evropský sociální fond v ČR EVROPSKÁ UNIE OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST SÚKL PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz

Smlouva o poskytování služeb za účelem Zvýšení efektivity projektového řízení SÚKL zvýšení efektivity projektového řízení SÚKL

uzavřená ve smyslu ustanovení § 269 odst. 2 Obchodního zákoníku mezi:

Česká republika, Státní ústav pro kontrolu léčiv – organizační složka státu
se sídlem Šrobárova 48, 100 41 Praha 10
IČ 00023817
jednající PharmDr. Martinem Benešem, ředitelem
jako objednatel na straně jedné
(dále jen „**objednatel**")

a

Deloitte Advisory s.r.o.
se sídlem Karolinská 654/2, 186 00 Praha 8
IČ 275 82 167, DIČ CZ 275 82 167
jednající Ing. Martinem Buranským, na základě plné moci
jako poskytovatel na straně druhé
(dále jen „**poskytovatel**")

I.
Předmět smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je realizace veřejné zakázky VZ16/2011 „Zvýšení efektivity projektového řízení SÚKL" poskytovatelem pro objednatele v rozsahu dle tohoto článku a Přílohy č. 1 této smlouvy (dále jen „předmět smlouvy"). Předmět smlouvy dle předchozí věty zahrnuje následující povinnosti poskytovatele:
   a) Navržení komplexního systému projektového řízení, začlenitelného do řídících struktur objednatele v následujícím rozsahu:
      i) Zpracování analýzy stávajícího stavu projektového řízení v podmínkách objednatele formou realizace workshopu(ů) pro zaměstnance objednatele (požadovaný výstup: dokument o rozsahu min. 20 normo-stran textu)
      ii) Definice potřeb projektového řízení v podmínkách objednatele formou realizace workshopu(ů) pro vedoucí přestavitele objednatele (požadovaný výstup: dokument o rozsahu min. 20 normo-stran textu)
      iii) Navržení metodiky projektového řízení v podmínkách objednatele (ISO 10006, PMI, PMBOK, PRINCE2, apod.), vč. zdůvodnění její vhodnosti pro objednatele; součástí této metodiky musí být metodika řízení rizik projektu a řízení změn (v rámci projektu) (požadovaný výstup: dokument o rozsahu min. 15 normo-stran textu)
      iv) Navržení vnitřních předpisů pro projektové řízení v podmínkách objednatele včetně navržení integrace těchto předpisů do systému managementu jakosti ISO 9001 (požadovaný výstup: dokument s formou interního předpisu „Směrnice Projektové řízení", integrovaný do ISO 9001 o rozsahu odpovídajícím tomuto vnitřnímu předpisu zvyklostem SÚKL)
      v) Navržení pracovních dokumentů projektové kanceláře (požadovaný výstup: pracovní dokumenty ve formátu doc; .xls typu: vzorový dokument pro požadavek zadání projektu, vzorový dokument studie proveditelnosti, vzorový harmonogram, vzorový rozpočet, vzorové nástroje na řízení rizik a jiné)
      vi) Navržení pracovních procesů pro řízení projektů v podmínkách objednatele v souladu s navrhovanou metodikou (požadovaný výstup: dokument o rozsahu min. 15 normo-stran textu)

vii) Provedení analýzy lidských zdrojů objednatele a doporučení personálního obsazení projektové kanceláře objednatele (požadovaný výstup: dokument o rozsahu min. 20 normo-stran textu)

viii) Navržení vzdělávání členů projektové kanceláře a dalších přímo dotčených zaměstnanců (zejm. vedoucích pracovníků), včetně integrace do plánu vzdělávání objednatele (požadovaný výstup: dokument o rozsahu min. 15 normo-stran textu)

ix) Organizační zajištění vybudování projektové kanceláře v sídle objednatele (bez hmotného dodání vybavení) a její integrace do organizační struktury a organizace objednatele.

Splnění předmětu smlouvy v rozsahu dle tohoto bodu a) poskytovatel realizuje v celkovém objemu 2500 hodin. Poskytovatel je povinen zahájit plnění předmětu smlouvy v rozsahu dle tohoto bodu a) neprodleně po podpisu této smlouvy v termínech dle Přílohy č. 2 „Harmonogram plnění"..

b) <u>Poskytnutí metodických, poradenských a konzultačních služeb pro potřeby udržitelné implementace Systému projektového řízení. Požadovanými výstupy jsou:</u>

i) 4x čtvrtletní zpráva (míněn kalendářní kvartál) o průběhu implementace (dokument v rozsahu min. 10 normo-stran textu)

ii) výstupy z konzultačních dní (zápisy a jiné dokumenty)

Splnění předmětu smlouvy v rozsahu dle tohoto bodu b) poskytovatel realizuje v celkovém objemu 400 hodin. Poskytovatel je povinen zahájit plnění předmětu smlouvy v rozsahu dle tohoto bodu b) v termínech dle Přílohy č. 2 „Harmonogram plnění".

V rámci implementační fáze požaduje Zadavatel podporu projektového řízení u minimálně 2 pilotních projektů v rámci projektu ESF, reg.číslo projektu: CZ.1.04/4.1.00/59.00009, části zaměřené na vytvoření jednotné koncepce elektronizace správních agend SÚKL, nastavení jednotného architektonického konceptu projektů a jeho následné dodržování. Koncepce architektury elektronizace správních agend ústavu bude vytvořena tak, aby byly jednotlivé informační systémy (existující i plánované) vzájemně maximálně integrovány, dokázaly spolu efektivně komunikovat a sdílet informace prostřednictvím podnikové sběrnice služeb a využívaly společné komponenty infrastruktury. Vytvoření této koncepce zahrnuje také návrh několika projektů v této oblasti.

2. Veškeré objednatelem požadované výstupy definované v odst. 1 tohoto článku musí být předem odsouhlaseny ze strany objednatele. Tyto výstupy budou předávány v písemné a elektronické podobě.

3. Podrobná specifikace předmětu smlouvy je uvedena Nabídce uchazeče, která tvoří „Přílohu č. 1", která je nedílnou součástí této smlouvy.

4. Poskytovatel je povinen při plnění předmětu této smlouvy postupovat v souladu s touto smlouvou a jejími přílohami, v souladu se zadávací dokumentací VZ16/2011 „Zvýšení efektivity projektového řízení SÚKL" a jejími přílohami, a v souladu s platnými právními předpisy.

5. Objednatel se zavazuje zaplatit poskytovateli za předmět smlouvy, provedený řádně, včas a v rozsahu této smlouvy, cenu stanovenou v čl. V. této smlouvy.

II.
Práva a povinnosti objednatele

1. Objednatel se zavazuje Poskytnout poskytovateli součinnost, nezbytnou k plnění předmětu této smlouvy poskytovatelem. Součinnost je povinen poskytnout na písemné vyžádání kontaktní osoby poskytovatele adresované kontaktní osobě objednatele. Toto písemné vyžádání musí obsahovat specifikaci požadované součinnosti.

2. Objednatel se zavazuje poskytovat poskytovateli úplné, pravdivé a včasné informace, potřebné k plnění předmětu této smlouvy poskytovatelem.

3. Objednatel je oprávněn veškeré informace a dokumenty, jež poskytovatel poskytuje na základě této smlouvy, použít bez omezení dle své potřeby, zpřístupnit je třetí osobě a zapracovat je do svých vnitřních předpisů.

III.
Práva a povinnosti poskytovatele

1. Poskytovatel se zavazuje splnit předmět smlouvy dle nejvyšších profesionálních standardů a zajistit odpovídající odbornou úroveň a kvalitu ve všech fázích jeho realizace.
2. Poskytovatel se zavazuje informovat bez zbytečného odkladu objednatele o veškerých skutečnostech, které jsou významné pro plnění závazků smluvních stran a zejména o skutečnostech které jsou významné plnění závazků smluvních stran a zejména o skutečnostech, které mohou být významné pro rozhodování objednatele v jednotlivých případech týkajících se plnění dle této smlouvy.
3. Poskytovatel zabezpečí plnění předmětu smlouvy tak, aby v souvislosti s tímto plněním nedošlo ke zranění osob a škodám na majetku. Veškeré škody vzniklé v souvislosti s plněním této smlouvy uhradí na svůj náklad poskytovatel.
4. Poskytovatel je povinen řídit se ustanoveními této smlouvy a instrukcemi udělenými kontaktní osobou objednatele. Poskytovatel je oprávněn odchýlit se od instrukcí objednatele pouze výjimečně, je-li toho třeba k ochraně zájmů objednatele v naléhavých záležitostech, kdy ani přes veškeré úsilí poskytovatele není možné včas a prokazatelně si opatřit souhlas objednatele.
5. Poskytovatel je povinen objednatele písemně informovat o stavu plnění předmětu smlouvy v přiměřených časových intervalech a vždy, když o to objednatel požádá.
6. Poskytovatel je povinen účastnit se jednání svolaných objednatelem a týkající se plnění předmětu smlouvy. Pokud není dohodnuto jinak, účastní se takového jednání vždy kontaktní osoby objednatele a poskytovatele. Objednatel je oprávněn požadovat účast kteréhokoliv zástupce poskytovatele.
7. Poskytovatel je povinen veškerá písemná podání předložená objednateli dle této smlouvy vedle listinné podoby předat rovněž v elektronické podobě.
8. Poskytovatel je povinen předat objednateli s předstihem seznam všech osob, které se budou podílet na plnění předmětu této smlouvy, *a to jak svých zaměstnanců, tak i zaměstnanců případného subdodavatele*. Seznam bude vyhotoven pro účely zajištění přístupu do objektu objednatele. V seznamu budou osoby označeny jménem a příjmením a bude u nich uvedeno označení jejich zaměstnavatele a číslo identifikačního dokladu. Určení doby předstihu, konkrétní pracovní dobu a pohyb těchto osob v sídle objednatele je poskytovatel povinen předem domluvit s objednatelem, o čemž bude pořízen zápis stvrzený podpisy kontaktních osob.
9. Poskytovatel touto smlouvou poskytuje objednateli právo k neomezenému užití veškerých informací, dokumentů, know-how apod., poskytnutých v souvislosti s plněním této smlouvy.
10. Poskytovatel je povinen umožnit osobám, oprávněným ke kontrole projektu realizovaného na základě této smlouvy, (zejména se jedná Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Ministerstvo financí ČR, Nejvyšší kontrolní úřad, Evropskou komisi, Evropský účetní dvůr) provádět kontrolu dokladů souvisejících s plněním této smlouvy, a to po dobu danou právními předpisy ČR k jejich archivaci (zejména zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů).

IV.
Doba, způsob a předávání předmětu smlouvy

1. Poskytovatel se zavazuje postupovat při plnění předmětu smlouvy v termínech, uvedených v Příloze č. 2 „Harmonogram plnění", která je nedílnou součástí této smlouvy. Poskytovatel je povinen dodržet tento rámcový harmonogram:

Zahájení plnění předmětu smlouvy:	bezprostředně po podpisu smlouvy
Ukončení plnění předmětu smlouvy:	31.1.2013

2. Každá část předmětu smlouvy dle čl. I. odst. 1 písm. a) bod i) až ix) bude předávána poskytovatelem objednateli samostatně po jejím splnění v souladu s Přílohou č. 2 „Harmonogram plnění". O předání každé dílčí části předmětu smlouvy dle čl. I. odst. 1 písm. a) bod i) až ix) bude mezi stranami vyhotoven písemný zápis, konstatující předání dané části předmětu smlouvy v požadované kvalitě a rozsahu, bez vad, a v souladu s touto smlouvou a jejími přílohami. Tento zápis bude podepsán kontaktními osobami obou smluvních stran. Po dokončení a předání všech dílčích částí předmětu smlouvy dle čl. I. odst. 1 písm. a) bod i) až ix) (tj. po podepsání všech zápisů dle předchozí věty) předá poskytovatel objednateli celou dokončenou část předmětu smlouvy dle čl. I. odst. 1 písm. a). O předání celé této části předmětu smlouvy dle čl. I. odst. 1 písm. a) bude mezi stranami vyhotoven písemný předávací protokol, který bude podepsán kontaktními osobami obou smluvních stran. Těmito podpisy bude stvrzeno, že tato část předmětu smlouvy byla splněna a předána v náležité kvalitě a rozsahu, bez vad, a v souladu s touto smlouvou a jejími přílohami. Nebude-li tato část předmětu smlouvy předána v náležité kvalitě, rozsahu a bez vad, vytkne objednatel veškeré nedostatky písemně poskytovateli spolu s přiměřenou lhůtou k odstranění, v níž je poskytovatel povinen veškeré nedostatky odstranit. Písemný předávací protokol dle tohoto odstavce nebude podepsán dříve, než dojde k úplnému odstranění všech nedostatků.

3. Část předmětu smlouvy dle čl. I. odst. 1 písm. b) bude předávána průběžně, a to formou kvartálních zpráv (míněn kalendářní kvartál) o průběhu implementace poskytovatele dle této části předmětu smlouvy. Poskytovatel je povinen každou kvartální zprávu předat objednateli do 15. dne měsíce následujícího po uplynutí příslušného kalendářního kvartálu, za nějž je reportováno. Po předání a akceptaci kvartální zprávy objednatelem bude kvartální zpráva podepsána kontaktními osobami obou smluvních stran, čímž bude konstatován bezvadný stav plnění předmětu smlouvy dle čl. I. odst. 1 písm. b) (bezvadný stav průběhu implementace) v daném kvartálu. V případě vad a nedostatků tohoto plnění se použije ust. čl. VII. odst. 1 této smlouvy.

4. Místem plnění smlouvy je sídlo objednatele na adrese Šrobárova 48, 100 41 Praha 10.

V.
Cena a platební podmínky

1. Celková cena za splnění předmětu této smlouvy v rozsahu čl. I. odst. 1 písm. a) a písm. b) této smlouvy činí 3 000 000,-Kč bez DPH, DPH činí 600 000,-Kč a celková cena s DPH činí 3 600 000,-Kč.

2. Cena za splnění části předmětu této smlouvy v rozsahu čl. I. odst. 1 písm. a) činí 2 500 000,-Kč bez DPH, DPH činí 500 000,-Kč a celková cena za tuto část předmětu smlouvy s DPH činí 3 000 000,-Kč.

3. Poskytovatel je oprávněn fakturovat cenu dle odst. 2 tohoto článku po oboustranném podepsání písemného předávacího protokolu o předání této části předmětu smlouvy dle čl. IV. odst. 2. Faktura bude obsahovat odkaz na tuto smlouvu a všechny údaje a náležitosti daňového dokladu dle zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Přílohou této faktury musí být kopie oboustranně podepsaného předávacího protokolu dle čl. IV. odst. 2.

4. Celková cena za splnění části předmětu této smlouvy v rozsahu čl. I. odst. 1 písm. b) činí 500 000 Kč bez DPH, DPH činí 100 000,-Kč a celková cena za tuto část předmětu smlouvy s DPH činí 600 000,-Kč.

5. Poskytovatel je oprávněn fakturovat cenu dle odst. 4 tohoto článku kvartálně, kdy kvartální částka činí 125 000,-Kč bez DPH, DPH činí 25 000,-Kč a celková kvartální cena s DPH činí 150 000,-Kč. Poskytovatel je oprávněn fakturovat kvartální cenu dle předchozí věty po předání a akceptaci kvartální zprávy dle čl. IV. odst. 3. Faktura bude obsahovat odkaz na tuto smlouvu a všechny údaje a náležitosti daňového dokladu dle zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Přílohou této faktury musí být kopie příslušné oboustranně podepsané kvartální zprávy dle čl. IV. odst. 3.

6. Cena dle tohoto článku zahrnuje veškeré a konečné náklady spojené se splněním předmětu smlouvy. Tuto cenu je možné překročit pouze v souvislosti se změnou obecně závazných právních či daňových předpisů týkajících se DPH, a to nejvýše o částku odpovídající této legislativní změně. K takové změně je nutné uzavření písemného dodatku k této smlouvě, podepsaného oběma smluvními stranami.

7. Objednatel uhradí faktury bezhotovostní převodem na účet poskytovatele.

8. Splatnost faktur je 30 dnů ode dne doručení objednateli. Závazek k úhradě faktury je splněn dnem, kdy byla příslušná částka odepsána z účtu objednatele ve prospěch účtu poskytovatele.

9. Objednatel je oprávněn ve lhůtě splatnosti vrátit fakturu poskytovateli, jestliže neobsahuje náležitosti daňového dokladu nebo náležitosti stanovené touto smlouvou, nebo jestliže ve faktuře uvedený rozsah provedených prací a na základě toho vyúčtovaná cena neodpovídá skutečně provedeným službám. Poskytovatel je v takovém případě povinen doručit objednateli novou fakturu, přičemž nová lhůta splatnosti počíná běžet znovu od doručení faktury objednateli. V takovém případě není objednatel v prodlení s úhradou.
10. Objednatel si vyhrazuje právo omezit rozsah plnění předmětu smlouvy, poskytovatel je povinen na takové omezení přistoupit.

VI.
Ochrana důvěrných informací

1. Poskytovatel je povinen zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se dozví při plnění této smlouvy a které nejsou právním předpisem nebo objednatelem určeny ke zveřejnění nebo nejsou obecně známé. S informacemi poskytnutými objednatelem za účelem splnění závazků poskytovatele plynoucích z této smlouvy je povinen poskytovatel nakládat jako s důvěrnými informacemi.
2. Za důvěrné informace se pro účel této smlouvy nepovažují informace, které se staly obecně dostupnými veřejnosti jinak než následkem jejich zpřístupnění poskytovatelem.
3. Poskytovatel se zavazuje použít důvěrné informace výhradně za účelem splnění svých závazků vyplývajících z této smlouvy. Poskytovatel se zejména zavazuje, že on ani jiná osoba, která bude poskytovatelem seznámena s důvěrnými informacemi v souladu s touto smlouvou, je nezpřístupní žádné třetí osobě vyjma případů, kdy:
   a) poskytovatel zpřístupní důvěrné informace osobám, které potřebují mít možnost přístupu k těmto informacím za účelem splnění závazků poskytovatele vyplývajících z této smlouvy (např. *subdodavatelům*),
   b) poskytovatel zpřístupní důvěrné informace s předchozím písemným souhlasem objednatele,
   c) tak stanoví obecně závazný právní předpis.
4. V případě, že poskytovatel bude mít důvodné podezření, že došlo ke zpřístupnění důvěrných informací neoprávněné osobě, je povinen neprodleně o této skutečnosti informovat objednatele.
5. Poskytovatel je povinen předat bez zbytečného odkladu objednateli veškeré materiály a věci, které od něho převzal při plnění smlouvy, a to bez zbytečného odkladu po ukončení této smlouvy. Důvěrné informace uložené v elektronické podobě je poskytovatel povinen trvale odstranit.
6. Závazek ochrany důvěrných informací zůstává v platnosti i po ukončení platnosti této smlouvy.
7. Poskytovatel se zavazuje přenést svou povinnost mlčenlivosti na všechny své zaměstnance.
8. Objednatel je oprávněn kdykoliv po dobu účinnosti této smlouvy i po skončení její účinnosti, uveřejnit tuto smlouvu nebo její část.

VII.
Odpovědnost za vady, sankce

1. V případě, že služby a práce poskytované v rámci plnění předmětu této smlouvy vykazují vady, kontaktní osoba objednatele tyto vady reklamuje písemně či e-mailem u kontaktní osoby poskytovatele. Není-li v této smlouvě stanoveno jinak, reklamované vady musí být odstraněny nejpozději do 3 kalendářních dní od nahlášení vady. Pokud bude poskytovatel v prodlení s odstraněním nahlášené vady, je povinen zaplatit na účet objednatele smluvní pokutu ve výši 1000,- Kč za každý započatý den prodlení. Za vadu ve smyslu tohoto odstavce se považuje rozpor či odchylka faktického plnění poskytovatele oproti podmínkám této smlouvy, jejích příloh, zadávací dokumentace VZ16/2011 „Zvýšení efektivity projektového řízení SÚKL" a jejích příloh.
2. V případě prodlení poskytovatele s dokončením a předáním části předmětu smlouvy dle čl. I. odst. 1 písm. a) je poskytovatel povinen uhradit objednateli smluvní pokutu ve výši 0,5 % z ceny této části předmětu smlouvy článku V. odst. 2 této smlouvy za každý započatý den prodlení. V případě prodlení poskytovatele s předáváním kvartálních zpráv o plnění části předmětu smlouvy dle čl. I. odst. 1 písm. b)

je poskytovatel povinen uhradit objednateli smluvní pokutu ve výši 0,5 % z kvartální ceny této části předmětu smlouvy dle čl. V. odst. 5 za každý započatý den prodlení.

3. Za porušení povinnosti mlčenlivosti specifikované v této smlouvě je poskytovatel povinen uhradit objednateli smluvní pokutu ve výši 100.000,- Kč, a to za každý jednotlivý případ porušení povinností.

VIII.
Použití subdodavatele

1. Poskytovatel je povinen plnit předmět smlouvy výhradně prostřednictvím vlastních zaměstnanců a subdodavatelů uvedených v nabídce správce podané v zadávacím řízení VZ16/2011 „Zvýšení efektivity projektového řízení SÚKL". Poskytovatel je oprávněn použít jiného subdodavatele, než uvedeného v nabídce dle předchozí věty, pouze v odůvodněných případech, a to pouze s předchozím písemným souhlasem objednatele. Písemnou žádost se zdůvodněním výměny subdodavatele je poskytovatel povinen doručit objednateli v termínu minimálně 30 dnů před plánovaným termínem nahrazení stávajícího subdodavatele novým subdodavatelem. Objednatel má právo odmítnout subdodavatele navrženého poskytovatelem. V takovém případě je poskytovatel povinen oslovit subdodavatele navrženého objednatelem.
2. Veškeré případné subdodávky, které pro poskytovatele vykoná subdodavatel, budou tomuto subdodavateli zcela hrazeny poskytovatelem a jsou obsaženy v celkové ceně předmětu smlouvy.
3. Při plnění části předmětu smlouvy subdodavatelem odpovídá poskytovatel za jeho činnosti ve stejném rozsahu, jako by je prováděl sám.
4. Poskytovatel je kdykoliv na vyzvání povinen sdělit objednateli své subdodavatele, podílející se na plnění předmětu této smlouvy.

IX.
Ukončení smlouvy

1. Tato smlouva se uzavírá na dobu určitou, do úplného splnění předmětu této smlouvy, nedojde-li k jejímu předčasnému ukončení dle tohoto článku. Články VI. a VII. této smlouvy zůstávají v platnosti i po ukončení platnosti této smlouvy.
2. Tuto smlouvu je možno předčasně ukončit písemnou dohodou smluvních stran.
3. Kterákoli ze smluvních stran je oprávněna tuto smlouvu písemně vypovědět bez udání důvodu. Výpovědní lhůta je v takovém případě dvou měsíční a počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po měsíci, v němž byla výpověď doručena druhé smluvní straně.
4. Kterákoli ze smluvních stran je oprávněna tuto smlouvu písemně vypovědět z důvodu jejího porušení druhou smluvní stranou. Výpovědní lhůta je v takovém případě jedno měsíční a počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po měsíci, v němž byla výpověď doručena druhé smluvní straně. Strana, která má v úmyslu smlouvu vypovědět dle tohoto odstavce, tak může učinit až poté, kdy písemně vyzve druhou smluvní stranu k odstranění závadného stavu a poskytne jí k tomu přiměřenou lhůtu, přičemž tato lhůta marně uplyne.
5. V případě vypovězení této smlouvy jsou smluvní strany povinny pokračovat v plnění této smlouvy až do okamžiku uplynutí výpovědní lhůty. Výpověď musí být podepsána statutárním zástupcem smluvní strany a musí být doručena druhé smluvní straně nebo do datové schránky druhé smluvní strany.
6. Od této smlouvy lze písemně odstoupit za podmínek stanovených v Občanském zákoníku, a to s účinností k poslednímu dni kalendářního měsíce, v němž bylo oznámení o odstoupení doručeno druhé smluvní straně. Oznámení o odstoupení musí být podepsáno statutárním zástupcem smluvní strany a musí být doručeno druhé smluvní straně nebo do datové schránky druhé smluvní strany.

IX.
Závěrečná ustanovení

1. Tato smlouva je vyhotovena ve 2 výtiscích, každý s platností originálu, z nichž každá smluvní strana obdrží po jednom.
2. Veškeré změny této smlouvy je možno učinit pouze formou vzestupně číslovaných písemných dodatků podepsanými oběma smluvními stranami
3. Kontaktní osobou objednatele ve věcech realizace předmětu této smlouvy je: Mgr. Petra Kasalová, tel.: +420 272 185 206, email: petra.kasalova@sukl.cz
4. Kontaktní osobou poskytovatele ve věcech realizace předmětu této smlouvy je: Ing. Martin Buranský, tel.: +420 246 042 351, email: mburansky@deloitteCE.com
5. Právní vztahy touto smlouvou neupravené se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.
6. Nedílnou součástí této smlouvy jsou její Příloha č. 1 „Specifikace předmětu smlouvy" a Příloha č. 2 „Harmonogram plnění"
7. Smluvní strany se zavazují, že se veškeré spory budou snažit řešit smírnou cestou. Nebude-li vyřešení sporu možné smírnou cestou, budou tyto spory řešeny příslušným soudem České republiky.
8. Smluvní strany prohlašují, že si tuto smlouvu před jejím podpisem pozorně přečetly, že plně rozumí jejímu obsahu a s tímto souhlasí, že smlouva nebyla uzavřena v tísni či za nápadně nevýhodných podmínek. Na důkaz všech těchto skutečností připojují statutární zástupci smluvních stran pod tuto smlouvu své vlastnoruční podpisy.

V Praze dne .... 2011. 08. 24.

Státní ústav pro kontrolu léčiv
Šrobárova 48
100 41 Praha 10
(94)

....
PharmDr. Martin Beneš, ředitel

objednatel

Deloitte Advisory s.r.o.
Karolinská 654/2
186 00 Praha 8
(15)

....
Ing. Martin Buranský,
na základě plné moci

poskytovatel

OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST www.esfcr.cz

Příloha č. 1„Specifikace předmětu smlouvy“

1 Návrh Systému projektového řízení začlenitelný do řídících struktur Zadavatele

1.1 Analýza stávajícího stavu projektového řízení v SÚKL

Úvodní fází projektu Zavedení Systému efektivního projektového řízení a současně conditio sine qua non pro úspěšnou realizaci jeho dalších fází je analýza současného (AS-IS) stavu projektového řízení v SÚKL.
K této analýze budou využity:

- Individuální rozhovory s top managementem Ústavu
- Workshopy s dalšími pracovníky Ústavu, kteří jsou začleněni v existujících strukturách projektového řízení
- Studium relevantních interních dokumentů upravujících projektové řízení
- Analýza proběhlých projektů, u nichž bylo využito formalizovaných nástrojů projektového řízení

Cílem prováděné analýzy bude:

- Shrnutí dosavadních zkušeností pracovníků Ústavu s projektovým řízením
- Identifikace přínosných aspektů, na které je možno navázat
- Popis charakteru, rozsahu atp. typického projektu realizovaného na půdě Ústavu

Výstupem analýzy stávajícího stavu projektového řízení v SÚKL bude dokument v rozsahu minimálně 20 normostran popisující její průběh a výsledky.

1.2 Definice potřeby projektového řízení v SÚKL

Na základě výstupů z předchozí fáze a verifikaci poznatků prostřednictví workshopů s managementem a zaměstnanců Ústavu budou definovány potřeby projektového řízení SÚKL, a to jak v rovině obecné (v návaznosti na charakter organizace, počet zaměstnanců, predikovatelnou typickou povahu realizovaných projektů), tak i vysoce specifické.
Vzhledem k informacím, které již dnes pracovníci Deloitte o činnosti Ústavu z otevřených zdrojů mají, lze očekávat např. zvýšení důrazu na bezpečnost informací v průběhu realizace projektů. Jednou z identifikovaných potřeb projektového řízení v SÚKL, tak může být např. vytvoření pozice bezpečnostního manažera v rámci projektové kanceláře (analýza lidských zdrojů pak tuto potřebu bude brát jako jeden ze svých vstupů a identifikuje, zda lze využít existující vnitřní personální zdroje ústavu, zda bude třeba poskytnout vybranému zaměstnanci školení zvyšující jeho kvalifikaci či zda bude nutno realizovat externí rectruitment).
Tato pozice pak může být definována např. následujícím způsobem:

Identifikovaná potřeba projektového řízení v SÚKL č. Y:

Vytvoření funkce bezpečnostní manažera v rámci projektové kanceláře

Zdůvodnění:
V řadě případů nakládá Ústav s vysoce důvěrnými dokumenty soukromých subjektů (např. výsledky klinických zkoušek), jejichž únik, ať už úmyslný nebo náhodný, by vedl nejen k ekonomickým ztrátám těchto subjektů, ale s vysokou pravděpodobností i k žalobám na náhradu škody proti České republice, a to potenciálně v řádu desítek či stovek milionů, ba i miliard.

Doporučení:
Bezpečnostní manažer koordinuje, plánuje a vyhodnocuje systém řízení bezpečnosti informací v souladu splatnou legislativou, interními prováděcími akty, nařízeními, provozními směrnicemi a pracovními pokyny a postupy s primárním cílem zaměřeným na ochranu osobních údajů a datových aktiv organizace. Podílí se na tvorbě bezpečností dokumentace a sytému řízení rizik, včetně zavádění vhodných politik a systémů do organizace.
Odborným rozsahem a zaměřením analyzuje a navrhuje systém zavádění bezpečnostních opatření v oblasti administrativní, personální a fyzické bezpečnosti aktiv zadavatele, v celém životním cyklu budování bezpečnosti informací se zaměřením na model P-D-C-A (Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej), v souladu se standardem ČSN/ISO IEC 27001.
V souladu s požadavky na zvyšování kvalifikace je účastníkem externího certifikovaného kurzu „Manažera informační bezpečnosti (ISO 27001)".

Výstupem této fáze projektu bude dokument o minimálním rozsahu 20 normostran popisující průběh a výsledky analýzy specifických potřeb Ústavu v oblasti projektového řízení.

1.3 Návrh metodiky projektového řízení

Společnost Deloitte využívá v rámci projektů, které realizuje pro své klienty v rámci veřejného i soukromého sektoru dvě základní metodiky projektového řízení, a to PRINCE2 a PMBOK ve verzi 4. Pro potřeby konkrétního klienta jsou z těchto metodik vybrány nejlepší přístupy a následně upraveny tak, aby respektovali specifika dané organizace.

1.3.1 Metodika PRINCE2

Metodika řízení projektů PRINCE2 (dále jen PRINCE2) je celosvětově akceptovaný komplexní rámec projektového řízení definovaný organizací OGC (Office of Government Commerce), jež lze aplikovat při řízení jednotlivých projektů ale také integrovaných portfolií projektů neboli programu.

Metodika PRINCE2 má **2 klíčové principy**, které vedou k jejímu základnímu pochopení:

- **Orientace na produkt (výstup)** – PRINCE2 se zaměřuje na produkty, které jsou výstupem projektu, ne na činnosti, které jejich tvorbu zabezpečují. Tento princip ovlivňuje použité metody plánování, řízení a přístup k potvrzení požadované kvality výstupů.
- **Řízeno dle Business Case** – projekt by neměl být spuštěn, dokud není připraven jeho Business Case. V průběhu realizace je Business Case aktualizován dle reálného stavu projektu a kontrolován, zda je

projekt stále realizovatelný. Projekt by měl být ukončen v případě, že zdůvodnění projektu vycházející z původního *(base-line)* Business Casu již není platné (např. projekt nedokáže realizovat požadované a předem definované benefity).

1.3.1.1 Přínosy (benefity) PRINCE2

Klíčovými přínosy, které přináší využití PRINCE2 při řízení projektu, jsou například:

- PRINCE2 zahrnuje zavedenou a osvědčenou metodiku řízení projektů *(best practice)*
- Může být použit při řízení jakéhokoliv projektu
- Podporuje efektivitu komunikace v rámci projektu – PRINCE2 je celosvětově známá a rozšířená metodika řízení projektu, poskytuje společný slovník (názvosloví) pro všechny účastníky projektu
- Poskytuje jasnou definici jednotlivých rolí a jejich (z)odpovědností – definovaná struktura odpovědností, delegace, autority a komunikace
- Zaměřeno na produkty – všechny zúčastněné strany jsou seznámeni s odpověďmi na otázky „co projekt dodá (co je jeho výstupem), proč, kdy, kým a pro koho“
- Plány v prostředí projektu řízeného PRINCE2 jsou navrženy tak, aby uspokojovaly jednotlivé úrovně řízení projektu, což napomáhá ke zlepšení komunikace a celkové efektivity řízení a kontroly
- Efektivní a ekonomické využití času pracovníků nezávislé na úrovni řízení projektu – princip řízení na základě výjimek
- Definuje efektivní způsob reportování – stručné, věcně správné a realitu odrážející reporty
- Všechny zainteresované osoby, kterých se projekt dotýká, jsou řádně zastoupeni při plánování a rozhodování

1.3.1.2 Kontrolované atributy projektu dle PRINCE2

Každá projekt má 6 proměnných, které ho ovlivňují a které je proto nutné sledovat a řídit:

- **Náklady** (na realizaci projektu) – projekt musí být realizovatelný v rámci dostupných finančních zdrojů *(affordable)*. V průběhu projektu se často objevují skutečnosti, které vedou k překročení rozpočtu projektu, či příležitosti, které nároky na rozpočet naopak snižují (realizaci projektu zlevňují).
- **Časová měřítka** – druhý nejčastěji sledovaný atribut odpovídající na otázku, kdy bude projekt, fáze nebo určitá práce dokončena.
- **Kvalita** – dokončení projektu dle harmonogramu a v rámci plánovaného rozpočtu není podstatné, pokud projekt nedosáhl požadovaného výsledku. Dle standardu PRINCE2 musí být produkt (výstup) projektu použitelný *(fit for purpose)*.
- **Rozsah projektu** – co je přesně výstupem projektu. Pokud není rozsah projektu *(scope)* exaktně definován hrozí, že různé skupiny zainteresované do realizace projektu se později neshodnou na účelu a produktech projektu.

- **Riziko** – všechny projekty nesou svá rizika. Je nezbytné rozhodnout, jak velká míra rizika bude v souvislosti s realizací projektu akceptována. Dále jsou definovány kroky, které budou podniknuty např. pro omezení dopadů či úplné eliminace těchto rizik.
- **Přínosy** (Benefity) – pravděpodobně nejčastěji přehlížený faktor, který odpovídá na otázku, za jakým účelem je projekt realizován. Není podstatné, zda je projekt dokončen v předpokládaném čase a v rámci plánovaného rozpočtu, pokud nepřinese požadované a předem definované benefity (např. zlepšení kvality služeb poskytovaným zákazníkovi).

PRINCE2 je soubor procesů a témat, které aplikují plánování, delegaci, sledování a řízení všech šesti aspektů, které mají na průběh projektu vliv.

1.3.1.3 Struktura metodiky

Struktura PRINCE2 je tvořena 4 částmi:

- Principy
- Témata
- Procesy
- Přizpůsobení metodiky PRINCE2 prostředí projektu

Principy

Účelem PRINCE2 je poskytnout metodu řízení projektu aplikovatelnou bez ohledu na měřítko (velikost) a typ projektu, organizaci, lokaci a kulturu (organizace), kde a v níž jsou projekty realizovány. Toto umožňuje skutečnost, že je PRINCE2 založen na principech, které jsou charakterizovány jako:

- Univerzální a aplikovatelné pro každý projekt
- Ověřené v praxi
- Přidávající hodnotu tím, že poskytují v projektech řízených PRINCE2 jistotu a možnost ovlivnit, jakým způsobem bude projekt řízen

PRINCE2 zahrnuje **7 principů**, jejichž **využití** je při řízení projektu **závazné a nezbytné** (v opačném případě se nejedná o projekt řízený s využitím PRINCE2).

Témata

Témata metodiky PRINCE2 popisují aspekty projektového řízení, které musejí být brány v potaz po celou dobu průběhu projektu. **7 témat** vysvětluje **specifický přístup** vyžadovaný metodikou PRINCE2 pro různé **oblasti projektového řízení** a zdůvodňuje jejich **nezbytnost**.

Procesy

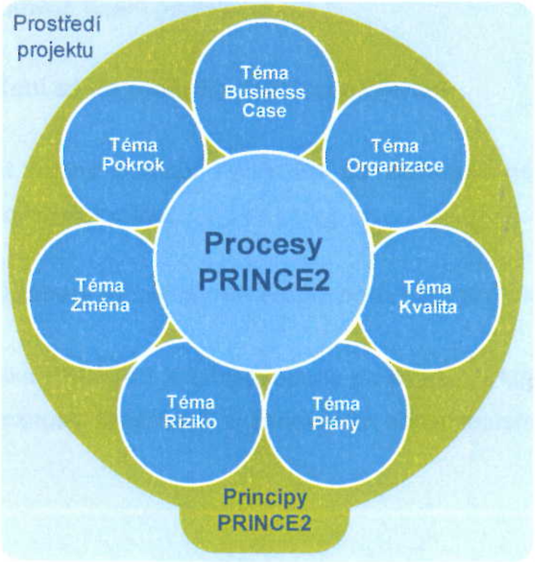
Metodika PRINCE2 je založena na procesním přístupu k řízení projektu. Proces je strukturovaný soubor činností navrhnutých ke splnění specifického úkolu. Jeden nebo více vstupů jsou procesem přeměněny na definované výstupy.

PRINCE2 obsahuje **7 procesů**, které popisují soubor činností **potřebné pro úspěšné vedení, řízení a dokončení projektu**. Každý z procesů poskytuje seznam doporučených činností, produktů a navazujících (z)odpovědností.

Přizpůsobení metodiky PRINCE2 prostředí projektu

Každý projekt je jedinečný a proto je nutné přizpůsobit metodiku PRINCE2 jeho kontextu. PRINCE2 je rámec *(framework)* projektového řízení, který může být rychle a snadno přizpůsoben jakémukoliv typu nebo měřítku (velikosti) projektu.

Následující obrázek znázorňuje strukturu PRINCE2.



1.3.1.4 Principy

Platné zdůvodnění projektu po celou dobu trvání projektu

Realizace projektu řízeného pomocí PRINCE2 je odůvodnitelná po celou dobu jeho trvání. Takový to projektu musí splňovat následující:

- Existuje důvod proč projekt realizovat/spustit (např. za účelem realizace určitých přínosů).
- Důvod proč byl projekt realizován/spuštěn zůstává platný po celou dobu trvání projektu.
- Toto zdůvodnění je popsáno a schváleno.

Ponaučení se z předchozích zkušeností

Projektové týmy projektu řízeného pomocí PRINCE2 se učí z předchozích zkušeností, které jsou aktivně vyhledávány, zaznamenány a využívány po celý životní cyklus projektu.

Definované role a odpovědnosti

Projekt řízený pomocí PRINCE2 má definované a odsouhlasené role a zodpovědnosti v rámci organizační struktury, která postihuje zájmy obchodní, uživatelů (ti co budou využívat produktů projektu) i dodavatelů.

Řízení po fázích

Projekt řízený pomocí PRINCE2 je plánován, monitorován a kontrolován po jednotlivých fázích.

Řízení dle výjimek

Projekt řízený pomocí PRINCE2 má definované tolerance (např. na rozpočet, čas) pro každý jednotlivý cíl projektu za účelem nastavení mezí, po jejichž překročení je odpovědnost za rozhodování přenesena na vyšší úroveň řízení (eskalace).

Zaměření se na produkty (výstup projektu)

Projekt řízený pomocí PRINCE2 se zaměřuje nejen na definici a dodání produktů, ale i na jejich požadovanou kvalitu.

Přizpůsobení metodiky PRINCE2 potřebám projektu

Metodika PRINCE2 je přizpůsobena prostředí, ve kterém je projekt realizován, dále jeho měřítku (velikosti), komplexnosti, důležitosti, vyžadovaným schopnostem a riziku.

1.3.1.5 Témata

Business Case

Účelem tématu Business Case je nastavení mechanismu pro rozhodování, zda je projekt žádoucí, realizovatelný a proveditelný. Business Case slouží poté jako prostředek pro podporu procesu rozhodování o spuštění či pokračování v realizaci daného projektu.

Organizace

Účelem tématu Organizace je definice a nastavení projektové struktury, odpovědností *(accountability)* a zodpovědností *(responsibility)*.

Kvalita

Účelem tématu Kvalita je definice a implementace požadavků na kvalitu, podle kterých projekt vytvoří produkty a ověří, zda jsou způsobilé k použití (splňují definované požadavky).

Plány

Účelem tématu Plány je napomáhat a podporovat komunikaci a řízení podle definovaných požadavků na vytvoření produktu (odpovídají na otázky kde, jak, kým a odhadují kdy a kolik).

Riziko

Účelem tématu Riziko je identifikace, vyhodnocení a řízení nejistoty čímž je zvyšována pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu.

Změna

Účelem tématu Změna je identifikace, vyhodnocení a řízení jakýchkoli potenciálních schválených změn oproti původnímu plánu či záměru.

Průběh (pokrok)

Účelem tématu Průběh je nastavení mechanismů sledování a vyhodnocování aktuálně dosažených výsledků oproti těm plánovaným. Dále poskytuje předpověď, ze které vyplívá možnost odhalení nepřijatelného vývoje průběhu projektu (např. překročení rozpočtu, či neschopnost dosažení požadovaných cílů).

1.3.1.6 Procesy

Začátek projektu *(Starting up a Project)*

Účelem procesu Začátek projektu je ujištění se, že všechny nezbytné předpoklady pro iniciaci projektu jsou připraveny. Na jejich základě je pak možné odpovědět na otázku, zda je projekt realizovatelný a přináší požadované benefity.

Žádné další práce na projektu by neměly být započaty před shromážděním informací, které napomohou k racionálnímu rozhodnutí o spuštění projektu, tak jak je definován, dále před definováním důležitých rolí a zodpovědností, alokováním všech potřebných zdrojů a před vypracováním detailního plánu financování projektu.

Hlavním účelem tohoto procesu je předejít iniciaci špatně připravených a promyšlených projektů – hlavním cílem je provedení minimálního počtu nezbytných kroků k rozhodnutí, zda je výhodné daný projekt iniciovat.

Vedení (řízení) projektu *(Directing a Project)*

Účelem procesu Řízení projekt je umožnění Řídícímu výboru projektu *(Project Board)* nést odpovědnost za úspěšnost projektu (dodání požadovaných produktů), tím že provádí klíčová rozhodnutí a celkovou kontrolu průběhu projektu. Řízením projektu na denní bázi je pověřen Projektový manažer *(Project Manager)*.

Iniciace (zahájení) projektu *(Initiating a Project)*

Účelem procesu Iniciace projektu je založení pevných základů projektu (dokumentace, plány, organizační struktura atp.) umožňující porozumět všemu, co musí být uskutečněno za účelem vytvoření požadovaných produktů ještě před vynaložením většího objemu finančních prostředků do samotné realizace projektu.

Řízení fáze *(Controlling a Stage)*

Účelem procesu Kontrola fáze je určení množství práce, která musí být odvedena, její přiřazení včetně sledování průběhu, řešení případných problémů, reportování průběhu a pokroku Řídícímu výboru a realizace nápravných opatření za účelem ujištění se, že fáze proběhne a bude ukončena v rámci nastavených tolerancí (např. rozpočet).

Řízení dodávky produktu *(Managing Product Delivery)*

Účelem procesu Řízení dodání produktu je řízení spojení mezi Projektovým manažerem a Týmovými manažery *(Team Managers)* nastavením formálních požadavků na akceptaci, objemu a výkonu práce na projektu.

Role Týmového manažera je koordinovat práce na jednom nebo více produktech (výstupech) projektu. Týmový manažer může být ustanoven z interních zdrojů (organizace) či externích zdrojů (dodavatel).

Řízení hranic fáze *(Managing a Stage Boundary)*

Účelem procesu Řízení hranic fáze je poskytnout Řídícímu výboru projektu dostatečné informace od Projektového manažera za účelem revize úspěšnosti aktuálně probíhající fáze, schválení plánu další fáze, revize projektového plánu, potvrzení zda je projekt stále žádoucí a posouzení přijatelnosti rizik.

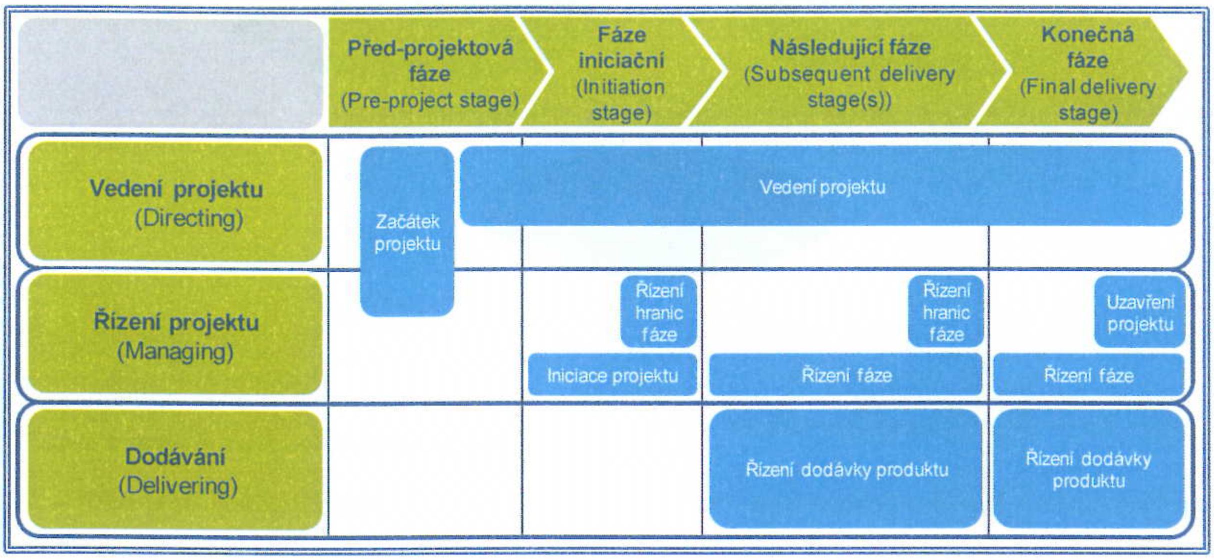
Proces by měl být vykonáván vždy na konci či blízko konce každé manažerské fáze projektu.

Projekty neprobíhají vždy dle plánu. Jako reakce na tyto výjimky je připravován Výjimkový report *(Exception Report)*, kterým je Řídící výbor o této skutečnosti informován. Řídící výbor rozhodne o přeplánování aktuálně probíhající fáze. Výstupem aktivity přeplánování je Výjimkový Plán *(Exception Plan)*, který je předán Řídícímu výboru ke schválení stejně, jako tomu je u Plánu fáze *(Stage Plan)*.

Uzavření (ukončení) projektu *(Closing a Project)*

Účelem procesu Uzavření projektu je poskytnutí pevného bodu, ke kterému je potvrzena akceptace produktu (výstupu) projektu. Dále se ověřuje, že cíle nastavené v původní dokumentaci k iniciaci projektu *(Project Initiation documentation)* byly dosaženy nebo že projekt již nepřináší další přínosy (benefity).

Následující obrázek znázorňuje procesy PRINCE2 v různých částech životního cyklu projektu.



1.3.2 Project Management Body of Knowledge

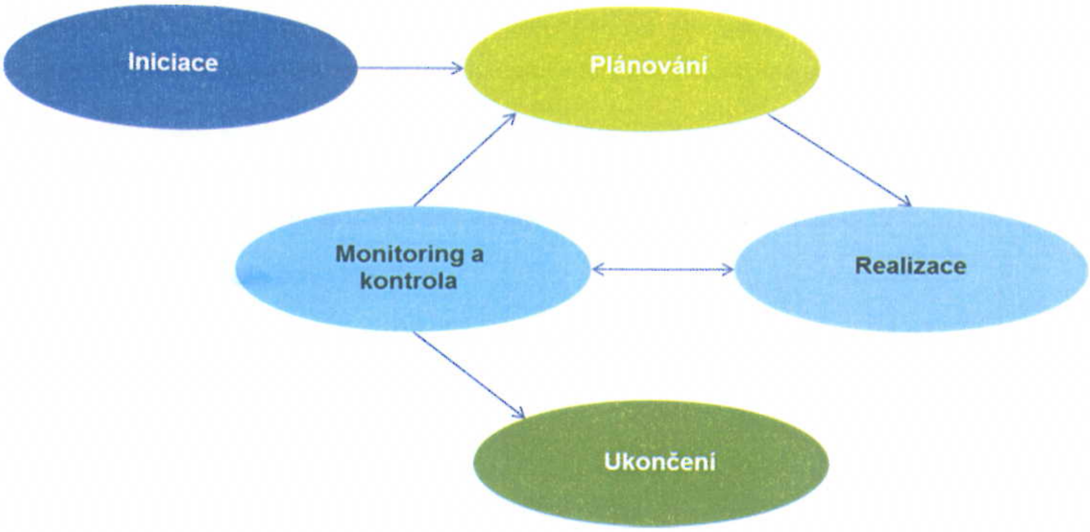
Project Management Body of Knowledge je celosvětově akceptovaný rámec projektového řízení definovaný organizací Project Management Institute. V prostředí Deloitte je tento metodický přístup transformován do metodiky „Project and Integration Methodology". (dále také „PIM")

PIM, je-li nasazena jako základní metodika řízení projektu, je využívána pro:

- plánování a ekonomické řízení projektu;
- kontrola realizace a kvality projektových prací;
- řízení rizik a zajišťování komunikace v rámci projektových struktur;
- řízení a specifikace dalších postupů v rámci projektu.

1.3.2.1 Etapy projektu

Řízení projektu je na základě této metodiky členěno do pěti standardních bloků – etap projektu:



Iniciace (zahájení projektu)

Cílem této etapy je zahájení projektu pomocí:

- vytvoření statutu projektu;
- založení infrastruktury projektu (projektové kanceláře);
- nominace manažera projektu a jmenování členů vedení týmu;
- vytvoření podrobného rozpočtu projektu a jeho čerpání;
- vytvoření strategie integrace organizací zúčastněných na projektu a používaných metod.

Plánování projektu

Cílem této etapy je vytvoření všech plánů nutných k efektivnímu provedení projektu. Plánování poskytuje osobám zahrnutým v projektu informace o tom:

- kteří pracovníci budou na projektu pracovat a kdy;
- co se bude dělat;
- proč se to bude dělat;
- jak toho bude dosaženo, kým, pomocí jakého vybavení, aplikací a zdrojů;
- kdy událost proběhne.

Efektivní vedení projektů spočívá v efektivním plánování. Během plánování projektový tým definuje cíle projektu, požadavky na infrastrukturu, individuální potřeby, dohody o rozpočtu, milníky, časové přehledy a přehledy o organizaci a schvaluje je. Tento proces prověřuje, že očekávání projektového týmu a vedení projektu jsou konsistentní.

Realizace projektu

Cílem této etapy je uskutečnění cílů projektu pomocí provedení projektového plánu včetně rozpočtu a časového plánu, prověření kvality výstupů projektu a zvládnutí rizika projektu.

Během této etapy je již sestaven projektový tým, probíhá projektová komunikace, případné smluvní zdroje jsou připraveny a postupuje se podle plánů řízení kvality, rizik a změn. Výkonné procesy projektu postupují, jakmile jsou konkrétní aktivity stanoveny a zaneseny do projektového plánu.

Monitoring a kontrola projektu

Cílem této etapy je sladění projektových cílů s monitorovaným postupem projektu a případné provedení nezbytných korekcí.

Řízení projektu je vedeno zejména těmito účely:

- dodání správných výstupů a služeb zadavateli;
- prověření, že kvalita je dosažena v plánované míře;
- dodání výstupů ve stanoveném čase a v rámci odsouhlasených nákladů;
- správné řízení a vedení práce na výstupech;
- vhodné řízení a užívání zdrojů;
- aktualizace plánů denními hodnotami, které umožňují kontrolu postupu vůči plánu;
- správný výpočet využití zdrojů a nákladů na ně;
- správné zvládnutí odchylek od stanoveného plánu;
- informování zainteresovaných stran o postupu projektu;
- prověření, že aktivity jsou zastaveny nebo upraveny, pokud jejich opodstatnění zanikne;
- centrálním faktorem pro úspěch projektu je denní kontrola provedené práce.

Uzavření (ukončení) projektu

Cílem této etapy je:

- prověření, že cíle a výstupy definované rozsahem projektu a projektovým plánem jsou dokončeny;
- získání formální akceptace od zadavatele s ohledem na ukončení projektu nebo poskytovaní služeb;
- identifikace případných doporučení pro následné akce;
- archivace všech projektových záznamů;
- zajištění splnění všech smluvně dohodnutých podmínek a formální uzavření smlouvy;
- uvolnění alokovaných zdrojů.

1.3.2.2 Znalostní oblasti v rámci projektu

Metodika PMBOK také definuje okruhy projektových znalostních oblastí – aplikace principů definovaných v těchto znalostních oblastech probíhá v průběhu celé délky realizace projektu.

V závislosti na délce a komplexnosti konkrétního realizovaného projektu, jsou využity vždy jen některé nebo všechny okruhy znalostních oblastí řízení projektu. Pro zavedení funkční projektové kanceláře je nezbytné pokrytí všech oblastí.

Následující obrázek definuje matici propojení etap realizace projektu (barevné šipky) a jejich propojení na znalostní oblasti řízení projektů (obdélník modré barvy).

Výstupem této fáze projektu bude dokument o minimálním rozsahu 5 normostran obsahující zdůvodnění vhodnosti navrhované metodiky řízení projektů v podmínkách SUKL a zdůvodnění navrhované metodiky řízení rizik projektu, které bude korespondovat se strategickým zaměřením SÚKL a správní agendou SÚKL.

1.4 Návrh vnitřních předpisů pro projektové řízení v SÚKL

Klíčovým vnitřním předpisem pro projektové řízení v rámci Ústavu bude Směrnice o projektovém řízení. Její strukturu lze v obecné rovině na základě zkušeností Deloitte (aniž by se tím předjímala konkrétní struktura Směrnice o projektovém řízení SÚKL) vymezit takto:

Čl. 1 Vymezení základních pojmů
Čl. 2 Projektová struktura a řízení Projektu
Čl. 3 Řídící výbor
Čl. 4 Sponzor Projektu
Čl. 5 Nositel Projektu
Čl. 6 Projektový manažer
Čl. 7 Projektový tým
Čl. 8 Řešitelské týmy
Čl. 9 Pracovní skupina pro bezpečnost
Čl. 10 Plánování potřeby lidských zdrojů
Čl. 11 Obsazení projektového týmu
Čl. 12 Způsob uvolňování pracovníků zařazených do liniových struktur pro potřeby Projektu
Čl. 13 Zapojení dalších zaměstnanců
Čl. 14 Způsob odměňování pracovníků za participaci na Projektu
Čl. 15 Identifikace a řízení rizik Projektu
Čl. 16 Monitorování průběhu projektových prací
Čl. 17 Přidělování úkolů, pořizování a schvalování zápisů z jednání
Čl. 18 Eskalační procedura
Čl. 19 Procedura pro řízení změn v rámci projektu
Čl. 20 Projektové formuláře
Čl. 21 Závěrečná ustanovení

Směrnice o projektovém řízení v SÚKL by měla být vydána ředitelem Ústavu jako závazný vnitřní předpis pro všechny osoby v pracovně-právním vztahu k Ústavu, lze přitom očekávat, že si vydání této směrnice vyžádá určité úpravy i dalších vnitřních předpisů. Přílohou této směrnice budou vzorové dokumenty projektové kanceláře (viz další kapitola).

Druhým vnitřním předpisem, který (v závislosti na podobě a flexibilitě relevantních existujících předpisů) může být vydán jako samostatný, případně se může stát součástí dosavadních předpisů, je Směrnice o projektovém hospodaření.

Minimálním výstupem této faze bude metodický postup projektového řízení včetně popisu procesů (dokument o rozsahu min. 15 normostran textu) Směrnice Projektové řízení (dokument s formou interního předpisu integrovaný do ISO 9001 o rozsahu odpovídajícím tomuto vnitřnímu předpisu zvyklostem SÚKL).

1.5 Návrh pracovních dokumentů projektové kanceláře

Pro řádné fungování projektové kanceláře je významným předpokladem vytvoření šablon dokumentů, které budou pro potřeby projektového řízení v rámci Ústavu využívány. Tyto dokumenty budou vytvořeny na základě rozsáhlých zkušeností Deloitte se zaváděním principů projektového řízení (viz přehled významných zakázek) a budou upraveny v návaznosti na výstupy předchozích fází projektu a poznatky pracovníků Deloitte o specifických potřebách Ústavu.

Typicky se bude jednat o následující dokumenty:

1.5.1 Registr rizik

Riziko číslo	Identifikován o dne	Popis rizika	Hodnocení rizika (závažnost)	Kroky mitigace	Riziko identifikoval	Odpovědná osoba
0	Datum, kdy bylo riziko identifikováno	Popis rizika	Vyberte z nabídky	Kroky, které riziko mitigují (odstraňují či snižují jeho dopad)	Jméno osoby, které riziko identifikovala	Jméno osoby, která je za řešení tizika odpovědná
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

1.5.2 Zpráva o stavu Projektu

Projekt:

ZPRÁVA O STAVU PROJEKTU

Dokument: Jméno souboru
Datum: xx. xx. 20xx

Rozdělovník a seznam akcí		Datum	Tel. linka:
Autor:			
Predkládá:			

Přehled stavu projektu (Přehled stavu projektu proti plánu)
•   •   •

Výsledky projektu (včetně hlavních výsledků od minulé zprávy)
•

Projekt:

Problémy a rizika
• • • • •

Hlavní výstupy
• •

Projekt:

-
-
-
-

Cíle pro příští období			
Cíl	Vlastník	Termín	Stav

(V případě potřeby přidejte další řádky)

Záležitosti k diskusi

-
-
-
-
-

1.5.3 Zápis z jednání projektového týmu

PŘÍKLAD

Projekt:

ZÁPIS Z JEDNÁNÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU

Číslo zápisu:
Datum schůzky:
Čas:
Místo:

Přítomni za		Přítomni za Dodavatele:		Hosté:	
Vysvětlivky: X – přítomen, O – omluven		**Zapsal:** **Schválil:**			

PROGRAM JEDNÁNÍ

PŘÍKLAD

Projekt:

ZÁVĚRY Z JEDNÁNÍ

PŘÍKLAD

Projekt:

ÚKOLY

ÚKOLY Z MINULÝCH JEDNÁNÍ				
ID	Popis úkolu	Status úkolu	Zodpovědná osoba	Termín

NOVÉ ÚKOLY				
ID	Popis úkolu	Status úkolu	Zodpovědná osoba	Termín

PŘÍKLAD

Projekt:

ZÁPIS Z JEDNÁNÍ ŘÍDÍCÍHO VÝBORU PROJEKTU

Datum schůzky:
Čas:
Místo:

Přítomni za		Přítomni za Dodavatele:		Hosté:	
Vysvětlivky: X – přítomen, O – omluven		**Zapsal:** **Schválil:**			

PROGRAM JEDNÁNÍ

PŘÍKLAD

Projekt:

ZÁVĚRY Z JEDNÁNÍ

PŘÍKLAD

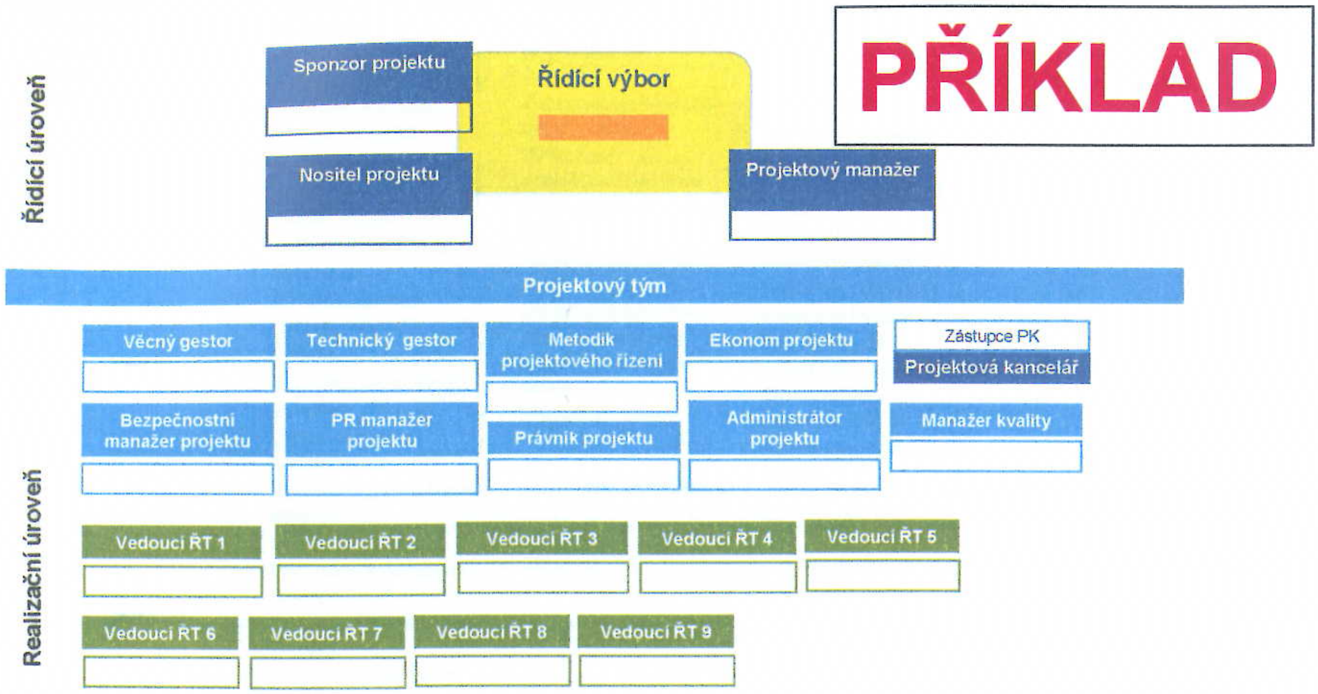
Projekt:

ÚKOLY

ÚKOLY Z MINULÝCH JEDNÁNÍ				
ID	Popis úkolu	Status úkolu	Zodpovědná osoba	Termín

NOVÉ ÚKOLY				
ID	Popis úkolu	Status úkolu	Zodpovědná osoba	Termín

1.5.5 Grafické zobrazení jednotlivých úrovní řízení Projektu



1.5.6 Požadavek na změnu

Výstupem této fáze budou šablony pracovních dokumentů v minimálním rozsahu, který odpovídá výše uvedeným kategoriím, připravené s využitím standardních nástrojů MS Office.

1.6 Návrh pracovních procesů pro řízení projektů

V návaznosti na doporučenou metodiku bude provedeno rozpracování až do úrovně jednotlivých procesů realizovaných v rámci řízení projektu. V případě aplikace metodologie PMBOK se bude jednat například o následující skupiny procesů:

Iniciace	Plánování	Realizace	Monitoring a kontrola	Ukončení
• **Tvorba zadání projektu a předběžného předmětu plnění** • **Identifikace zúčastněných stran**	• **Vytvoření projektového plánu** • Sběr požadavků • **Definice předmětu** • **Vytvoření WBS** • **Definice aktivit** • Určení návazností • Odhad zdrojů • **Odhad doby trvání** • **Vytvoření harmonogramu** • **Odhad nákladů** • **Vytvoření rozpočtu** • Vytvoření plánu kvality • Vytvoření plánu LZ • **Vytvoření plánu komunikace** • **Vytvoření plánu řízení rizik** • **Identifikace rizik** • Provedení kvalitativní analýzy • Provedení kvantitativní analýzy • Plánování odezvy na rizika • Vytvoření plánu nákupu	• **Řízení a realizace projektových činností** • Zabezpečení realizace plánu kvality • **Vytvoření projektového týmu** • **Rozvoj projektového týmu** • **Řízení projektového týmu** • **Distribuce informací** • **Řízení očekávání zainteresovaných stran** • Realizace nákupu	• **Monitorování a kontrola projektových prací** • **Řízení změn** • Verifikace předmětu plnění • Kontrola předmětu plnění • **Kontrola harmonogramu** • **Kontrola nákladů** • **Kontrola kvality** • **Komunikace vykonaných prací** • **Monitorování a kontrola rizik** • Administrace smluvních vztahů	• **Ukončení projektu nebo projektové fáze** • Ukončení smluvních vztahů

Výstup této fáze bude součástí návrhu vnitřních předpisů pro projektové řízení v souladu s požadavky obsaženými v zadávací dokumentaci, jednotlivé procesy budou popsány závaznou formou ve Směrnici o projektovém řízení (a případně budou reflektovány i v dalších vnitřních předpisech Ústavu), jejich grafická schematizace bude obsažena v přílohách příslušných vnitřních předpisů a využita mimo jiné při seznamování zaměstnanců Ústavu s novými či nově nastavenými procesy.

1.7 Analýza lidských zdrojů SÚKL a doporučení personálního obsazení projektové kanceláře

1.7.1 Analýza

Na základě předchozích fází, zejména pak na základě návrhu procesů pro projektové řízení, budou definovány jednotlivé role, podílející se na procesech. U každé role pak bude stanoven set klíčových kompetencí (kompetenční model) – tedy pracovního chování nezbytného pro naplňování dané role v odpovídající kvalitě.

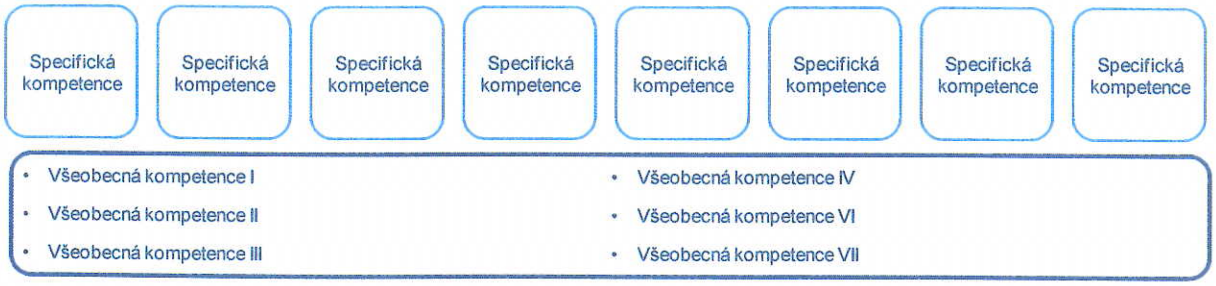
Kompetenční model bude sestávat ze dvou kompetenčních skupin:

- jednotlivých **kompetencí všeobecných** (plošných, společných všem rolím zapojeným do projektového řízení). Všeobecné kompetence, společné všem projektovým rolím, budou „společným jmenovatelem" vyjadřujícím základní a klíčové charakteristiky nezbytně nutné pro práci na jakémkoliv projektu v jakémkoliv týmu a v rámci jakékoliv projektové role.

- a **specifických** (funkčních), které reflektují specializaci zaměstnanců zastávající dané projektové role. Specifické kompetence určují, jaké pracovní chování by měl zaměstnanec projevit, aby zvládl činnosti dané projektové role. Specifické kompetence pak budou doplněné o specifické znalosti.

Kompetenční model bude postihovat kombinaci požadovaných vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a dalších charakteristik zaměstnanců (popř. skupin zaměstnanců dle projektových rolí), které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a podávání očekávaného výkonu na zastávané pozici v souladu s metodikou projektového řízení.

Návrh struktury kompetenčního modelu



Kompetenční profily

Pro jednotlivé projektové role (nebo jejich logické skupiny) budou zpracovány také kompetenční profily. Kompetenční profil bude koncipován jako soubor předpokladů pro očekávaný výkon a pracovní chování na konkrétní projektové roli. V každém kompetenčním profilu budou pro danou projektovou roli stanoveny klíčové kompetence včetně jejich popisu. Kompetenční profil se tak stane důležitým výchozím zdrojem pro výběr zaměstnanců i pro jejich následný rozvoj a vzdělávání.

Příklad kompetenčního profilu role „Věcný gestor projektu"

Při sestavení kompetenčního profilu projektové např. role „Věcný gestor projektu" budeme vycházet především z popisu činností, které tato projektová role bude vykonávat.

Příklad popisu jedné specifické kompetence pro roli „Věcný gestor projektu"

Time management

Požadované kompetence

Všeobecné kompetence	Specifické kompetence
• Profesionalita • Loajalita • Komunikace	• Orientace na detail • Time management • Uvažování v souvislostech

Definice

- Prioritizace
- Efektivní hospodaření s časem
- Plánování
- Práce se stresem

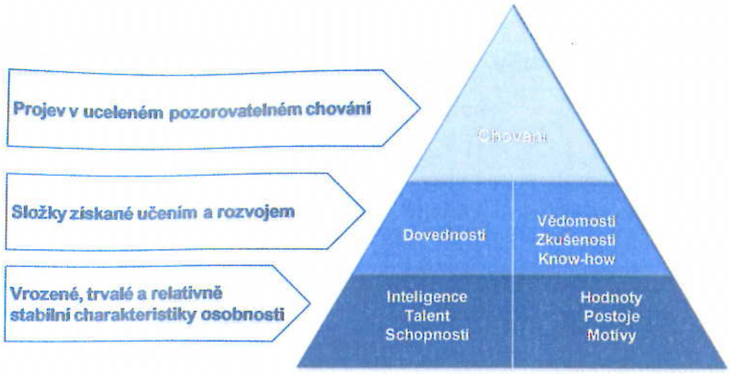
Kritéria chování

- Umí vyhodnotit naléhavost a důležitost jednotlivých priorit a určit postup jejich naplňování
- Efektivně hospodaří jak s časem svým, tak s časem svých podřízených/kolegů
- Stanovuje realistické cíle v čase (SMART), definuje správně milníky, umí velmi dobře odhadnou spotřebu času na jednotlivé práce, průběžně sleduje jejich naplňování
- Je flexibilní, zachovává chladnou hlavu a k problémům přistupuje konstruktivně a racionálně

Přístup Deloitte k definování kompetencí a kompetenčního modelu

Základním přínosem a odlišností analytického přístupu Deloitte na rozdíl od „běžných" postupů tvorby kompetenčního modelu je důraz na identifikaci a analýzu úspěšných vzorců jednání ve vztahu k stanoveným cílům a teprve následné „pojmenování" jednotlivých kompetencí. Na základě zkušeností Deloitte je to nejvhodnější způsob, jak lze zajistit skutečnou a praktickou využitelnost kompetenčního modelu v rámci požadovaného funkčního celku (všech zaměstnanců zapojených do projektů i), zejména v oblasti systému vzdělávání a rozvoje. Kompetence je tedy vhodné formulovat behaviorálně, tzn., musí být jasně vymezeno, co konkrétně je nutné dělat a jakým způsobem se chovat, aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů v požadované kvalitě a požadovaným způsobem. Kompetence představují základní předpoklad úspěchu na pracovní pozici a slouží jako vodítko pro nadřízené při stanovování vhodného rozvoje zaměstnanců a při podpoře zlepšování jejich výkonu i přínosu pro organizaci/projekt. Přístup společnosti Deloitte k definování struktury kompetencí je znázorněn na následujícím obrázku.

Skladba kompetencí



- Kompetence je způsob a projev takového pracovního **chování**, které vede k očekávanému výsledku.
- Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

  1. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
  2. Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit svou energii.
  3. Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

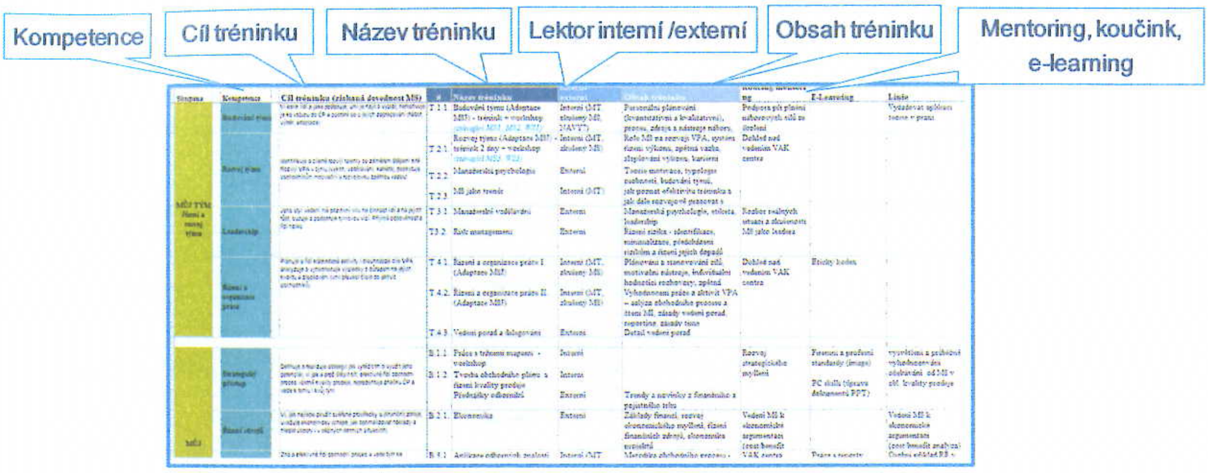
Na základě kompetencí a specifických znalostí (přiřazených k projektovým rolím) a zaměstnanců bude vytvořena matice, v níž vždy nadřízení zaměstnanci určí míru naplnění daných kritérií (kompetencí, specifických znalostí) u svých podřízených.
Ti zaměstnanci, kteří budou vyhodnoceni jako nejlepší z hlediska plnění kritérií, projdou rozhovory se zástupci dodavatele (experty na řízení lidských zdrojů). Na základě těchto rozhovorů bude zadavateli předložen seznam kandidátů na dané projektové role s komentářem k jejich silným a slabým stránkám, potenciálu a zastupitelnosti.

1.7.2 Doporučení

Kompetenční model navržený v předchozí fázi poslouží jako báze pro návrh vzdělávání a rozvoje za účelem dosažení požadované úrovně kompetencí, které by měl mít zaměstnanec zastávající konkrétní procesní roli v projektové kanceláři. Za tímto účelem připravíme systém vzdělávacích seminářů, který bude vycházet z kompetenčního modelu. Bude vyhotovena matice seminářů (včetně jejich kurikul),

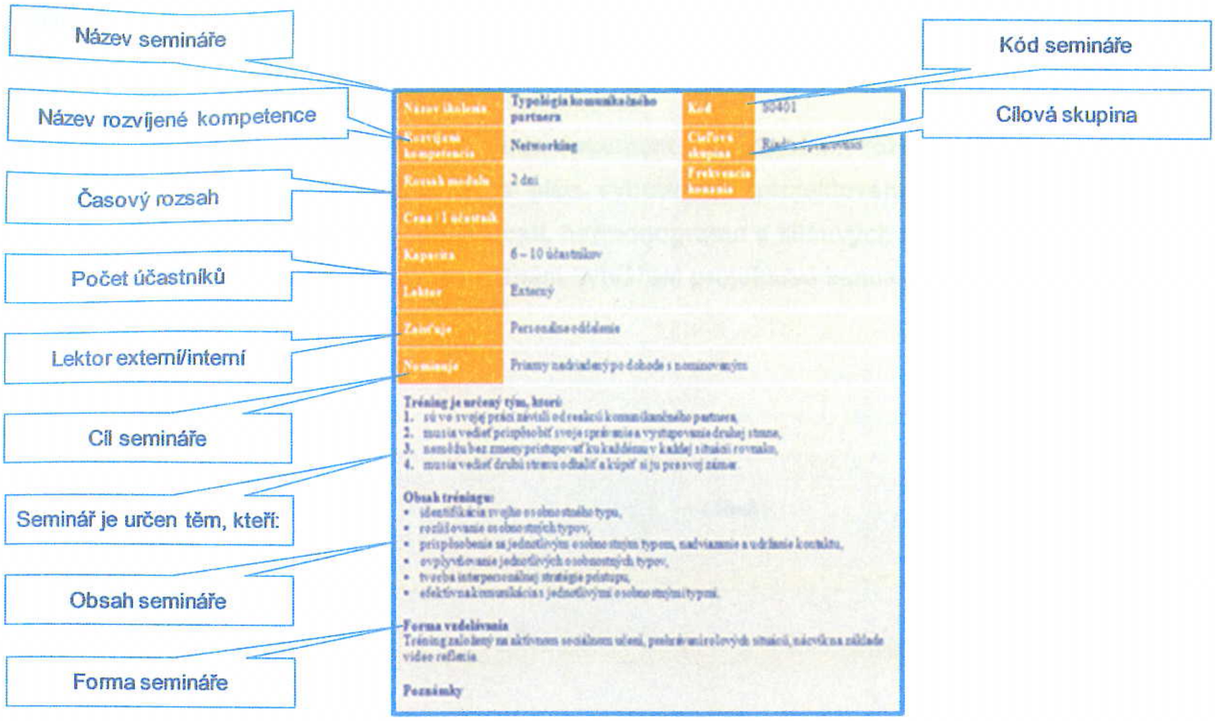
kdy každý seminář rozvíjel jednu kompetenci nebo skupinu kompetencí tak, aby po jeho absolvování zaměstnanec byl schopen dosahovat požadované úrovně plnění kompetencí a zastávat příslušnou roli s požadovanými výsledky.

Příklad matice rozvojových programů včetně školení k jednotlivým kompetencím z projektu, který Deloitte realizoval v minulém roce



Jednotlivá kurikula budou formulována tak, aby pro Zadavatele bylo snadné poptat dodávku tréninků v rámci veřejné zakázky, respektive vytvořit snadno zadávací dokumentaci. Každý seminář bude mít vytvořenou svou kartu, jejíž obsah a struktura bude upřesněna na základě dohody s vedením Ústavu s ohledem na workflow vzdělávacího procesu a další možnosti Ústavu.

Příklad karty vzdělávacího semináře



Seznam vzdělávacích a rozvojových aktivit bude logicky rozčleněn dle sledovaných kompetencí s ohledem na příslušnou roli zaměstnance, kterou bude zastávat v projektové kanceláři. Takto zpracovaný materiál bude integrován do plánu vzdělávání určených zaměstnancům SÚKL (nejen zaměstnanců zapojených do projektové kanceláře) nebo jako zdroj pro tvorbu komplexního katalogu vzdělávacích a rozvojových aktivit SÚKL.

Ve spolupráci se Zadavatelem bude připravena implementace do formálních i organizačních struktur organizace.

Výstupem této fáze projektu bude dokument o minimálním rozsahu 20 normostran popisující průběh a výsledky analýzy lidských zdrojů Ústavu v oblasti projektového řízení.

1.8 Organizační zajištění vybudování projektové kanceláře a její integrace do SÚKL

Aby bylo možno s využitím existujících lidských zdrojů vybudovat funkční projektovou kancelář, lze predikovat potřebu vzdělávání vybraných zaměstnanců Ústavu v oblasti projektového řízení. V návaznosti na výsledky analýzy lidských zdrojů (výstup předchozí fáze) bude přesně definována potřeba specializovaného vzdělávání v relevantních osobnostních kompetencích i odborné project management kvalifikaci a bude navržen plán vzdělávání, jenž zajistí pokrytí potřeb Ústavu v této oblasti, a to maximálně efektivním způsobem, jak z hlediska časové (minimalizace omezování běžné činnosti pracovníků zapojených do budování projektové kanceláře a účastnících se potřebného rozšiřování kvalifikace), tak i finanční nákladnosti.

Bude proto vytvořen implementační plán, který veškeré poznatky, doporučení a dokumenty prováže s faktickou situací a podmínkami na půdě Ústavu tak, aby v co nejkratší době, co nejkvalitněji a za co nejmenších nákladů bylo možno vytvořit strukturu projektové kanceláře. A začlenit ji do existujících struktur a procesů Ústavu. Cílem je integrace, která v minimální míře naruší existující vazby a přitom povede k signifikantně efektivnější realizaci relevantních procesů.

Hmotným výstupem této fáze projektu bude dokument o minimálním rozsahu 15 normostran textu obsahující návrh systému vzdělávání a plán vybudování projektového kanceláře, vč. časové, prostorové, finanční a personální náročnosti, harmonogramu a klíčových mezníků. Nehmotným pak všeobecná konzultační podpora při samotném vytváření projektové kanceláře.

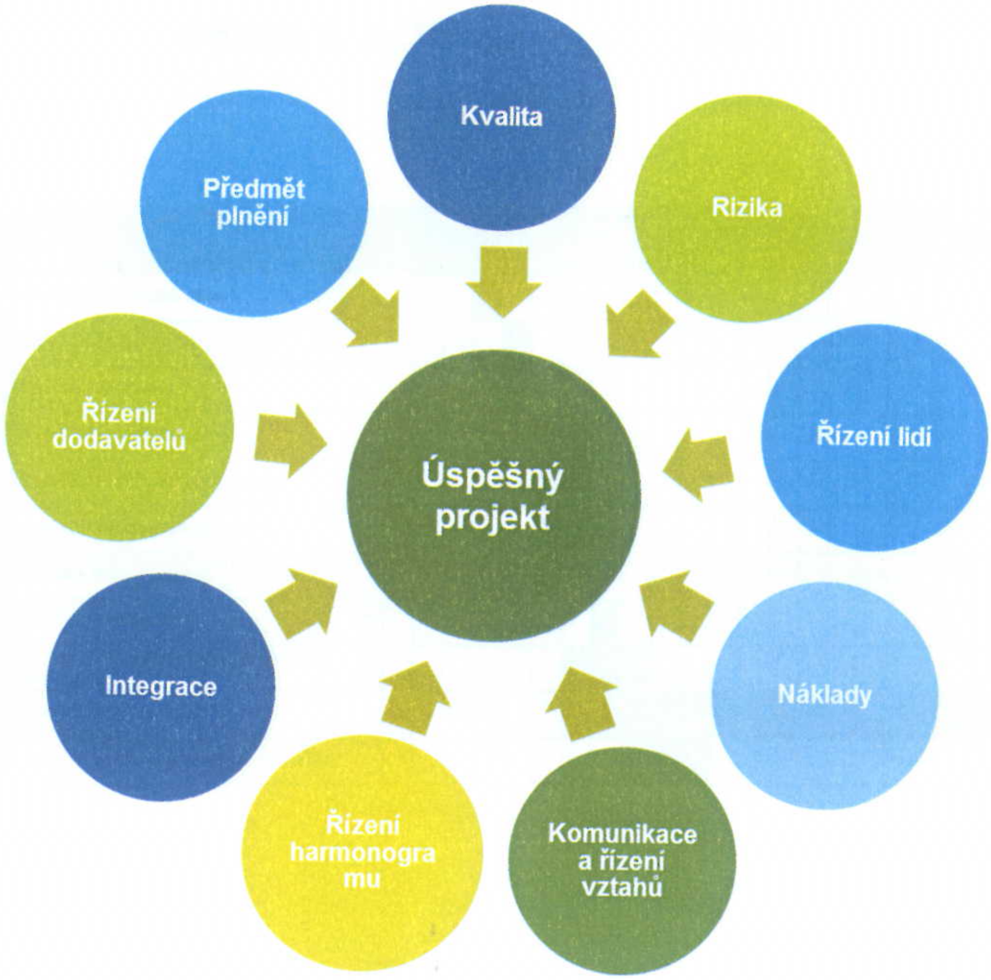
2 Poskytování poradenství pro potřeby udržitelné implementace Systému projektového řízení

Jako velmi významnou součást projektu, která by měla přispět k dosažení jeho zamýšlených efektů je nutno vnímat i podporu Ústavu v rámci implementační fáze u 2 pilotních projektů zaměřených na vytvoření jednotné koncepce elektronizace správních agend Ústavu, nastavení jednotného architektonického konceptu projektů a jeho následné dodržování.

Při realizaci těchto projektů by mělo být využito výstupů, nastavených procesů a dokumentace Systému projektového řízení (viz předchozí fáze), konzultanti Deloitte zajistí dodržování stanovených procesů, ověření jejich funkčnosti a případné úpravy/aktualizace, budou hodnotit funkčnost navrženého řešení a jeho přínosy pro Zadavatele.

Současně budou poskytovat všeobecnou konzultaci pro účastníky Systému projektového řízení v rámci jednotlivých rolí projektové kanceláře.

Cílem činnosti Deloitte v rámci této fáze bude zajištění, aby pilotní projekty realizované v souladu s výstupy předchozí fáze byli maximálně úspěšné a pracovníci Ústavu si osvojili správné postupy a návyky, případně i odstranění nejasností a nedostatků ve výstupech předchozí fáze a jejich optimalizace na míru potřebám Ústavu.



Rozsah této podpory lze předběžně kvantifikovat 400 člověkohodinami v průběhu 13 měsíců, přičemž konzultace ve specifických oblastech (např. řízení lidských zdrojů nebo bezpečnostní otázky) bude poskytovat vždy ten člen týmu, který je specialistou příslušné působnosti.

Vždy po třech měsících bude zpracována Zpráva o průběhu implementace pro vedení Ústavu, která popíše realizované projekty, zhodnotí funkčnost a úspěšnost návrhu z předchozí fáze a případě doporučí přijetí

Příloha č. 2 „Harmonogram plnění“

Klíčová aktivita	Rok	2011									2012												2013		
	Měsíc	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Zeefektivnění fungování projektového řízení	Analýza stávajícího stavu				X																				
	Definice potřeb					X																			
	Navržení metodiky					X																			
	Navržení vnitřní metodiky						X	X																	
	Navržení pracovních dokumentů						X	X																	
	Navržení pracovních procesů						X	X																	
	Analýza liských zdorojů						X																		
	Navržní vzdělávání								X																
	Organizační zajištění vybudování proj. Kanceláře							X	X	X															
Imple-mentace projekto-vého řízení	Konzultantská činnost							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	Vzdělávání členů projektové kanceláře									X	X	X													

Státní ústav pro kontrolu léčiv
Šrobárova 48
100 41 Praha 10
(100)