

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Příloha č. 3

Podrobný popis komunikace mezi dodavatelem a objednatelem

Předpokládáme, že na počátku projektu bude odsouhlaseno očekávání obou stran a základní přístup k realizaci zakázky. Předpokládáme intenzivní spolupráci s pracovníky Zadavatele tak, aby Zadavatel byl schopen po skončení zakázky s poskytnutými výstupy dále pracovat.

S ohledem na kvalitu našeho realizačního týmu jsme schopni zajistit velkou míru flexibility v poskytování poradenských služeb Zadavateli.

Rozumíme, že v průběhu realizace zakázky bude nutné zajistit vysokou úroveň poskytovaných služeb a to včetně odbornosti všech členů týmu a profesionálního přístupu ke všem vykonávaným činnostem. Proto bude zaveden takový systém řízení zakázky, který napomůže k efektivnímu provádění všech aktivit a to při současném zajištění vysokého standardu kvality.

Systém řízení zakázky bude obsahovat následující aspekty:

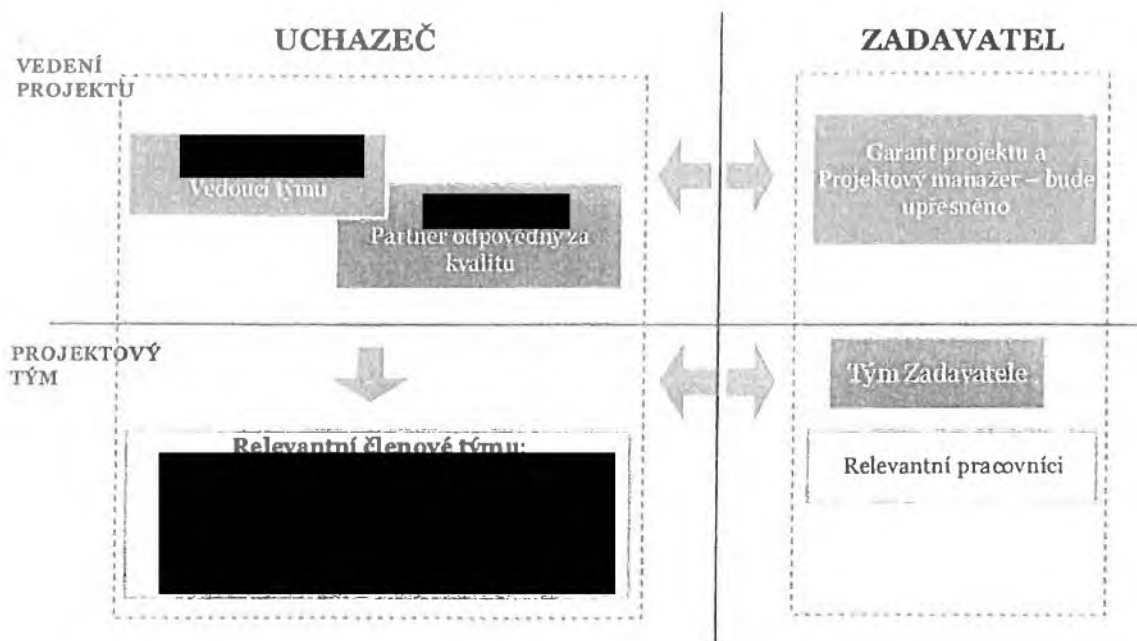
- Řízení realizačního týmu.
- Komunikace se Zadavatelem.
- Spolupráce se Zadavatelem.
- Postup předávání a akceptace výstupů.
- Řízení rizik.

Řízení realizačního týmu

Realizační tým bude při své práci:

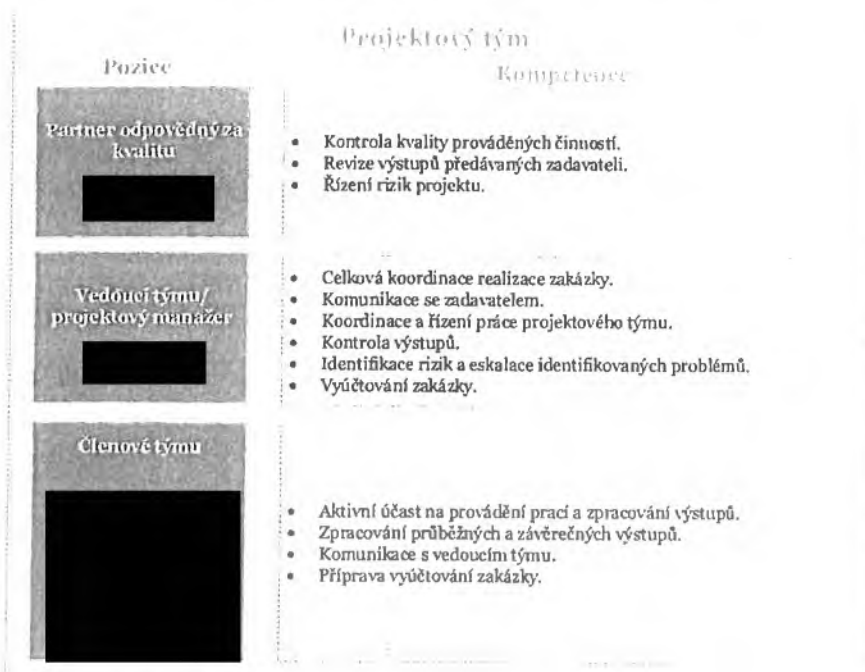
- uplatňovat systémový a koncepční přístup;
- vycházet ze zásad projektového řízení (techniky a postupy metodiky PRINCE2®);
- využívat zkušeností získaných při realizaci předchozích obdobných projektů.

Schéma celkového řízení a koordinace aktivit zakázky je uvedeno na následujícím obrázku.



Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

V obrázku níže uvádíme přehled kompetencí jednotlivých pozic v rámci pracovního týmu pro tuto zakázku. Všichni členové projektového týmu Uchazeče, kteří se budou podílet na realizaci projektu, mají rozsáhlé odborné zkušenosti z obdobně zaměřených projektů (viz jejich profesní životopisy).



Obrázek 1 Schéma rolí jednotlivých rolí v rámci týmu

Komunikace se zadavatelem (objednatelem)

Komunikace je u projektů tohoto rozsahu hlavním aspektem, který ovlivňuje celkovou úspěšnost realizace projektu. Jedná se jak o komunikaci mezi Uchazečem a Zadavatelem, tak o komunikaci v rámci projektového týmu Uchazeče. S ohledem na snahu o minimální zatížení pracovníků Zadavatele bude komunikace probíhat primárně telefonicky či e-mailem s osobou nominovanou za Zadavatele. Takto budou předávány informace o aktuálním stavu realizace jednotlivých činností v rámci zakázky, příp. požadavky na předání podkladů či domluvení schůzek týkajících se realizace zakázky. Frekvence bude stanovena na začátku realizace zakázky po dohodě se Zadavatelem.

Pro zajištění hladké spolupráce v rámci projektového týmu **bude nastaven systém pravidelných schůzek**. V rámci těchto schůzek budou diskutovány hlavní otázky týkající se realizace zakázky – realizované aktivity, závislosti a návaznosti jednotlivých aktivit, plány činností na následující období, případná rizika, výstupy předkládané Zadavateli apod. Konkrétní zaměření, účastníci jednání a frekvence těchto jednání bude odlišná dle typu jednání (viz návrh zaměření jednání na obrázku níže). Návrh frekvence jednání může být upraven na úvodním jednání v rámci mobilizační fáze.

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Typ jednání	Frekvence	Účastníci
Řídící výbor	- Jedenkrát za měsíc - Při ukončení etapy (v souvislosti s předáním výstupů), příp. dle potřeby	Vedoucí týmu, nominovaní zástupci Zadavatele
Schůzky v rámci realizace jednotlivých aktivit	Týdenní	Vedoucí týmu uchazeče, jednotliví členové týmu, projektový manažer zadavatele (dle potřeby, minimálně však 1 za 2 týdny)
Ad hoc schůzky	Dle potřeby (v rámci realizovaných aktivit)	Vedoucí týmu, jednotliví členové týmu a další zainteresované subjekty

Obrázek 2 Typy jednání**Jednání Řídícího výboru**

Jedním z pilířů budou jednání **Řídícího výboru** zakázky. Cílem jednání **Řídícího výboru** projektu bude informování Zadavatele o celkovém pokroku realizace zakázky a o stanovených plánech. Zároveň budou v rámci jednání řídicího výboru projednávány otázky týkající směřování zakázky jako celku. S ohledem na délku trvání projektu a délku realizace jednotlivých navrhujeme, aby se řídicí výbor scházel jednou za měsíc. Nicméně dle průběhu projektu, je možné dle požadavků Zadavatele tuto frekvenci změnit. Obsahem jednání řídicího výboru bude vždy výměna informací o:

- současném stavu realizace veřejné zakázky.
- zhodnocení již realizovaných činností.
- plánovaných aktivitách na následující období.
- problémových oblastech a identifikovaných rizicích.

Projektový manažer Uchazeče bude zároveň ve čtrnáctidenních intervalech předkládat projektovému manažerovi Zadavatele **report o aktuálním stavu realizace prací**.

V případě neočekávaných skutečností nebo požadavků Zadavatele či dalších dotčených subjektů budou uskutečňovány ad-hoc schůzky, v jejichž rámci budou řešeny aktuální témata týkající se veřejné zakázky.

Za řízení komunikace v rámci projektu bude odpovědný vedoucí týmu/projektový manažer Uchazeče. Projektový manažer bude zodpovědný za generování a sběr informací a jejich efektivní šíření v rámci celé organizační struktury projektu (tj. informování členů řídicího výboru a projektového týmu uchazeče a zadavatele) a archivaci. Projektový manažer Uchazeče bude v rámci komunikace zodpovědný za:

- plánování komunikace:** bude determinovat komunikační a informační potřeby v rámci projektu;
- distribuci informací:** bude postupovat relevantní potřebné informace dostupné zájmovým týmům projektu v okamžiku, kdy tyto informace potřebují;
- reportování:** bude zajišťovat sběr a distribuci informací o postupu projektu;
- řízení zájmových skupin projektu:** bude řídit komunikaci k uspokojení požadavků a vyřešení problémů v rámci projektu.

Pravidla projektových porad

Porady řídicího výboru, projektového týmu a řešitelských týmů budou dokumentovány zápisem, kterým budou jednoznačně a transparentně rozděleny úkoly v rámci projektu. Zápisy z porad budou distribuovány všem relevantním rolím projektu. Pokud nebude k zápisu do 2 pracovních dnů vznesena připomínka, bude zápis považován automaticky za platný a závazný pro všechny organizačně podřízené složky. Zápis schválený účastníky porady bude tedy závazným operativně-řídicím dokumentem projektu.

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Spolupráce se Zadavatelem

Pro úspěšnou realizaci projektu bude klíčové včasné předání podkladové vnitřní dokumentace ze strany **Zadavatele a aktivní zapojení vybraných zástupců Zadavatele**. Přesto se členové projektového týmu budou ve vztahu k pracovníkům Zadavatele snažit vystupovat velmi **flexibilně a operativně** pro všechny typy činností vzniklých v průběhu zakázky. Projektový manažer Uchazeče bude vystupovat jako kontaktní osoba pro Zadavatele a bude zajišťovat efektivní a včasnou vzájemnou komunikaci. Předpokládáme, že **Zadavatel zajistí účast pracovníků Zadavatele** na pracovních schůzkách dle harmonogramu předkládaného a aktualizovaného v průběhu realizace projektu.

Konkrétní způsob a zapojení pracovníků Zadavatele bude přizpůsoben jednotlivým fázím projektu. **S ohledem na délku a významnost fáze 1 a 2 projektu, očekáváme časté a intenzivní zapojení vybraných pracovníků Zadavatele do realizace těchto fází projektu a to jak ve smyslu poskytování podkladů a informací, tak aktivní účasti na jednáních/schůzkách/rozhovorech s pracovníky Uchazeče.** Předpokládáme, že v rámci 3 a 4. fáze projektu bude zapojení pracovníků Zadavatele méně intenzivní a bude se vztahovat primárně k diskusím a validacím ohledně navrhovaných optimalizačních opatření a změn.

Níže uvádíme v současnosti identifikované předpokládané podkladové materiály, které budeme ze strany Zadavatele požadovat o předložení v rámci mobilizační fáze. Jedná se pouze o ilustrativní přehled, který bude z naší strany v průběhu mobilizační fáze upřesněn.

Předpokládané požadavky na vnitřní předpisy MHMP

• Organizační řád MHMP včetně jeho příloh a dodatků.	• Popisy základních činností a úkolů jednotlivých odborů MHMP.
• Organizační strukturu MHMP a případně jednotlivých úseků a odborů.	• Počty pracovníků a počty systemizovaných míst v rámci 32 odborů MHMP.
• Veškeré vnitřní směrnice, které zahrnují popis postupů/agend/činností jednotlivých odborů/oddělení.	• Popis provedených personálních změn za posledních 5 let.
• Historické výstupy mapování procesů, pokud tyto proběhly v posledních 5 letech.	
• Popis provedených reorganizací MHMP včetně zdůvodnění, za posledních 5 let.	

Tabulka 1 Předpokládané požadavky na vnitřní předpisy MHMP

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Níže uvádíme v současnosti identifikované konkrétní požadavky na pracovníky Zadavatele. Předpokládáme, že tyto budou v úvodní fázi projektu doplněny a předloženy Řídícímu výboru projektu ke schválení:

Požadavky na jmenované vedoucí pracovníky Zadavatele	Požadavky na další pracovníky Zadavatele
• zajistit spolupráci vybraných organizačních útvarů s Uchazečem. • zajistit aktivní účast pracovníků Zadavatele na relevantních schůzkách. • umožnit přístup ke všem relevantním pracovníkům. • validace výstupů předkládaných Uchazečem. • účast na jednáních Řídícího výboru projektu. • neprodleně informovat Uchazeče o změnách, které mohou mít vliv na výsledky zakázky.	• poskytování vstupních podkladů a informací pro jednotlivé činnosti zakázky. • aktivní účast na projektových jednáních. • aktivní komunikace s realizátorem zakázky.

Tabulka 2 Očekávané požadavky na zapojení pracovníků Zadavatele

S ohledem na skutečnost, že aktivní zapojení Zadavatele bude klíčovým pro úspěšnou realizaci projektu, bude rozsah součinnosti Zadavatele v rámci projektu sledován a vyhodnocován, tak aby byl případný problém včas identifikován a patřičným způsobem řešen.

Postup řízení kvality

Základní filosofií řízení kvality projektu je zajištění očekávání Zadavatele/koncových uživatelů výstupů projektu. Tato očekávání budou zjišťována v úvodní etapě projektu. Uchazeč zajistí v rámci plnění veřejné zakázky řízení kvality Projektu, a to jak po stránce plnění smluvních ujednání, tak i po stránce kvality věcného plnění. V rámci týmu bude jmenován partner, který bude odpovědný za zajištění vysokého standardu kvality všech dodávaných služeb a výstupů. Před předáním jakéhokoli výstupu Zadavateli provede odpovědný partner jejich revizi. Zároveň bude společně s vedoucím týmu diskutovat případné problémové okruhy, které v průběhu realizace zakázky vyvstanou. Vrcholovou odpovědnost za řízení kvality bude mít projektový manažer Uchazeče.

Projektový tým Uchazeče při zahájení projektu nastaví/nadefinuje v úzké spolupráci s projektovým týmem Zadavatele systém řízení kvality projektu, tj. nadefinuje normy, standardy a kontrolní mechanismy kvality projektu v souladu s jeho definovaným plánem.

Projektový tým Uchazeče bude v průběhu realizace projektu odpovědný za:

- Řízení očekávání Zadavatele/koncových uživatelů výstupů projektu.
Provedení dalších činností zajišťujících kvalitu, tj. systematickou aplikaci plánované činnosti nutné k zajištění souladu projektu s požadavky relevantních kvalitativních standardů.
- Provedení kontroly kvality, tj. monitoring dílčích i komplexních výstupů projektu a jejich porovnává s požadavky norem.
- Realizaci nápravného opatření v případě, že výstupy projektu nebudou v souladu s nadefinovanými standardy kvality.

Cílem monitorování a kontroly realizace projektu je zabezpečit pravidelné a standardizované získávání, analyzování a vykazování informací o aktuálním stavu aktivit projektu za účelem průběžné kontroly a příp. realizace preventivních nebo nápravných opatření z důvodu eliminace vzniklých problémů a rizik realizace projektu.

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Pro zajištění souladu s identifikovanými očekáváními Uchazeč zavede ucelený kontrolní systém, který bude obsahovat elementy uvedené v následujícím obrázku.



- **Včasnost** zajišťovaných činností bude zabezpečována prostřednictvím vytvořeného detailního projektového plánu, kde budou uvedeny termíny jednotlivých aktivit. Tento plán bude sdílen se Zadavatelem a umožní tak bezproblémové sledování plnění definovaného harmonogramu. Zodpovědnost za monitorování plnění projektového plánu realizace zakázky bude na straně vedoucího týmu. Zároveň budou připraveny a Zadavatelem odsouhlaseny detailní plány pro realizaci činností v rámci jednotlivých aktivit zakázky.
- **Kvalita** zajišťovaných činností bude zabezpečena pomocí systému práce, kdy všechny oficiální výstupy jsou kontrolovány osobami odpovědnými za realizaci dané aktivity (vedoucí týmu) před jejich odesláním Zadavateli či dalším relevantním subjektům. V případě, že nebude kvalita odpovídající, dojde k přepracování příslušného výstupu.
- **Soulad** všech výstupů a předávaných informací s dohodnutými postupy bude zajištěn formou ad hoc schůzek mezi odpovědnými pracovníky Uchazeče a zástupci Zadavatele a zejména prostřednictvím jednání Řídícího výboru. Během těchto jednání budou specifikovány detailní požadavky na formu a obsah jednotlivých výstupů a prováděných činností a také jejich případné změny oproti plánu.

Řízení rizik

Proces řízení rizik zabezpečuje, že existuje odpovídající úroveň komunikace mezi členy projektového týmu a jeho vedoucím, a že je v případě každého rizika dostatečně zvážena možnost jeho zmírnění uvnitř projektového týmu před tím, než dojde k jeho eventuální eskalaci.

Riziko ve vztahu k projektu lze definovat jako nejistou událost či okolnost, která, pokud nastane, má pozitivní nebo negativní vliv na cíle projektu. Většina aktivit souvisejících s procesem řízení rizik se soustřeďuje především na zmírnění negativních okolností ohrožujících úspěch projektu.

Úspěšná realizace projektu může být negativně ovlivněna dopady jednotlivých nebo podmíněných či řetězených rizik projektu. Této situaci lze čelit identifikací existujících i potenciálních rizik projektu, návrhem opatření jejich zvládnutí a případným uplatněním těchto opatření. Ve vztahu k rizikům ohrožujícím plnění předmětu projektu bude Uchazeč uplatňovat komplexní přístup.

V rámci realizace projektu bude Uchazeč odpovědný za splnění tří základních požadavků:

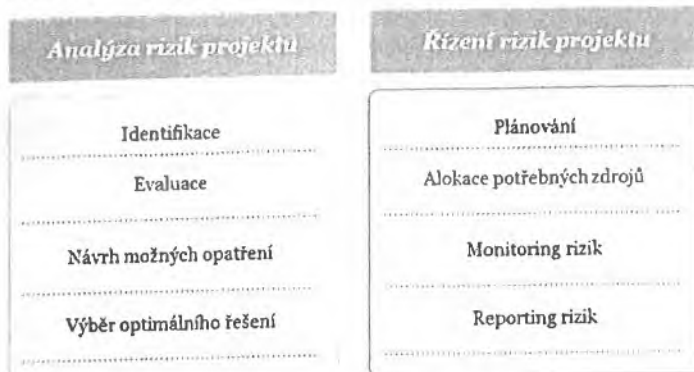
- Splnění cílů projektu.
- Dodržení termínů projektu.
- Nepřekročení nákladů projektu.

Tyto jednotlivé požadavky se navzájem podmiňují, z tohoto důvodu je nutné identifikovat rizika, která by mohla potenciálně bránit naplnění všech tří základních požadavků. Splnění stanovených cílů projektu předpokládá úzkou spolupráci Uchazeče a Zadavatele, efektivní komunikaci a plnění dílčích úkolů v požadovaném čase a kvalitě. Níže uvedený popis procesu řízení rizik a způsobů jejich eliminace si klade za cíl:

- Upozornit na problémy, které se mohou vyskytnout v průběhu realizace projektu.
- Umožnit včasné přijetí takových preventivních opatření, která dopad těchto rizik předem minimalizují.
- Popsat způsob řešení problémů, které potenciálně vzniknou v průběhu realizace projektu.

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky**PROCES ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU**

Účelem řízení a monitoringu rizik je zajistit prevenci vzniku možných rizik ohrožujících projekt a zmírnění rizik existujících. Klíčovým předpokladem je včasná identifikace a vyhodnocení možných důsledků. Procesy související s riziky projektu a jejich řízením lze rozdělit na dvě hlavní části následujícím způsobem:



Obrázek 3 Proces řízení rizik

Cílem analýzy rizik je:

- **Vymezení rizik projektu** — identifikace rizik a ohodnocení jejich významu pro projekt (především vzhledem k základním požadavkům – splnění cílů projektu, dodržení termínů a nepřekročení nákladů).
- **Vyhotovení seznamu rizik** — vyhotovení seznamu rizik na základě provedené analýzy, který dále slouží jako nástroj pro systematické řízení rizik.
- **Návrh opatření na eliminaci nebo zmírnění** identifikovaných rizik ve vztahu k jejich závažnosti pro projekt.
- **Konkrétní postupy pro eliminaci nebo zmírnění rizik** včetně stanovení rolí rámci těchto postupů a odpovědností za jednotlivá rizika („vlastníci“ rizik).

Po vyhodnocení závažnosti každého identifikovaného rizika na základě jeho pravděpodobnosti a dopadu budou ze strany projektového manažera Uchazeče ve spolupráci s relevantní věcně znalou osobou, které se riziko dotýká, připraveny návrhy možných opatření.

Pro každé identifikované a ohodnocené riziko budou připraveny **dva základní typy opatření**:

1. **Preventivní**, jehož účelem je minimalizovat pravděpodobnost výskytu daného rizika.
2. **Nápravné**, jehož účelem je v okamžiku, kdy dojde k výskytu rizika, minimalizovat dopad tohoto rizika na parametry projektu.

Dalším a posledním krokem analýzy rizik je výběr optimálního preventivního a nápravného opatření k danému riziku. Při výběru optimálního opatření se zvažují náklady na realizaci konkrétního opatření a kombinace pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho dopadu. Zvoleným optimálním opatřením může být i akceptace rizika, v případě, kdy náklady realizace jakéhokoli opatření převažují kombinací pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu a racionální je tedy nekonat vůči danému riziku žádnou aktivitu.

Postup řízení rizik

Účelem řízení rizik projektu je zajistit předcházení vzniku možných rizik ohrožujících projekt a omezení rizik existujících. Řízení rizik projektu je založeno na jejich včasné identifikaci, zaznamenání, odhadování, plánování a vyhodnocování, tj. na analýze rizik.

Na počátku projektu bude provedena úvodní analýza rizik a natavena příslušná opatření pro prevenci, eliminaci

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

nebo zmírnění rizik se závažností překračující stanovenou úroveň. V průběhu realizace projektu bude Uchazeč průběžně monitorovat a aktualizovat existující rizika projektu a bude identifikovat příp. nově se vyskytující rizika.

Projektový manažer Uchazeče bude pravidelně provádět vyhodnocení, zda se v rámci projektu neobjevilo nové riziko, které vyplývá z dané situace a které nebylo předtím v projektu definováno. Pokud se tak stane, bude nové riziko ohodnoceno z pohledu pravděpodobnosti jeho výskytu a míry dopadu, a bude zaneseno do seznamu rizik projektu. Projektový manažer Uchazeče bude sledovat jeho vývoj a navrhne možná řešení preventivních či nápravných opatření. Jednotlivá preventivní opatření bude projektový manažer Uchazeče rámcově plánovat do projektu a bude počítat s potřebami na relevantní zdroje.

Rizika a jejich preventivní a nápravná opatření budou strukturovaně spravována v seznamu rizik, za jehož aktuální podobu bude odpovědný projektový manažer Uchazeče. Seznam rizik projektu bude aktualizován vždy, když dojde ke změně v plánu realizace projektu či k identifikaci nového rizika.

Všechny uvedené typy rizik budou Uchazečem analyzovány, vyhodnocovány a příslušná opatření budou přijímána na úrovni projektového týmu projektu. Stav jednotlivých konkrétních rizik budou projektovým manažerem Uchazeče v dohodnuté frekvenci reportovány prostřednictvím Status reportu řídicímu výboru.

Obecný postup při řízení rizika	
Identifikace rizika	Důležité je pochopení podstaty rizika, protože cílem, musí být vyřešení podstaty problému, nikoliv odstranění vnějšího projevu
Shromáždění údajů	K objasnění problému je vždy nezbytné nutno shromáždit dostatečné informace (údaje, které budou sloužit jako informační báze pro analýzu problému a přijetí příslušných opatření k jeho odstranění či minimalizaci)
Návrh řešení	Na základě analýzy problému budou odpovědným členem projektového týmu navrženy možnosti řešení (všechné alternativní), které budou nabízet vhodný způsob, jak lze nastatou situaci vyřešit a jak ji bude zabráněno do budoucna
Výběr optimálního řešení	Pokud je v předchozím kroku navrženo více variant, bude po důkladném zvážení na základě posouzení její náročnosti a postupu její realizace zvolena nejlepší varianta
Aplikace zvoleného řešení	Vybraná varianta řešení problému bude následně aplikována v rámci řízení konkrétní aktivity a řešení daného problému
Informování členů projektového týmu	Protože všichni ostatní zainteresovaní lidé na projektu znají pouze původní plán, je nutné po provedené změně zajistit, aby byli seznámeni s upraveným plánem (aby v důsledku neinformovanosti nepracovali podle plánu původního)
Sledování řešení	Po celou dobu je nezbytné sledovat, jaký je průběh aplikace zvolené varianty řešení a jak projekt postupuje, a v případě potřeb řešení upravit (neboť změny v rámci řešení rizika by mohly ovlivnit i ostatní aktivity projektu)

Obrázek 4 Postup řízení rizika

Příloha č. 3

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Pro hodnocení rizik projektu bude používána následující stupnice:

Četnost	Vliv	Závažnost rizika (součin četnosti a vlivu)	
4 Častá (vícekrát za měsíc, velmi vysoká pravděpodobnost materializace, téměř jisté ohrožení)	4 Zásadní (ohrožuje funkčnost, dokončené nebo udržitelnost projektu)	12 a více	Kritické riziko, které musí být eliminováno
3 Pravděpodobná (vysoká pravděpodobnost materializace, vícekrát za rok)	3 Vážný (narušuje kvalitu realizovaných služeb a harmonogram projektu, zvyšuje náklady)	8 až 11	Vážné riziko, které je nutno redukovat a případný výskyt ošetřit emergency procedurou
2 Výjimečná (možné ohrožení, výskyt jednou za několik let)	2 Citelný (vyvolává změny v řízení projektu, mění nutnou alokaci zdrojů)	4 až 7	Okrajové riziko, pro které je vhodné monitorovat kritické faktory
1 Nepravděpodobná (nízká až velmi nízká pravděpodobnost materializace. Nepravděpodobné ohrožení.)	1 Okrajový (znepříjemňuje projektovou práci)	méně než 4	Zanedbatelné riziko, není nutné řídit

Tabulka 3 Stupnice hodnocení rizik

Jsme si vědomi toho, že při realizaci zakázky může dojít k řadě skutečností, které mohou ohrozit její jinak hladký průběh. V následující tabulce uvádíme přehled hlavních rizik, která mohou ovlivnit realizaci této veřejné zakázky včetně opatření pro jejich předcházení a eliminaci. Tento přehled rizik je současně základem pro katalog rizik, který bude vytvořen na počátku projektu a aktualizován v jeho průběhu.

Parametry četnost, vliv a závažnost jsou vyčísleny pro tzv. „hrubé riziko“, tedy bez vlivu navrhovaných preventivních opatření.

Riziko Projektu	Četnost	Vliv	Závažnost	Preventivní opatření
Rizika organizační				

Nedostatečná kapacita pro realizaci Projektu

1

4

4

Sestavení kvalitního projektového týmu Uchazeče, projektového týmu Zadavatele a specializovaných řešitelských týmů, jejichž složení odpovídá rozsahu a složitosti Projektu.

Vypracování detailního harmonogramu realizace Projektu a jeho pravidelná aktualizace na základě postupu realizace. Včasné plánování nároků na součinnost Zadavatele a včasná komunikace dotčeným zaměstnancům Zadavatele.

Příloha č. 3

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Riziko Projektu	Číslo	VPP	Závažnost	Preventivní opatření
Nekvalitní projektový tým a řešitelské týmy Projektu (nedostatečné kvalifikační předpoklady členů týmů)	3	4	12	Sestavení kvalitního projektového týmu Uchazeče, projektového týmu Zadavatele a specializovaných řešitelských týmů, jejichž složení odpovídá rozsahu a složitosti Projektu. Nominace členů projektového týmu Uchazeče, projektového týmu Zadavatele a řešitelských týmů na základě definované specializace, odbornosti a zkušeností. Stanovení přesných kompetencí a odpovědností členů jednotlivých týmů Projektu.

Rizika technologická / implementační

Neposkytnutí kompletních požadovaných podkladů ze strany Zadavatele.	2	4	8	Odsouhlasení požadavků na podklady poskytované Zadavatelem, včasná kontrola splnění těchto požadavků ze strany Uchazeče, včetně zpětné vazby, resp. žádosti o doplnění podkladů. Nadefinování a vytvoření veškerých podmínek pro zajištění plynulé realizace Projektu.
Nedodržení harmonogramu (časové zpoždění realizace Projektu)	3	4	12	Udržování aktuálního harmonogramu Projektu včetně požadované součinnosti definované v čase. Průběžné kontroly plnění aktivit Projektu a požadované součinnosti vůči harmonogramu na jednání projektového týmu.
Dodání výstupů Projektu nespĺňujících definovaná akceptační kritéria	2	4	8	Zavedení lhůty pro vypořádání připomínek k předaným výstupům do harmonogramu realizace Projektu tak, aby vypořádání připomínek neohrozilo splnění stanovených termínů (akceptační řízení).

Rizika informační

Nedostatečné sdílení informací mezi členy jednotlivých týmů Projektu	1	4	4	Veškerá projektová dokumentace bude archivována u administrátora Projektu a projektového manažera Uchazeče, který bude zodpovědný za informovanost všech členů řídicího výboru, projektového týmu a řešitelských týmů.
--	---	---	---	---

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Riziko Projektu	Četnost	Vliv	Závažnost	Preventivní opatření
Nekvalitní zabezpečení / uložení dat – únik dat	2	3	6	Přístupem k datům budou disponovat pouze oprávněné osoby. Relevantní data budou pravidelně zálohována.
Vyzrazení výsledků neoprávněným osobám, v důsledku toho otevření přístupu neoprávněných osob do systému.	1	4	4	Využívání bezpečných prostor a kanceláří. Dodržování zásad mlčenlivosti za strany Uchazeče i Zadavatele včetně smluvní pokuty navrhované ve Smlouvě.
Rizika procesní				
Nedostatečná realizace vrcholovým Zadavatele podpora Projektu vedením	1	4	4	Vnímání Projektu jako prioritní. Součinnost vrcholového managementu při realizaci Projektu.
Nedostatečná koordinace práce, častá absence projektových porad, nefunkčnost řídicího výboru projektu	2	3	6	Ustanovení role projektového manažera Uchazeče a projektového manažera Zadavatele, kteří budou vrcholově zodpovídat za úspěšnou realizaci Projektu na straně Uchazeče a Zadavatele. Nadefinování frekvence porad řídicího výboru, projektového týmu a řešitelských týmů. Nominování odpovídajících členů řídicího výboru na straně Zadavatele i Uchazeče (zainteresovanost v projektu, dostatečné rozhodovací pravomoci) Vypracování harmonogramu realizace Projektu a jeho pravidelná aktualizace na základě postupu realizace.
Nedostatečné řízení Projektu, pomalé rozhodování a schvalování	2	4	8	Plánování nároků na součinnost Zadavatele, stanovení termínů pro schválení předložených podkladů Zadavatelem. Komunikace vzniklých problémů na pravidelných poradách řídicího výboru, projektového týmu a řešitelských týmů.
Nedodržování postupů komunikace, schvalování a akceptace výstupů stanovených ve Vstupní zprávě ze strany Zadavatele.	2	3	6	Nastavení jasných postupů a termínů, včetně odpovědnosti na začátku projektu. Komunikace vzniklých problémů na pravidelných poradách řídicího výboru, projektového týmu a řešitelských týmů. Nastavení eskalačních postupů.

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Název Projektu	Charakter	Vliv	Závažnost	Preventivní opatření
Nedostatečná účast odpovědných pracovníků dotčených organizací na pracovních schůzkách.	3	3	9	Vypracování detailního harmonogramu schůzek a jeho včasná komunikace. Nastavení relevantní kombinace tématu schůzky a vybrané audience/účastníků. Nastavení srozumitelných projektových pravidel a zodpovědností za výstupy. Minimalizace zatížení pracovníků těchto organizací.

Tabulka 4 Seznam předkládaných rizik projektu

V případě, že Zadavatel akceptuje výše uvedená rizika, budou pro každé identifikované a ohodnocené riziko připraveny dva základní typy opatření. Prvním typem opatření je opatření preventivní, jehož účelem je minimalizovat pravděpodobnost výskytu daného rizika (viz výše uvedená tabulka identifikovaných rizik). Druhým typem opatření je opatření nápravné, jehož účelem je v okamžiku, kdy dojde k výskytu rizika, minimalizovat dopad tohoto rizika na parametry Projektu.

Příloha č. 3

Návrh smlouvy o dílo – závazné obchodní podmínky

Eskalační procedury

Pro zajištění operativní reakce na aktuální problémy vzniklé v průběhu realizace projektu a pro zajištění jejich nápravy tak, aby nebylo ohroženo splnění nadefinovaných cílů, budou při zahájení projektu stanovena pravidla pro eskalaci problému v rámci projektu, jež budou respektovat navrženou organizační strukturu projektu. Tato pravidla budou předložena ke schválení na prvním jednání řídicího výboru projektu.

Pravidla pro eskalaci problémů budou nastavena na základě následujícího principu:

Aktuální problémy (rizika), které se vyskytnou v průběhu realizace projektu, budou primárně řešeny na té úrovni, na jaké věcně vznikly, např. na úrovni řešitelského týmu projektu, a to v souladu s jimi definovanými odpovědnostmi a pravomocemi. Současně bude platit pravidlo, že problémy, které není možné při dobré vůli vyřešit z jakýchkoliv důvodů na nižší řídicí úrovni, budou bez zbytečného odkladu postoupeny na vyšší řídicí úroveň Projektu, tj.:

- Nevyřešené problémy, které vznikly na úrovni řešitelských týmů projektu, budou bez zbytečného odkladu postoupeny na úroveň projektového týmu Uchazeče.
- Nevyřešené problémy, které vznikly na úrovni projektového týmu projektu (tj. projektového týmu Uchazeče či projektového týmu Zadavatele), budou bez zbytečného odkladu postoupeny na úroveň řídicího výboru projektu.
- Nevyřešené problémy, které vznikly na úrovni řídicího výboru projektu, budou bez zbytečného odkladu postoupeny na úroveň oprávněných zástupců Zadavatele a Uchazeče, kteří budou uvedeni ve smlouvě. O výsledku a dohodnutých opatřeních sepsí zápis, který bude závazným dokumentem projektu.

Pro eskalaci problémů navrhujeme dále tyto lhůty:

- Standardní lhůta k projednání eskalovaného problému jsou 3 pracovní dny.
- V případě eskalací, které vedou k vyvolání ad-hoc jednání ŘV, musí být jednání ŘV svoláno do 14 dní od jeho vyžádání, případně dříve, pokud si to vyžaduje charakter problému.