovým řízením, které je evidováno v rámci projektové dokumentace a které se skládá ze základních tří kroků:
 - a) Identifikace potřeby změny
 - b) Analýza dopadů změny (vůči schváleným parametrům projektu)
 - c) Schválení změny projektu
- (4) Za provedení řádného změnového řízení projektu je zodpovědný projektový manažer, který předkládá návrh změny ve formě změnového požadavku projektu ke schválení:
 - a) *Hlavnímu týmu projektu* – v případě malých změn (cca do 10% odchylky vůči schválenému rámci projektu (celkovému rozpočtu, celkové pracovní síle nebo celkové délky trvání projektu)), pokud zároveň platí, že změna projektu nemá dopad do jiných projektů portfolia a změny termínu plánovaného release,nebo

- b) *Řídícímu výboru projektu* – v případě změn projektu, které mají větší rozsah (více než cca 10% odchylky vůči schválenému rámci projektu)

- (5) V případě dopadu do dalších projektů portfolia informuje projektový manažer manažera CPROJK. Manažer CPROJK předkládá na PrioK, která má v této otázce právo veta.

3.3 Odměna za projekty

Za práci na projektu může být poskytnuta odměna pouze při splnění podmínek uvedených v metodickém pokynu MP-11/2021 Odměna za projekty.

4 Organizace projektu

4.1 Hlavní role a odpovědnosti v rámci projektu

V rámci projektového řízení jsou definovány následující hlavní role a jejich odpovědnosti:

(1) **Zadavatel projektu (obchodní či věcný vlastník)**

- odpovídá za definici zadání projektu a akceptaci a převzetí výstupů projektu,
- odpovídá za soulad zadání projektu se strategií dané organizační jednotky,
- odpovídá za obchodní a smluvní aktivity související s rozsahem projektu, pokud tuto svou roli dále nedeleguje,
- odpovídá za přípravu a aktualizaci investičního záměru/BC projektu,
- odpovídá za vyhodnocení projektu (viz kap. 3.1. (6)).

(2) **Sponzor projektu, resp. programu**

- a) odpovídá za celkovou realizaci projektu a přínosy projektu v rámci vedení podniku,
- b) sponzor je předsedou řídicího výboru, pokud tuto svou roli dále nedeleguje,
- c) typicky se jedná o člena porady vedení nebo vedoucího zaměstnance na úrovni řízení G-1 (u Fasttracku případně o delegovaného zaměstnance na úrovni řízení G-2),
- d) poskytuje součinnost projektovému/programovému manažerovi při eliminaci významných projektových rizik,
- e) poskytuje součinnost CPROJK pro řízení projektového portfolia,
- f) odpovídá za naplánování peněz v rozpočtu a za plnění naplánovaného BC v průběhu realizace projektu
- g) schvaluje Závěrečnou zprávu projektu.

(3) Řídicí výbor projektu, resp. programu (ŘV)

- a) je poradní orgán sponzora projektu tvořený vedoucími zaměstnanci z dotčených organizačních jednotek a PROJ, v jejichž oblasti odpovědností a pravomocí jsou projektem realizované přínosy nebo vynaložené náklady nebo kteří jsou na projektu jinak zainteresováni nebo jsou projektem dotčeni,
- b) v případě programu nebo strategického portfolia v rámci dané organizační jednotky jsou dílčí řídicí výbory jednotlivých projektů nahrazeny jedním společným Řídicím výborem programu,
- c) standardní agenda Řídicího výboru:
 - aktuální stav projektu,
 - návrh rozhodnutí ke schválení,
 - návrh schválení změnového požadavku,
 - plán dalšího postupu projektu;
- d) v případě, že nedojde ke shodě na úrovni Řídicího výboru:
 - má sponzor projektu právo veta (pokud však dopad nepřesahuje danou organizační jednotku a neovlivňuje další projekty v portfoliu ČP),
 - další eskalační úroveň je PrioK, eskalaci může vznést jakýkoliv člen ŘV;
- e) PM má povinnost pravidelně informovat sponzora o stavu projektu, konkrétní nastavení reportingu a komunikace, včetně svolávání jednání ŘV, je předmětem dohody PROJ a sponzora;
- f) jednání řídicího výboru je nezbytné svolat v klíčových bodech životního cyklu projektu (před projednáním projektu na PrioK v Gate 2, v rámci Gate 3 a Gate 4 a v rámci schvalování změn projektu).

(4) Projektový/programový manažer (PM)

- a) odpovídá sponzorovi projektu/programu za řízení projektu/programu a splnění zadání projektu/programu ve schválených parametrech a v požadované kvalitě výstupů, čase a rozpočtu, (v případě programu zahrnuje také koordinaci projektů zahrnutých do programu),
- b) spravuje fasttracky, projekty a programy v PPM Clarity v alespoň takovém rozsahu, který je uveden v Nástupním manuálu projektového manažera,
- c) řídí projektová rizika a pravidelně je reportuje sponzorovi projektu/programu,
- d) je zodpovědný za řízení projektu/programu dle směrnice a použití povinných šablon projektové dokumentace v aktuálně platné verzi,
- e) programový manažer je zodpovědný za řízení projektových manažerů projektů zahrnutých do příslušného programu.

(5) Člen projektového týmu

- aktivně se účastní prací na projektu,
- v rámci vymezené role plní zadané úkoly v požadované kvalitě a čase,

- zajišťuje požadovanou součinnost dotčených organizačních jednotek s projektem,
- je řízen členem HTP nebo přímo projektovým manažerem.
- vede Realizační tým, nebo analytický tým

(6) Hlavní tým projektu (HTP)

- je složen z klíčových členů projektového týmu,
- je zodpovědný za koordinaci jednotlivých týmů projektu a plnění dílčích úkolů,
- je řízen projektovým manažerem,
- zajišťuje požadovanou součinnost dotčených organizačních jednotek s projektem.

(7) Analytický tým (AT)

- a) Vedoucím analytického týmu je Business analytik po určení s RM analýz
- b) Základním úkolem týmů je analýza nutných podkladů pro zpracování EA
- c) Vedoucí analytického týmu je plně odpovědný za dosažení cílů týmu a výsledků práce daného AT.
- d) Je podřízen a úkolován PM.
- e) Odpovídá zejména za:
 - práci AT (přiděluje úkoly členům týmu a stanovuje termíny pro jejich dokončení),
 - realizaci rozhodnutí PM a HTP,
 - vedení sdílené dokumentace o práci AT,

(8) Realizační tým (RT)

- a) Vedoucím realizačního týmu je vedoucí vývoje dle určení po workshopu.
- b) Základním úkolem týmů je zabezpečit realizaci projektu nebo jeho částí.
- c) Vedoucí realizačního týmu je plně odpovědný za dosažení cílů týmu a výsledků práce daného RT.
- d) Je podřízen a úkolován PM.
- e) Odpovídá zejména za:
 - práci RT (přiděluje úkoly členům týmu a stanovuje termíny pro jejich dokončení),
 - realizaci rozhodnutí PM a HTP,
 - vedení sdílené dokumentace o práci RT,

(9) Centrální projektová kancelář (CPROJK)

- a) poskytuje projektovému manažerovi metodickou podporu při vedení projektu,
- b) je odpovědná za správu a aktualizaci metodiky řízení projektů v ČP,

- c) nominuje projektové manažery pro řízení programů a jednotlivých projektů, pokud není rozhodnuto jinak,
- d) řídí kapacity projektových manažerů,
- e) koordinuje jednotlivé projekty včetně řízení závislostí v rámci portfolia ČP,
- f) zajišťuje reporting o projektech,
- g) je odpovědná za vedení a správu portfolia projektů, poskytuje doporučení pro určení kategorie projektů pro daný obchodní záměr a určuje, zda bude skupina projektů realizována formou programu či jednotlivých projektů,
- h) v případě situací, které by směřovaly k negativnímu dopadu do projektového portfolia (rozsah, čas, zdroje) má CPROJK právo eskalovat rozhodnutí o konkrétní změně projektu na PrioK, resp. na poradu vedení ČP.

Nastavení dalších rolí v rámci projektu je v kompetenci projektového/programového manažera a závisí na rozsahu konkrétního projektu.

4.2 Řízení kapacit

- (1) Kapacity na straně UICTG se zajišťují prostřednictvím CAB.
- (2) Za požadavky na kapacity ostatních OJ je zodpovědný PM. V případě řádného a včasného požadavku jsou tyto OJ povinny danou kapacitu zajistit.

4.3 Řízení rizik projektu

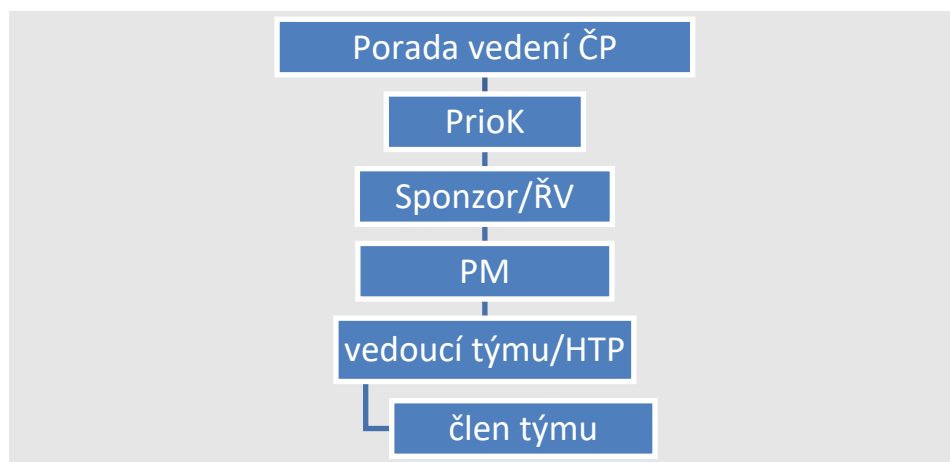
- (1) Řízení rizik projektu zahrnuje:
 - a) Identifikaci rizik ohrožujících realizaci projektu v daném rozsahu, kvalitě, termínech a nákladech.
 - b) Identifikace se soustřeďuje na rizika, jejichž řešení je v kompetenci projektu, resp. ČP.
 - c) Určení výstupů projektu dotčených daným rizikem.
 - d) Analýzu pravděpodobností a dopadů pro každé riziko (určení výstupů projektu, na které má riziko dopad).
- (2) Za řízení rizik je odpovědný PM.
- (3) Pravidelná kontrola aktuálnosti záznamu a plnění úkolů je prováděna v rámci jednání HTP a ŘV.
- (4) Rizika jsou řízena v PPM Clarity.
- (5) Rizika jsou řízena v souladu s přílohou č. 4 této směrnice.

4.4 Eskalační úrovně

- (1) Eskalační proces je používán pro řešení konfliktů nebo problémů v situaci, kdy nelze věc vyřešit na jedné úrovni řízení, a tak je nutné k vyřešení této situace posunout záležitost na vyšší úroveň řízení nebo odbornosti. V rámci projektového portfolia ČP platí následující eskalační úrovně:

- a) člen týmu eskaluje na vedoucího týmu,
- b) vedoucí týmu eskaluje na projektového manažera,
- c) projektový manažer eskaluje na programového manažera (v případě existence programu) nebo přímo na sponzora/Řídicí výbor,
- d) sponzor nebo člen Řídicího výboru eskaluje na PrioK,
- e) člen PrioK eskaluje na poradu vedení ČP.

(2) Eskalační úrovně popisuje také toto schéma:



4.5 Principy spolupráce projektového manažera a vedoucích zaměstnanců

- (1) Vzájemný vztah vedoucího zaměstnance a projektového manažera je partnerský a kooperativní. Obě strany sdílejí své znalosti a vzájemně se podporují pro dosažení cílů projektu. Pro společnou motivaci jsou ideálně sdílena výkonnostní kritéria klíčových projektů s dotčenými organizačními jednotkami.
- (2) **Vedoucí zaměstnanec** reprezentující příslušnou organizační jednotku v rámci liniové struktury dotčenou projektem je odpovědný za přiřazenou funkční oblast v celém jejím životním cyklu (definice zadání projektového záměru, definice cílů a přínosů, procesy, změny a převzetí do provozu) a nominuje a schvaluje zaměstnance s požadovanými kvalifikačními předpoklady a v potřebném rozsahu zapojení do projektu.
- (3) **Projektový manažer** je odpovědný za plánování a provedení požadovaných změn řízených formou projektu a za dosažení projektových cílů definovaných jako dodávka výstupů v požadované kvalitě, čase a rozpočtu. Dodávka je po nasazení do standardního provozu předána příslušnému zadavateli/vlastníkovi produktu nebo funkční oblasti k dalšímu provozování.
- (4) **CPROJK** je odpovědný za řízení celkového projektového portfolia, zajišťuje vzájemnou koordinaci mezi projekty a je odpovědný za celkovou metodiku řízení projektů.

5 Dokumentační standardy na projektech

Projektový manažer je povinen řádně vést projektovou dokumentaci v elektronické podobě dle řádu ŘA-3/2010 Spisový řád a po ukončení projektu ji předat do projektové kanceláře k archivaci. V archivačním systému eSSL EZOP vzniká na začátku projektu evidenční karta, do které jsou po skončení projektu nahrány všechny projektové dokumenty.

Pro přehlednost je projektový manažer povinen výčet projektové dokumentace aktualizovat v Registru dokumentace viz příloha č. 3 této směrnice.

5.1 Projekty ČP

(1) Základní povinná projektová dokumentace pro projekty ČP zahrnuje:

- Požadavek na změnu
- Zakládací listina projektu
- Harmonogram projektu a potřebných kapacit (v proj. nástroji)
- Analýza rizik (v proj. nástroji)
- Business case
- Změnové požadavky projektu, včetně aktualizovaného Business Case, harmonogramu, plánu zdrojů a přehledu požadavků
- Závěrečná zpráva projektu

(2) Základní povinná projektová dokumentace musí projít připomínkovým řízením v rámci ČP. Složení skupin připomínkujících se liší dle fáze životního cyklu projektu. Zpravidla se jedná o připomínkující z oblastí: finance, ICT, útvar poštovní technologie, PROJ, ochrana osobních údajů – centrum pro ochranu osobních údajů (COOU) poskytuje povinné stanovisko při zahájení projektu za oblast ochrany osobních údajů a ostatní projektem dotčené organizační jednotky.

(3) Kompletní seznam připomínkujících je obsažen v aktuální verzi šablony projektové dokumentace. Za správu a aktualizaci seznamu připomínkujících je odpovědný CPROJK. Projektový manažer je zodpovědný za to, že projekt, který vstupuje do schvalovacího procesu (Gate 1, 2, 3, 4 a případné změnové řízení projektu), prošel řádným připomínkovým řízením.

5.2 Šablony dokumentů pro řízení projektů s ICT dodávkou

(1) V rámci projektu s ICT dodávkou je vyžadováno používání níže uvedených šablon, pokud není rozhodnuto o jiné formě dokumentace, tj. vztahuje se např. na projekty s veřejnou zakázkou nebo projekty s dodavatelem, kde je předepsán jiný formát dokumentace (cílový koncept atd.).



5.3 Nástroj pro projektové řízení

Nástrojem pro evidenci a podporu projektového řízení je aplikace PPM Clarity, která sdružuje klíčové informace o evidovaných proj. záměrech, požadavcích na změnu a běžících nebo dokončených projektech. V nástroji je vyžadován pravidelný report stavu projektu pro PrioK, report stavu čerpání a plánu potřebných projektových kapacit, primárně za ICT a evidence rizik nebo změn na projektu. Nástroj pro projektové řízení umožňuje efektivní plánování projektů a kapacit v rámci projektového portfolia ČP.

5.4 Liniové aktivity

Výše uvedená základní projektová dokumentace a nástroje pro projektové řízení jsou doporučeny také pro liniové aktivity jako nástroj pro efektivní řízení změn. CPROJK může liniové aktivitě poskytnout metodickou podporu. CPROJK se nepodílí na řízení liniových aktivit ostatních divizí.

6 Řízení projektového portfolia

(1) Portfolio projektů ČP je složeno z projektových aktivit (projekty, programy, fasttracky), které jsou iniciovány z různých impulsů:

- projekty, které naplňují schválenou strategii ČP (tj. iniciace „shora dolů“),
- projekty, které reagují na příležitosti a hrozby v dané organizační jednotce (tj. iniciace „zdola nahoru“),
- projekty vyvolané změnou legislativy.

(2) Cílem řízení projektového portfolia je:

- prioritizace, tj. vyvážené portfolio projektů v souladu se strategií a cíli ČP,
- efektivní řízení všech zdrojů dle dostupných kapacit,
- transparentní řízení změn portfolia,
- řízení rizik a závislostí v rámci projektového portfolia,
- kontinuální zvyšování úrovně řízení projektů, programů a portfolia (tj. „dělat věci správně“),
- ucelený monitoring a hodnocení výkonnosti projektového portfolia pro potřeby řízení podniku.

(3) Řízení projektového portfolia rozdělujeme do dvou oblastí:

- Plánování a prioritizace portfolia,
- Sledování, kontrola a vyhodnocování portfolia.

6.1 Plánování a prioritizace portfolia

(1) Vstupem do plánování projektového portfolia je strategický a transformační plán podniku, který je základem pro jakékoliv rozhodnutí týkající se řízení projektového portfolia.

(2) Cílem procesu plánování je identifikovat projektové záměry, ohodnotit je, přiřadit jim priority, scoring a na základě nich vybrat ty správné budoucí projekty s největšími přínosy a nejsilnější vazbou na celkovou strategii ČP, s ohledem na omezené interní a finanční zdroje a další omezení.

(3) Plánování portfolia obsahuje 7 dílčích procesů:

1. identifikace (Identification),
2. kategorizace (Categorization),
3. vyhodnocení (Evaluation),
4. výběr (Selection),
5. prioritizace (Prioritization),
6. vyladění portfolia (Portfolio Balancing),
7. schválení (Authorization).

(4) **Proces „identifikace“**

- a) Cílem procesu je identifikace projektových záměrů a jejich popis ve vazbě na strategii podniku. Popis záměru by měl obsahovat cíl, obsah, přínosy a náklady ve formě hrubého BC apod.
- b) Vstupem do procesu identifikace je strategický plán podniku, výstupem procesu je seznam popsáných projektových záměrů.

(5) **Proces „kategorizace“**

Cílem procesu kategorizace je rozdělení projektových záměrů do jednotlivých kategorií dle kritérií stanovených na úrovni vrcholového řízení podniku, např. kategorizace dle strategického plánu (růst výnosů, zvýšení efektivity, snížení rizik, legislativní požadavky atd.). Vstupem je seznam popsáných projektových záměrů z procesu identifikace, výstupem je seznam požadavků rozdělených do kategorií dle strategie podniku.

(6) **Proces „vyhodnocení“**

- a) Cílem procesu je zhodnocení každého projektového záměru dle kategorií definovaných organizací, nejčastěji je to dle finančních ukazatelů (NPV – čistá současná hodnota, návratnost investice apod.) a stanoveného scoringu. Scoring zohledňuje finanční ukazatele, připravenost projektových záměrů, zařazení do strategických oblastí a v neposlední řadě zohledňuje legislativní a mandatorní aktivity s cílem usnadnit jejich porovnání
- b) Vstupem je seznam projektových záměrů s přiřazenými kategoriemi a identifikovanými závislostmi a výstupem je zhodnocení každého projektového záměru s jednoznačně přiděleným score.

(7) Proces „výběr“

- a) Cílem procesu je doporučení k realizaci jednotlivých projektových záměrů nebo jejich odmítnutí, na základě výsledků vyhodnocení a srovnání s definovanými výběrovými kritérii a scoringem.
- b) Vstupem jsou zhodnocené projektové záměry. Výstupem procesu je seznam kategorizovaných a vyhodnocených projektových záměrů doporučených k realizaci.

(8) Proces „prioritizace“

- a) Cílem procesu je seřazení projektových záměrů doporučených k realizaci dle daných kritérií v každé kategorii. Tento proces patří k důležitým krokům pro podporu analýz potřebných k tvorbě a následně řízení projektového portfolia.
- b) Vstupem procesu je seznam kategorizovaných a vyhodnocených projektových záměrů doporučených k realizaci. Těmto aktivitám se následně vypočítá skóre, které je složeno z několika kritérií. Kritéria jsou sestavována dle aktuální potřeby společnosti a mohou se v jednotlivých letech lišit. Důraz je však vždy kladen na výnosnost projektové aktivity, s vazbou na finanční plán.
- c) Skóre je vstupní hodnotou pro určení priority. Výstupem celého procesu je seznam projektových záměrů s přiřazenými prioritami.

(9) Proces „vyladění portfolia“

- a) V tomto procesu se identifikuje nejvhodnější mix projektových záměrů s maximálním přínosem pro naplnění strategických cílů podniku. Důležitou rolí v procesu hraje realizovatelnost jednotlivých projektových záměrů s ohledem na dostupnost zdrojů a jejich efektivní využití pro celé projektové portfolio.
- b) Vstupem vyladění portfolia je seznam projektových záměrů s přiřazenými prioritami. Výstupem je projektové portfolio připravené ke schválení.

(10) Proces „schválení“

- a) Cílem posledního procesu procesní skupiny je zajištění schválení projektových záměrů v seznamu projektového portfolia, alokace finančních i lidských zdrojů požadovaných pro realizaci schválených projektových záměrů a následná komunikace o výsledku plánování projektového portfolia zainteresovaným stranám.
- b) Vstupem je projektové portfolio připravené ke schválení Priorizační komisí. Výstupem je schválené projektové portfolio.
- c) Celkový proces Plánování projektového portfolia se typicky odehrává jak jednorázově v rámci přípravy plánu na další období, ideálně na přelomu měsíce září a října, tak i průběžně v případě schvalování nových projektových záměrů, které nebyly dříve zařazeny do plánovaného portfolia.
- d) Nové projektové záměry přijaté v průběhu roku je nutné projít a seřadit dle dílčích procesů prioritizace a následně je začlenit do portfolia projektů daného roku, za cenu výměny, tedy nutného pozastavení nebo ukončení jiné aktivity ve vazbě na finanční plán, ve vazbě na transferové ceny a strategii podniku.

6.2 Monitoring a kontrola portfolia

- (1) Hodnocení a reporting portfolia
 - a) Účelem tohoto procesu je získat výkonnostní ukazatele, podávat o nich zprávy a přezkoumávat (všechny komponenty) portfolio, aby se zajistila zpětná vazba pro sledování naplňování strategických cílů. Zjištěné skutečnosti mohou být následně vstupem pro případnou změnu v rámci celého portfolia nebo strategickou změnu.
 - b) Vstupem jsou reporty o projektech. Výstupem je reporting projektového portfolia.
- (2) Strategická změna
 - a) Účel tohoto procesu je umožnit reagovat na případné změny ve strategii. Malé změny strategického plánu většinou nevyžadují změny v portfoliu. Změna v portfoliu vyvolá analýzu dopadů na ostatní projekty a může vést ke změně priorit jednotlivých projektů.
 - b) Vstupem jsou výstupy z procesu Vyhodnocování a reportingu projektového portfolia. Výstupem je nové uspořádání portfolia.

6.3 Strategické portfolio – definice a vazba na plánování zdrojů

- (1) Pojem „Strategické portfolio“ je vymezená část projektového portfolia ČP zastřešující ucelený rozsah potřebných změn (projektů, programů a liniových změnových aktivit) dané organizační jednotky vyplývajících ze schválené strategie rozvoje této organizační jednotky na definované časové období;
- (2) Strategické portfolio tvoří logický celek, vytvořený dle potřeb dané organizační jednotky;
- (3) Strategické portfolio se může chovat jako program ve smyslu jednoho zastřešujícího Řídicího výboru, jednoho zastřešujícího Business case, společného plánování zdrojů přesto, že program není formálně ustanoven;
- (4) Zdroje nezbytné pro realizaci „Strategického portfolia dané organizační jednotky“ se plánují na dané časové období jako celek, resp. na úrovni jednotlivých projektů a programů;
- (5) Plánování zdrojů pro určené Strategické portfolio dané organizační jednotky probíhá centrálně v rámci procesu plánování a řízení interních kapacit, na straně požadavku na kapacity prostřednictvím CPROJK;
- (6) Za realizaci Strategického portfolia dané organizační jednotky (tj. realizaci definovaných změnových programů, projektů a liniových aktivit) odpovídá určený zaměstnanec dané organizační jednotky v roli manažera strategického portfolia.

6.4 Hlavní role v rámci řízení projektového portfolia

- (1) **Prioritizační komise**
 - a) Je vrcholovým a řídicím orgánem projektového portfolia, projektu, resp. programu, tzn. je pravomocný a zodpovědný za schvalování projektů, FT a programů v Gate 1 (do fáze plánování) a Gate 2 (do fáze realizace).

b) Hlavní body agendy jednání:

- Aktuální stav portfolia projektů,
- Prioritizace projektů,
- Projednání a schválení předložených záměrů, projektů a programů v Gate 1 a 2,
- Projednání návrhu nových projektových záměrů pro zařazení do portfolia projektů,
- Pozastavení a ukončení projektových aktivit ve vazbě na nové aktivity, aktivity s přesahem do finančního plánu,
- Schválení Odměn za projekty.

c) Složení PrioK

- Zástupce úseku strategie a řízení změn – předsedá PrioK, rozhoduje o zařazení aktivit do strategických oblastí a do finančního plánu změnových aktivit ve vazbě na transformaci podniku,
- Zástupce UICTG – rozhoduje o dostupnosti ICT kapacit a celkové realizovatelnosti navržených změn v ICT prostředí,
- Zástupce UF – rozhoduje o připravenosti BC projektu ke schválení a dostupnosti rozpočtu externích nákladů ve spolupráci se ze strategií podniku a změnových aktivit,
- Zástupci dalších BU ČP – posuzuje soulad projektu se strategií dané BU ČP,
- Zástupce divize Balíkovna – posuzuje soulad projektu z pohledu divize Balíkovny.
- Manažer CPROJK – rozhoduje o připravenosti projektu ke schválení a sleduje rizika ve vztahu ke stávajícímu portfoliu, obvykle nominuje projektového manažera.
- Volitelně zástupce organizační jednotky zadavatele projektu (bez rozhodovacího práva),
- Volitelně zástupce specializovaného útvaru interní audit a řízení rizik (bez rozhodovacího práva).

(2) **Tým projektové záměry (TPZ)**

- a) Projednává přihlášené záměry, posuzuje připravenost těchto záměrů, srozumitelnost a kompletnost zadání.
- b) Upozorňuje zadavatele na možná rizika, vazby na další projekty, kolize s jinými IT projekty.
- c) Kategorizuje záměry dle předpokládané komplexity dopadu do ICT, dává doporučení dalšího optimálního směřování projektu. Je pravomocný a zodpovědný za schvalování projektů, FT a programů v G0 (do fáze iniciace).
- d) Složení TPZ:
 - zástupce specializovaného útvaru centrální projektová kancelář,
 - zástupce specializovaného útvaru vývoj ICT, příp. architektura ICT,

- zástupce útvaru strategický ICT rozvoj a BI,
- zástupce specializovaného útvaru ICT bezpečnost,
- zástupce specializovaného útvaru provoz ICT,
- zástupce útvaru controlling,
- zástupce specializovaného útvaru právní,
- zástupce útvaru strategie a řízení změn,
- zadavatel záměru,
- zástupci divizí.

(3) Portfolio Manager

- a) Je odpovědný za řízení a monitoring projektového portfolia ČP schvalovaného PrioK, nebo strategického portfolia v rámci konkrétní organizační jednotky:
- koordinuje proces plánování portfolia a prioritizace projektů v dané oblasti,
 - zajišťuje monitoring a reporting aktuálního stavu projektů a programů v dané oblasti,
 - je zodpovědný za přípravu podkladů pro jednání PrioK za dané portfolio.

7 Přechodná a závěrečná ustanovení

8 . Nejsou. Související dokumenty a další informační zdroje

INTERNÍ		Vazba na tuto směrnici
MP-2/2022	Tvorba a schvalování investičních záměrů	Popis pravomocí a odpovědností v rámci schvalování Investičního záměru a Business Case. Postup schvalování. Šablony dokumentů.
SM-6/2016	Zadávání sektorových podlimitních VZ a VZMR	Pravidla a postupy pro zadávání Veřejných zakázek.
SM-7/2016	Zadávání veřejných zakázek v režimu ZZVZ	Pravidla a postupy pro zadávání Veřejných zakázek.
MP-18/2020	Systém řízení projektů spolufinancovaných z dotačních titulů v podmínkách ČP	Popis řízení projektů s dotacemi
MP-11/2021	Odměna za projekty	Systém a pravidla odměňování projektových týmů za úspěšné splnění proj. milníků a kritérií hodnocení.
SM-1/2015	Bezpečnostní politika ICT	Stanovení činností v oblasti bezpečnosti ICT v procesu řízení projektů.
SM-8/2013	Ochrana osobních údajů	Povinné stanovisko Centra OOU při

		zahájení projektu (kap. 6.6)
ŘA-3/2010	Spisový řád	Popis postupu archivace Závěrečné zprávy.
EXTERNÍ		
Nejsou.		
DALŠÍ INFORMAČNÍ ZDROJE		
*	Metodický pokyn realizace projektů s ICT řešením	Podrobný popis aktivit a dokumentů potřebných při realizaci ICT řešení.
*	Plánování a řízení releasů aplikačního SW	Postup při plánování a schvalování releasů IT aplikací.
*	Akceptace IS/ICT do rutinního provozu	Postup při předávání aplikací a jejich změn do produkčního prostředí ICT.
*	Začlenění IT funkčních testů do projektů a RFC	Definuje způsob začlenění procesu ITFT do procesů řízení projektů a Change managementu.
IntraNet ČP	Odborné úseky – Projektová kancelář – Předpisy a šablony projektového řízení	

*) Dokumenty jsou přístupné na vyžádání u příslušné OJ UICITG a na IntraNetu ČP ve složce UICITG.

9 Seznam příloh

ČÍSLO PŘÍLOHY	NÁZEV
1. samostatná	Metodika projektového řízení
2. samostatná	Nástupní manuál projektového manažera
3. samostatná	Registr dokumentace
4. samostatná	Pracovní postup pro řízení rizik fast tracků, projektů a programů
5. samostatná	Metodika řízení změnových požadavků (RFC)

Přílohy jsou uveřejněny na IntraNetu ČP ([Odborné úseky – Projektová kancelář – Předpisy a šablony projektového řízení](#)). Za její obsah, uveřejnění a aktualizaci odpovídá specializovaný útvar centrální projekt. kancelář.