



MINISTRSTVO ZA JAVNO UPRAVO

REPUBLIKA SLOVENIJA

www.mju.gov.si, e: gp.mju@gov.si

Tržaška 21, 1000 Ljubljana



Metodologija vodenja projektov v državni upravi – projekti informacijske tehnologije

VODNIK MVPDU-IT

Končni 1.0

Ljubljana, oktober 2010

Stanje dokumenta

Namen dokumenta:	Namen vodnika je na enostaven in kratek način prikazati postopke, ki jim je potrebno slediti za uspešno izvajanje posameznega projekta v državni in lokalni upravi.
Vsebina:	glej kazalo
Oznaka dok.:	Vodnik MVPDU-IT
Status:	Končni
Verzija:	1.0
Datum verzije:	29.10.2010
Naročnik / uporabnik:	MJU
Avtorji:	Denis Premec, IPMIT d.o.o. Jure Lozinšek, IPMIT d.o.o. Barbara Wohinz, MJU Mag. Marin Silič, MJU
Dostavljeno:	29.10.2010

Zgodovina verzij:

Verzija	Datum zadnje spremembe	Opombe
0.1	31.08.2009	Predlog vodnika poslan v usklajevanje na MJU.
0.2	21.09.2009	Predlog vodnika poslan v usklajevanje projektni skupini.
0.3	30.09.2010	Dopolnjen predlog vodnika poslan v usklajevanje na MJU.
1.0	29.10.2010	Končna verzija Vodnika.

VSEBINA

VSEBINA	III
KAZALO SLIK IN TABEL	IV
KAZALO SLIK	IV
KAZALO TABEL	IV
NAMEN IN ZGRADBA DOKUMENTA	1
PROJEKTNA ORGANIZIRANOST	2
1 UMESTITEV PROJEKTA	2
2 ORGANIZACIJA IN STRUKTURA PROJEKTA	2
3 VLOGE NA PROJEKTU	4
3.1 Projektni svet.....	4
3.2 Sponsor projekta (Vodja projektne sveta)	5
3.3 Vodja projekta	5
3.4 Projektna skupina naročnika.....	6
3.5 Projektna skupina zunanjega izvajalca	7
3.6 Kordinator zunanjih izvajalcev	7
3.7 Služba za kakovost.....	7
3.8 Projektna pisarna (na projektu)	8
STANDARDIZIRANI ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA	9
4 FAZE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROJEKTA	9
5 VSEBINSKE FAZE PROJEKTA	10
6 PREPLETANJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROJEKTA IN NJEGOVIH VSEBINSKIH FAZ	10
7 PRIPRAVA PROJEKTA	11
7.1 Kreiranje pobude za projekt.....	11
7.2 Priprava pobude za projekt.....	12
7.3 Obravnavanje pobude za projekt	12
8 VZPOSTAVITEV PROJEKTA	13
8.1 Definiranje in vzpostavitev organizacije	14
8.2 Definiranje ciljev, predpostavk in dejavnikov tveganja.....	14
8.3 Priprava planov.....	14
8.4 Vzpostavljanje projekta in administrativne aktivnosti	15
9 IZVAJANJE PROJEKTA.....	16
9.1 Postopki med izvedbo vsebinske faze.....	17
9.2 Postopki v zaključku faze.....	25
10 ZAKLJUČEK PROJEKTA.....	29
10.1 Priprava na zaključek projekta.....	29
10.2 Evidentiranje aktivnosti po zaključku projekta.....	30
10.3 Priprava zaključnega poročila projekta	30
10.4 Izvedba zaključnega sestanka projekta.....	30
10.5 Dokumentiranje pridobljenih znanj in izkušenj	31
10.6 Ocena po izvedbi projekta	31
DOKUMENTI PROJEKTNEGA VODENJA	33
PRILOGE	38
PRILOGA 1: OBRAZCI PROJEKTNEGA VODENJA	38
PRILOGA 2: SMERNICE ZA IZVAJANJE PROJEKTA	43

KAZALO SLIK IN TABEL

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Tipična organizacijska struktura projekta.....</i>	<i>4</i>
<i>Slika 2: Življenjski cikel projekta.....</i>	<i>9</i>
<i>Slika 3: Splošni primer vsebinskih faz projekta.....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 4: Klasično standardizirane vsebinske faze cikla razvoja programske opreme.....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 5: Primer prepletanja, ko vse vsebinske faze predstavljajo en sam življenjski cikel projekta.....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 6: Primer prepletanja, ko za vsako vsebinsko fazo projekta vzpostavimo poseben življenjski cikel.....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 7: Priprava projekta.....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 8: Vzpostavitev projekta.....</i>	<i>16</i>
<i>Slika 9: Izdelava operativnega plana, delegiranje in prevzem nalog.....</i>	<i>18</i>
<i>Slika 10: Kontrolno poročanje, zbiranje podatkov ter evidentiranje problemov, sprememb in odstopanj.....</i>	<i>21</i>
<i>Slika 11: Analiziranje stanja ter planiranje in izvajanje korektivnih akcij.....</i>	<i>22</i>
<i>Slika 12: Poročanje o napredku in razreševanje vodstvenih vprašanj.....</i>	<i>23</i>
<i>Slika 13: Predaja, prevzem in presoja kakovosti izdelkov.....</i>	<i>25</i>
<i>Slika 14: Priprava plana naslednje vsebinske faze in nadomestnega plana.....</i>	<i>26</i>
<i>Slika 15: Dopolnjevanje plana projekta in tveganj, zaključevanje vsebinske faze.....</i>	<i>28</i>
<i>Slika 16: Posebni ukrepi na projektu.....</i>	<i>29</i>
<i>Slika 17: Zaključek projekta in ocena po izvedbi projekta.....</i>	<i>32</i>
<i>Slika 18: Dokumenti projektnega vodenja.....</i>	<i>38</i>
<i>Slika 19: Dokumenti in obrazci faze priprave in vzpostavitve.....</i>	<i>39</i>
<i>Slika 20: Dokumenti in obrazci faze izvajanja.....</i>	<i>40</i>
<i>Slika 21: Dokumenti in obrazci faze zaključka.....</i>	<i>41</i>
<i>Slika 22: Dokumenti in obrazci administracije.....</i>	<i>42</i>

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Umestitev projekta.....</i>	<i>2</i>
<i>Tabela 2: Dokumenti projektnega vodenja.....</i>	<i>37</i>

NAMEN IN ZGRADBA DOKUMENTA

Namen

Vodnik MVPDU-IT je namenjen vsem sedanjim in bodočim uporabnikom Metodologije vodenja projektov v državni upravi – projekti informacijske tehnologije (v nadaljevanju: metodologija). Namen vodnika je na enostaven in kratek način prikazati postopke, ki jim je potrebno slediti za uspešno izvajanje posameznega projekta v državni in lokalni upravi. S tem vodnik služi kot opomnik, s katerim se lahko na hiter način ugotovi, kaj je treba v nekem trenutku na projektu narediti in kako to doseči.

Vodnik je primeren za vse, ki sodelujejo pri projektih informatizacije državne in lokalne uprave, še posebej pa vodjem omenjenih projektov. Seveda ga lahko uporabljamo tudi za vse druge vrste projektov, saj je projektno vodenje univerzalna veda. Tako lahko na primer člani projektne skupine hitro ugotovijo, katere dokumente bodo prejeli v določeni fazi projekta in o čem bodo morali sprejeti odločitev. Vodja projekta si lahko ogleda, kateri je naslednji korak na projektu in kdo je odgovoren za njegovo izvedbo. Člani projektne skupine pa si lahko ogledajo, katere izdelke se v določeni fazi pričakuje.

Pri branju vodnika se zavedajmo, da je besedilo podano na strnjen, ponekod tudi zelo strnjen način, zato se lahko branja lotimo počasi in s preudarnim razmišljanjem. Osnovno navodilo za delo z vodnikom in metodologijo pa je:

Za uspešno izvajanje projektov se držite postopkov!

Zgradba vodnika

Vodnik poleg uvoda in prilog sestavljajo trije glavni deli: opis projektne organiziranosti, opis standardiziranega življenjskega cikla projekta in opis projektne dokumentacije.

- **V uvodu** je na kratko opisano, komu je vodnik namenjen, kakšna je zgradba vodnika in podano navodilo za uporabo vodnika.
- **Pri opisu projektne organiziranosti** so podani kriteriji za umestitev projekta glede na njegovo velikost ter nato opisana organizacija in struktura projekta, ki jo treba vzpostaviti za posamezen projekt glede na njegovo velikost.
- **Pri opisu standardiziranega življenjskega cikla** projekta, ki je razdeljen na opis priprave projekta, vzpostavitve projekta, izvajanja projekta in zaključka projekta, so za vsako navedeno fazo kratko opisani njeni postopki, pri čemer opis vsebuje glavne korake postopka, zadolžene vloge, uporabljene dokumente in povezave med postopki.
- **Pri opisu projektne dokumentacije** so navedeni vsi obrazci projektne vodnje, ki se uporabljajo pri projektu, prav tako pa je za vsak dokument podan še podrobnejši pregled, ki omogoča njegovo pravilno uporabo.
- Vodniku so priloženi tudi **vsii obrazci projektne vodnje**, ki vsebujejo navodila za izpolnjevanje, in **smernice za izvajanje projekta**, ki predstavljajo grafični pregled vseh postopkov projektne vodnje na enem mestu in služijo kot opomnik med izvajanjem projekta.

Vodnik ne vsebuje podrobnejših razlag posameznih postopkov, saj so že zapisane v metodologiji, kjer jih lahko poiščete tisti, ki si želijo poglobljenega vedenja o izvajanju projektov ali želijo dodatna pojasnila o posameznih postopkih izvajanja projekta.

PROJEKTNA ORGANIZIRANOST

1 UMEŠTITEV PROJEKTA

Projekte lahko med ostalim razvrstimo na dva načina: glede na vrsto projekta in glede na njihovo velikost. Razvrstitev projektov v določeni razred velikosti je pomembna, ker je od tega odvisno, kdo vse bo na projektu sodeloval, katero projektno dokumentacijo bo potrebno pripraviti in kako bo potekalo delo na projektu. Umestitev v ustrezen velikostni razred ni lahka naloga, lahko pa se ravnamo po naslednjih parametrih:

- obsega stroškov projekta,
- obsega dela na projektu,
- števila aktivnosti na projektu,
- trajanja projekta,
- števila sodelujočih organizacijskih sistemov v vlogi naročnika, uporabnika izdelkov projekta ali izvajalca in
- števila ljudi, ki sodelujejo na projektu.

Pri razvrščanju projektov si lahko pomagamo z naslednjo tabelo:

Velikost projekta	Stroški	Človek/dni	Trajanje	Sodelujoči
Mali	Do 40.000 €	Do 200 človek/dni	Do 6 mesecev	1 uporabnik 1 izvajalec
Srednji	Od 40.000 € do 400.000 €	Od 200 do 1200 človek/dni	Od 6 do 18 mesecev	Več uporabnikov 1 izvajalec
Veliki	Nad 400.000 €	Nad 1200 človek/dni	Nad 18 mesecev	1 ali več uporabnikov Več izvajalcev

Tabela 1: Umestitev projekta

Projekt lahko označimo kot velik, če ga pri večini meril uvrstimo v skupino velikih. Seveda obstajajo tudi primeri, kjer se po določenem merilu projekt uvrsti v skupino velikih, po drugem merilu pa v skupino majhnih. Vseh različnih možnosti ni mogoče zajeti in zato se izjeme obravnava ločeno. O takšnih izjemah odloča projektni svet.

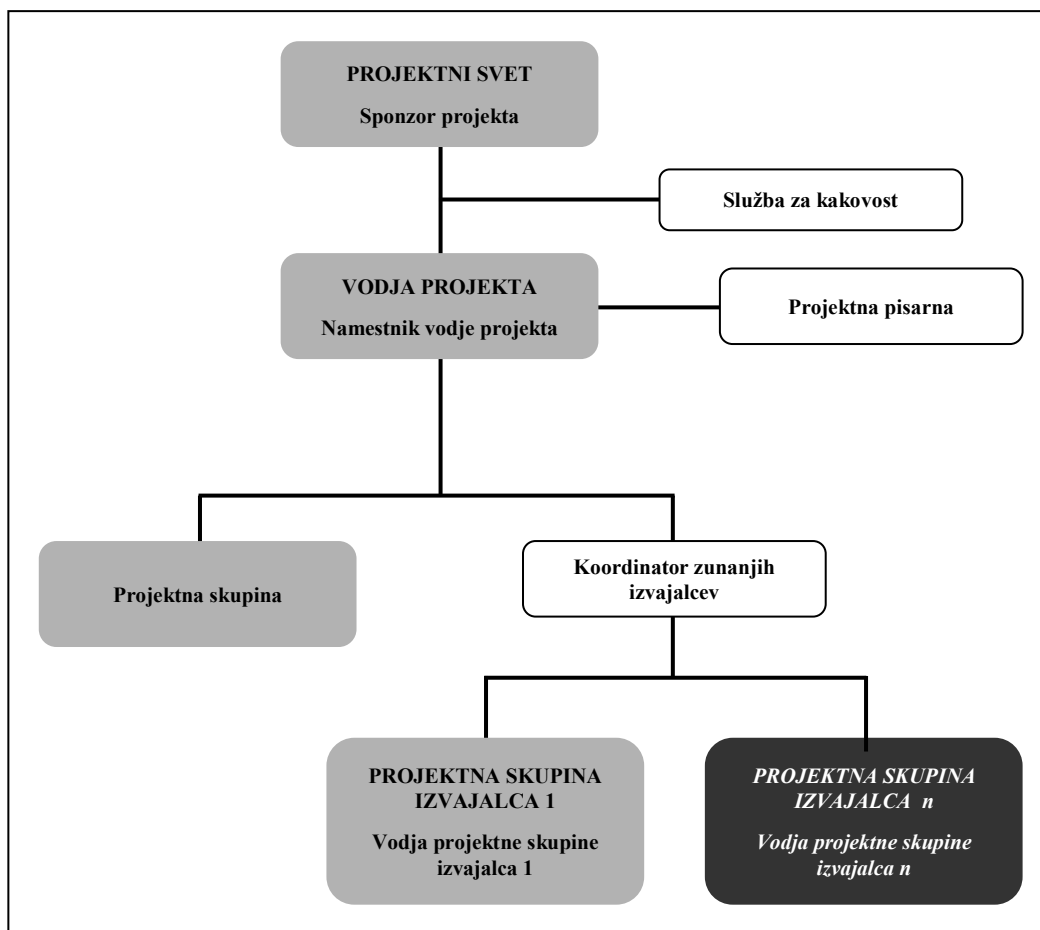
2 ORGANIZACIJA IN STRUKTURA PROJEKTA

Organizacijo projekta predstavljajo posamezni sodelavci in skupine, katerih delovanje je usmerjeno k ciljem projekta. Ker projekti niso izolirani od svojega okolja, je posebna organizacija projekta vpeta v siceršnje organiziranost okolja, ki ga predstavljajo državni in lokalni organi ter njihovi zunanji izvajalci. Pri vzpostavljanju organizacije projekta je potrebno upoštevati organizacijska razmerja med organi in znotraj posameznih organov, saj lahko napaka na tem področju povzroči neuspeh projekta, ki bi sicer lahko bil uspešen.

Na naslednji sliki je prikazana shema tipične organizacijske strukture projekta, ki jo je treba vzpostaviti za potrebe projekta. Iz sheme organizacijske strukture so razvidne konkretne vloge, ki se na projektih največkrat pojavijo, in skupine vlog, znotraj katerih se za posamezne vloge imenuje konkretne osebe, ter njihova medsebojna povezanost. Podroben prikaz vlog znotraj posameznih skupin si lahko ogledate v MVPDU-IT na sliki 3.1. V naslednjem poglavju tega Vodnika so posamezne vloge oz. skupine vlog še na kratko predstavljene in podane so njihove glavne značilnosti. Podrobne opise vlog, smernice za njihovo izbiro in imenovanje, ter njihove naloge in odgovornosti na projektu si lahko preberete v MVPDU-IT v poglavju 3.1.

Na konkretnem projektu moramo opise pristojnosti, odgovornosti in nalog prilagoditi specifičnim potrebam in možnostim (razpoložljivost kadrovskega virov, razpoložljivost finančnih sredstev,...). Potreba po natančnem definiranju pristojnosti, odgovornosti in nalog narašča z organizacijsko kompleksnostjo projekta in se običajno zapiše v vzpostavitevni dokument projekta. Vsak projekt zahteva svojo avtonomno organizacijo, ki mora upoštevati obstoječo organizacijsko strukturo organov in morebitno vključenost projekta v program projektov. Pri manjših projektih se lahko strukturo projekta poenostavi z združevanjem več vlog v eno, kar pomeni, da oseba opravlja več vlog na projektu. Pri opcijah vlogah pa se imenovanje izvede samo v primeru izkazanih potreb.

Opcijske vloge oziroma skupine vlog so na shemi prikazane v brezbarvnih likih. Takšna skupina vlog so vse vloge v okviru **projektne pisarne na projektu**, ki je največkrat potrebna le na večjih in kompleksnih projektih, čeprav mogoče organ že razpolaga s stalno projektno pisarno. Enako velja tudi za **službo za kakovost**, ki je zadolžena za izvajanje vseh postopkov v zvezi s kakovostjo v nekem organu med drugim tudi na projektih, vendar lahko na srednjih in majhnih projektih njeno funkcijo opravlja projektni svet oziroma sponzor, ki potrdi izdelke projekta. **Koordinatorja zunanjih izvajalcev** se lahko uporabi na projektih, na katerih hkrati dela več zunanjih izvajalcev. Vlogo koordinatorja na srednjih in majhnih projektih lahko seveda prevzame vodja projekta, njegov namestnik ali za to določeni član projektne skupine naročnika. S črnim likom je na shemi prikazana tudi struktura, do katere bi prišlo v primeru, če bi na projektu sodelovalo več zunanjih izvajalcev.



Slika 1: Tipična organizacijska struktura projekta

Organizacijo projekta torej prilagodimo velikosti projekta. Večina projektov s področja informacijske tehnologije v državnih in lokalnih organih je, po merilih za razvrstitev projekta, majhnih ali srednjih in le redki so veliki projekti. Pri odločanju, za kakšno organizacijo se bomo odločili, je pomembno predvsem, kako kompleksne so povezave med aktivnostmi, kakšni so dejavniki tveganja projekta, koliko uporabniških področij (primer: več ministrstev v državni upravi) zanimajo izdelki projekta in koliko izvajalcev in/ali podizvajalcev bo sodelovalo pri izvedbi projekta. Kot smo že predhodno omenili, je organizacija vsakega posameznega projekta razvidna iz vzpostavitvenega dokumenta projekta.

3 VLOGE NA PROJEKTU

3.1 Projektni svet

Projektni svet sprejema odločitve o usmeritvah in pomembnejših strokovnih vprašanjih, ki zadevajo izvajanje projektov in jih vodja projekta ne uspe samostojno razrešiti. Projektni svet zastopa interese naročnika projekta in ga zato sestavljajo predstavniki najvišjega vodstva ključnih akterjev na projektu. Projektni svet ima ponavadi več članov, od katerih je eden vodja projektnega sveta. Če je projektni svet enočlanski (npr. pri majhnih projektih), je ta oseba **sponsor projekta**. Projektni svet odločitve sprejema s konsenzom članov projektnega sveta, sponsor projekta odločitve sprejema samostojno, vsi pa v skladu z interesi naročnika.

Projektne svet se sestaja po potrebi (npr. ob zaključkih posameznih faz projekta, ob večjih spremembah na projektu...) oz. vsaj dvakrat v času trajanja projekta (ob njegovi vzpostavitvi in ob njegovem zaključku).

Pristojnosti, odgovornosti in naloge projektne sveta med ostalim obsegajo:

- Obravnavo in soodločanje o vseh pomembnejših vprašanjih v zvezi s projekti na področju strokovnih vsebin, projektne izdelke, prioritete in kadrov.
- Odgovornost za zagotavljanje vseh virov, ki so potrebni za izvedbo projekta.
- Obravnavo in odločanje o vsebini vzpostavitvenega dokumenta projekta ter o pomembnejših spremembah na projektih.
- Reševanje nesoglasij in odločanje v spornih zadevah, ki presegajo pristojnosti vodje projekta.
- Pripravo usmeritev za implementacijo ustreznih strokovnih rešitev na projektih, ki imajo večje posledice na delo in izvajanje nalog institucij, ki jih predstavljajo.

3.2 Sponzor projekta (Vodja projektne sveta)

Njegove pristojnosti, odgovornosti in naloge so predvsem:

- Odloča o poslovnih vprašanjih na projektu.
- Odgovoren za doseganje vseh poslovnih ciljev projekta.
- Usmerja vodstvo projekta,
- Redno in na zahtevo poroča strateškemu organu o napredovanju in stanju vseh projektov, katerih sponzor je.

Sponzor projekta (Vodja projektne sveta) odloča na najvišji vodstveni ravni. V primeru enočlanskega projektne sveta, sponzor projekta predstavlja najvišji organ odločanja v nekem organizacijskem okolju v zvezi s projekti v tem okolju.

V primeru veččlanskega projektne sveta le-tega vodi in načeloma odločitev ne sprejema sam, vendar pa lahko to v določenih primerih še vedno stori. To velja predvsem v primerih, ko je potrebna hitra odločitev in se ne more čakati na to, da se skliče projektne svet. O sprejemu odločitve mora vodja projektne sveta obvezno obvestiti ostale člane projektne sveta.

3.3 Vodja projekta

Vodja projekta ima pri vodenju polno pristojnost in odgovornost razpolagati z dodeljenimi viri po predhodnem planu s ciljem, da zagotovita kvalitetne izdelke projekta, ki izpolnjujejo zahteve naročnika v dogovorjenem času, stroškovnih okvirih in obsegu.

Pristojnosti, odgovornosti in naloge vodje projekta obsegajo:

- Odločanje o vseh operativnih vprašanjih v okviru projekta, v skladu z odobreno projektne dokumentacijo in potrjenimi spremembami med izvajanjem projekta,
- Potrjevanje manjših sprememb, ki ne vplivajo na rok dokončanja projekta in so v okviru pristojnosti uporabe sredstev,
- Redno porabo sredstev, ki jih predvideva potrjen proračun projekta,
- Odgovornost za doseganje vseh operativnih ciljev projekta,
- Skrb za kakovost izdelkov projekta,
- Skrb za urejeno projektne dokumentacijo,

- Pripravo in vzdrževanje podrobnih načrtov za izvedbo projekta,
- Delegiranje nalog, krovno koordinacijo podprojektov, koordinacijo in usmerjanje dela pogodbenih izvajalcev na projektu,
- Vodenje sestankov vodstva projekta,
- Izvajanje nalog v zvezi z obvladovanjem sprememb,
- Redno poročanje o napredovanju projekta, doseganju mejnikov ter zaznanih potrebah po spremembah, tveganjih, problemih in predlogih,
- Spremljanje izvajanje projekta ter planiranje in izvajanje korektivnih ukrepov,
- Potrjuje poročila in račune pogodbenega izvajalca, če je sam skrbnik pogodbe oz. predlaga potrditev računa skrbniku pogodbe,
- Na podlagi ocene celovitosti izdelkov potrjuje poročila o izvedbi kontrolnih točk v skladu s sistemom zagotavljanja kakovosti.

Vodja projekta imenuje **namestnika vodje projekta**, ki je hkrati član projektne skupine naročnika, in ki v njegovi odsotnosti opravlja naloge vodje projekta. Imenovanje namestnika se dokumentira v vzpostavitevnenem dokumentu projekta.

Kot vodjo projekta se imenuje najprimernejšo osebo naročnika. Ker je vodja projekta ključna oseba na projektu, je imenovan za celoten čas trajanja projekta. Vodja projekta mora biti obvezno formalno imenovan.

Imenovanje vodje projekta predlaga vodja projektne skupine, in sicer najkasneje pred začetkom vzpostavljanja projekta, saj je vodja projekta odgovoren za pripravo vzpostavitevnenega dokumenta, priporočljivo pa je, da potencialni vodja projekta sodeluje že pri pripravi projekta. S predlaganim vodjo projekta se mora strinjati vodja programa, če je projekt vključen v program, neposredni nadrejeni vodje projekta v funkcionalni organizaciji organa ter predstojnik organa, iz katerega prihaja vodja projekta. Formalno imenovanje (če je potrebno) podpišeta vodja projektne skupine in predstojnik organa, iz katerega prihaja vodja projekta. V posebnih primerih namesto predstojnika organa imenuje vodjo projekta strateški organ s sklepom.

3.4 Projektna skupina naročnika

Projektna skupina deluje pod vodstvom vodje skupine, ki ga imenuje vodja projekta ali neposredno pod vodstvom vodje projekta. Njena naloga je pripraviti izdelke projekta. Glede na vrsto projekta so možne tudi različne projektne skupine, pri projektu razvoja informacijskega sistema imamo razvojno skupino, ki jo vodi vodja razvoja (vodja razvojne skupine). Prav na sestavo projektne skupine najbolj vpliva vrsta projekta, ostale vloge so namreč precej neodvisne od tega, ali gre za projekt razvoja informacijskega sistema, za projekt izdelave strateškega plana IS ali kakšen drug projekt s področja informatizacije državnih ali lokalnih organov.

V projektni skupini je glede na potrebe različno število ljudi, ki jih potrjuje sponzor projekta (vodja projekta) oz. projektni svet. Vsak od članov projektne skupine lahko opravlja le eno nalogo, kar je največkrat na večjih, kompleksnejših, projektih, kjer so tudi posamezne naloge obsežnejše, ali več nalog, še posebej, ko gre za manjši projekt, pri katerem sodeluje omejeno število oseb in so tudi posamezne naloge manj obsežne.

Naloge članov delovnih skupin bodo obsegale:

- Izvajanje dodeljenih nalog na projektu v skladu s podanimi mejniki, obsegom dela in opredeljeno kakovostjo.
- Sodelovanje pri pripravi izdelkov projekta v fazi koncipiranja izdelkov projekta.

- Sodelovanje pri verifikaciji izdelkov projekta, ki bodo nastali kot rezultat dela zunanjih izvajalcev.
- Podajanje mnenj vodji projekta glede strokovne ustreznosti uvedenih procesov in rešitev na projektu, glede na svoje področje ekspertize.

3.5 Projektna skupina zunanjega izvajalca

Na velikem delu projektov informatizacije državnih ali lokalnih organov sodelujejo poleg samih organov tudi zunanji izvajalci. Sodelovanje zunanjih izvajalcev pri projektih ima določene posebnosti, ki izhajajo iz pogodbenega odnosa z naročnikom.

Predstavniki zunanjih izvajalcev ne morejo opravljati katerekoli vloge v projektni organizacijski strukturi. Običajno predstavniki zunanjih izvajalcev sodelujejo v projektni skupini.

Vodja projektne skupine izvajalca je tudi kontaktna oseba z naročnikom (vodjo projekta), razen, če se v vzpostavitvenem dokumentu projekta določi drugače.

3.6 Koordinator zunanjih izvajalcev

To nalogo lahko opravlja vodja projekta, v primeru večjih projektov, ko sodeluje več zunanjih izvajalcev, pa lahko vodja projekta, izmed članov projektne skupine določi nekoga, ki bo opravljal (tudi) funkcijo koordinatorja zunanjih izvajalcev.

Koordinator zunanjih izvajalcev je odgovoren za nadzor nad delom zunanjih izvajalcev in da koordinira delo z njimi tako, da v določenem intervalu z vodjo projektne skupine izvajalca pregleda aktualne zadeve in rešuje morebitne probleme ter o tem obvešča vodjo projekta, kateremu tudi odgovarja.

3.7 Služba za kakovost

Naloga službe za kakovost je ugotoviti in zabeležiti napake in pomanjkljivosti na izdelkih projekta ter avtorjem izdelka pomagati pri odpravljanju ugotovljenih napak. Pri delu si presojevalci pomagajo z opisom izdelka in z merili za presojo kakovosti, s katerimi presojujejo izdelek.

Funkcije službe za kakovost so lahko:

- vodja, (je odgovoren za izvajanje ocenjevanja kakovosti izdelkov projekta. Za uspešno organiziranje ocenjevanja kakovosti ne sme biti avtor ocenjevanega izdelka, mora pa imeti strokovno znanje s področja ocenjevanega izdelka (vključno s postopki in metodami, ki se uporabljajo pri izdelavi izdelka). Je odgovoren, da je postopek ocenjevanja kakovosti primerno organiziran, predseduje sestanku za ocenjevanje kakovosti, dogovori se za izvedbo aktivnosti po sestanku za ocenjevanje kakovosti, spremlja izvajanje teh aktivnosti in potrdi, da so aktivnosti izvedene po dogovoru.)
- poročevalec in (mora biti avtor izdelka in je odgovoren, da udeležencem ocenjevanja kakovosti predstavi ocenjevani izdelek, da jim posreduje vse bistvene podatke o izdelku za ocenjevanje kakovosti, da odpravi ugotovljene pomanjkljivosti v izdelku in da se s predsednikom dogovarja o možnih rešitvah problemov, ki nastanejo pri odpravljanju napak v izdelku.)
- ocenjevalci. (so odgovorni za izboljšanje kakovosti izdelka. Njihova naloga je ugotoviti in zabeležiti napake in pomanjkljivosti v izdelku ter jih posredovati na sestanku za ocenjevanje kakovosti in pomagati poročevalcu pri odpravljanju ugotovljenih napak. Pri delu si ocenjevalci pomagajo z

opisom izdelka in z vprašalnikom o upoštevanju meril za oceno kakovosti, kjer so podrobno obrazložena merila za oceno kakovosti, s katerimi presojuje izdelke.)

3.8 Projektna pisarna (na projektu)

Projektna pisarna lahko po eni strani opravlja funkcije nadzorno usmerjevalne skupine in skrbnika izdelkov, po drugi strani pa lahko nudi pomoč vodji projekta. Pri prevzemu nalog nadzorno usmerjevalne skupine lahko opravlja predvsem naloge poslovnega in izvedbenega koordinatorskega, medtem ko uporabniškemu koordinatorju nudi le podporo. Projektna pisarna je osrednji strokovni servis na področju načrtovanja in spremljanja projektov, vodenja projektne dokumentacije, upravljanja z izdelki projektov, nadziranje kakovosti izdelkov projekta ter organiziranje sestankov (ob kontrolnih točkah projekta, za ocenjevanje kakovosti izdelkov projekta, itd.).

Projektna pisarna:

- ponavadi prevzame izdelavo izvedbenih načrtov faz,
- zbira in analizira podatke o napredovanju projekta,
- vzdržuje podatke o projektni dokumentaciji, načrtih, projektnih mapah, zapisnikih sestankov, zabeležkah, obvestilih, opisih izdelkov, zahtevah po spremembi, formalnih ocenjevanjih itd.,
- obvešča o motnjah pri zagotavljanju virov, o vplivih zahteve po spremembi na projekt, povečanih stroških.

Projektna pisarna vodi projektno dokumentacijo po standardnem postopku. S tem:

- prevzame nadziranje vseh vidikov izdelave, hranjenja in posredovanja dokumentacije,
- zagotavlja enoten izgled projektne dokumentacije,
- na osnovi strukturne razčlenitve izdelkov projekta pripravi seznam vseh dokumentov.

Projektna pisarna na osnovi strukturne razčlenitve izdelkov pripravi vso potrebno dokumentacijo za upravljanje z izdelki projekta. Pri tem upošteva vsa pravila, ki veljajo za skrbnika izdelkov.

V postopku formalnega ocenjevanja kakovosti izdelkov projekta zagotavlja, da so pri izvedbi projekta upoštevani standardni postopki, načrtovani v projektni definiciji. V ta namen si pripravi in vodi arhiv standardnih postopkov.

STANDARDIZIRANI ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA

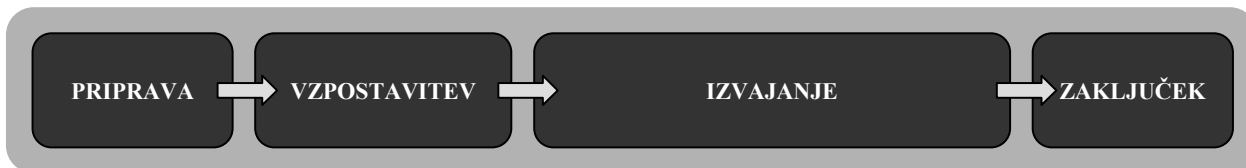
4 FAZE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROJEKTA

Izkušnje kažejo, da imajo vsi projekti **medsebojno primerljiv življenjski cikel**, ki ni **odvisen od vrste, velikosti, zapletenosti ali vsebine** projekta. To je **skupna lastnost vseh projektov** in zato lahko življenjski cikel projekta standardiziramo oziroma za projekte opredelimo **enotne postopke** njihovega sprožanja, planiranja, izvedbe, spremljanja in nadzora ter zaključevanja.

Življenjski cikel v kratkem poteka takole. Najprej se gre skozi fazo ideje, določitve namena in priprave izhodiščnih zahtev za projekt. Če se ob koncu te faze izhodiščne zahteve potrdijo, preidemo v fazo vzpostavitve projekta. V tej fazi se opredelijo podrobnejši cilji projekta, njegova organizacija in plan, izvede pa se tudi vzpostavitveni sestanek, na katerem se sprejme dokončna odločitev za izvedbo projekta. Na projektu se zatem začne izvajanje planiranega dela in realizacija planiranih izdelkov, potek projekta pa se spremlja na podlagi poročil in sestankov. Proti koncu projekt preide v fazo zaključka, v kateri se podrobno preveri stopnja realizacije plana projekta, evidentirajo spremembe in priporočila ter potrdi zaključek projekta.

Projekt gre torej skozi **štiri neprekrivajoče se faze življenjskega cikla**, ki jih poimenujemo:

- Priprava projekta
- Vzpostavitev projekta
- Izvajanje projekta
- Zaključek projekta



Slika 2: Življenjski cikel projekta

V praksi se lahko zgodi delno prekrivanje zaključnih korakov predhodne faze in začetnih korakov naslednje faze. Najpogostejši razlogi za tako prekrivanje so formalne narave, ko npr. zaradi zasedenosti ključnih sodelavcev vzpostavitveni sestanek še ni izpeljan, izvajanje projekta pa bi se že moralo začeti, ker je treba pravočasno začeti s postopki naročanja in nabave blaga ali izvajalcev. V takih in podobnih primerih se izvajanje projekta kar začne, čeprav faza vzpostavitve formalno še ni zaključena. Take izjeme so možne le takrat, ko interno velja, da se bo naslednja faza zanesljivo začela izvajati. Kljub takim izjemam pa še vedno pojmujeemo faze življenjskega cikla kot neprekrivajoče.

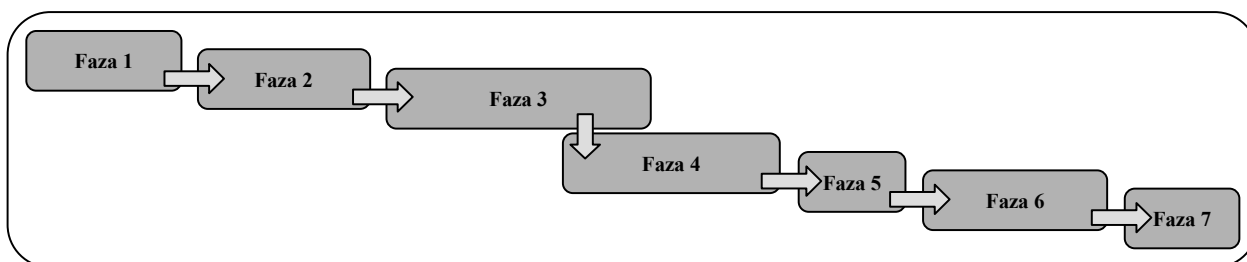
Od poglavja 9 naprej je vsaka faza podrobno opisana s standardnimi postopki, pri čemer opis vsebuje:

- vhode v postopek

- glavne korake postopka in zadolžene vloge,
- uporabljene in izhodne dokumente,
- povezave med postopki.

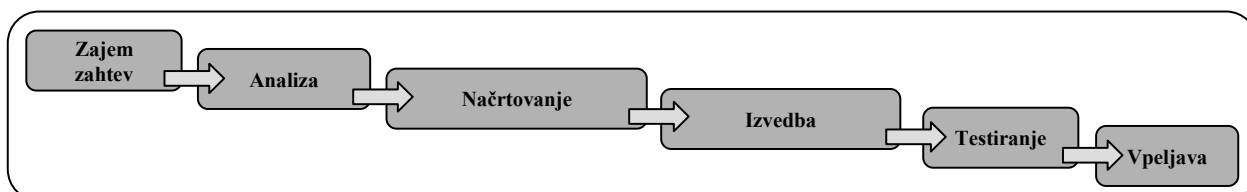
5 VSEBINSKE FAZE PROJEKTA

Projekti so pogosto razdeljeni v vsebinske faze in ker je vsebina projektov zelo različna, sta število in velikost vsebinskih faz prav tako različna. Projekt je lahko sestavljen iz ene same faze ali pa iz velikega števila faz. Najpomembnejša lastnost vsebinske faze je, da se ponavadi zaključi s pomembnim integriranim izdelkom, ki je lahko tudi podlaga za začetek naslednje faze. Vsebinske faze projekta se lahko tudi delno prekrivajo, tako se lahko naslednja faza začne, če je večina izdelkov predhodne faze že realizirana.



Slika 3: Splošni primer vsebinskih faz projekta

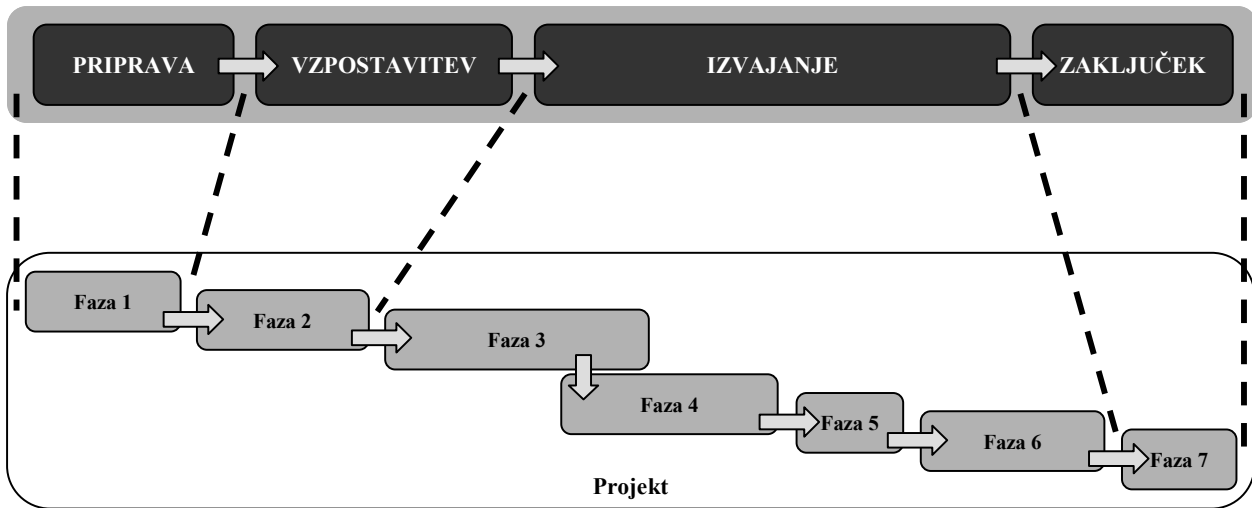
Vsebinske faze se oblikujejo ob začetku projekta in glede na njegovo vsebino in kompleksnost. Faze nekaterih pogostih tipov projektov pa so lahko tudi standardizirane, kot je to npr. pri klasičnem ciklu razvoja programske opreme.



Slika 4: Klasično standardizirane vsebinske faze cikla razvoja programske opreme

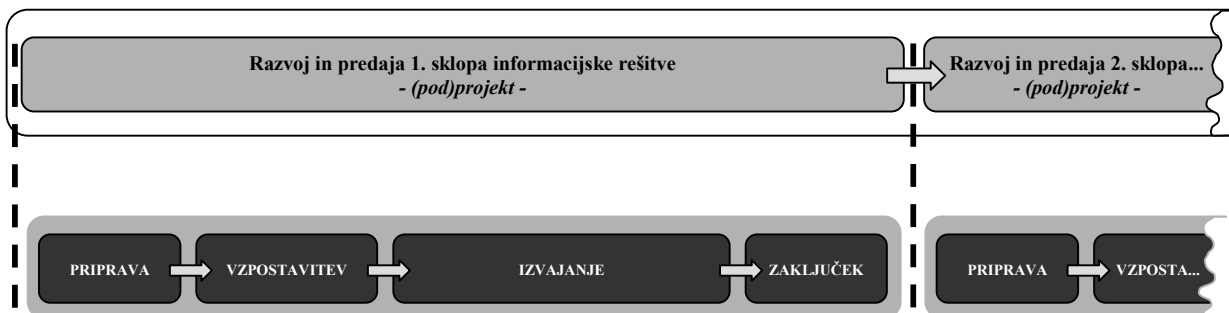
6 PREPLETANJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROJEKTA IN NJEGOVIH VSEBINSKIH FAZ

Faze življenjskega cikla projekta in njegove vsebinske faze so vedno v medsebojnem odnosu. Če se v življenjskem ciklu projekta izvedejo vse njegove vsebinske faze, potem lahko posamezne faze življenjskega cikla priredimo določenim vsebinskim fazam. Tako lahko ena ali več začetnih vsebinskih faz spadajo v pripravo in vzpostavitev projekta, naslednje faze pa v izvedbo in kasneje v zaključek projekta, kot to kaže naslednja slika.



Slika 5: Primer prepletanja, ko vse vsebinske faze predstavljajo en sam življenjski cikel projekta

Obratni primer je, če vsebina ali kompleksnost projekta narekujeta, da se za vse ali samo za nekatere vsebinske faze vzpostavi lasten življenjski cikel. Tak primer je lahko npr. pri inkrementalnem modelu razvoja programske opreme ali pa so na ta način organizirani posamezni podprojekti znotraj enega velikega projekta, kot to kaže naslednja slika. Tak način organiziranja projekta je posebno priporočljiv za vse velike in/ali vsebinsko kompleksne projekte, ker edino na ta način dosežemo dober nadzor posameznih delov projekta oziroma posameznih podprojektov.



Slika 6: Primer prepletanja, ko za vsako vsebinsko fazo projekta vzpostavimo poseben življenjski cikel

7 PRIPRAVA PROJEKTA

Če želimo sprožiti vzpostavitev novega projekta, moramo najprej kreirati pobudo za projekt, ki jo lahko kreira **katerikoli zaposleni** v organizaciji in s tem postane **avtor pobude**. S tem se začne postopek **priprave projekta**, med katero dejansko **prvič identificiramo oziroma opredelimo projekt**.

7.1 Kreiranje pobude za projekt

Avtor pobude v predlogo dokumenta **Pobuda za projekt (OBP_01)** vnese najmanj osnovne podatke o projektu in ga kot osnutek posreduje **skrbniku pobude** v svoji organizaciji (npr. vodji sektorja za razvoj, neposredno svojemu nadrejenemu ali komu tretjemu, ki je primeren za sodelovanje pri postopku priprave projekta).

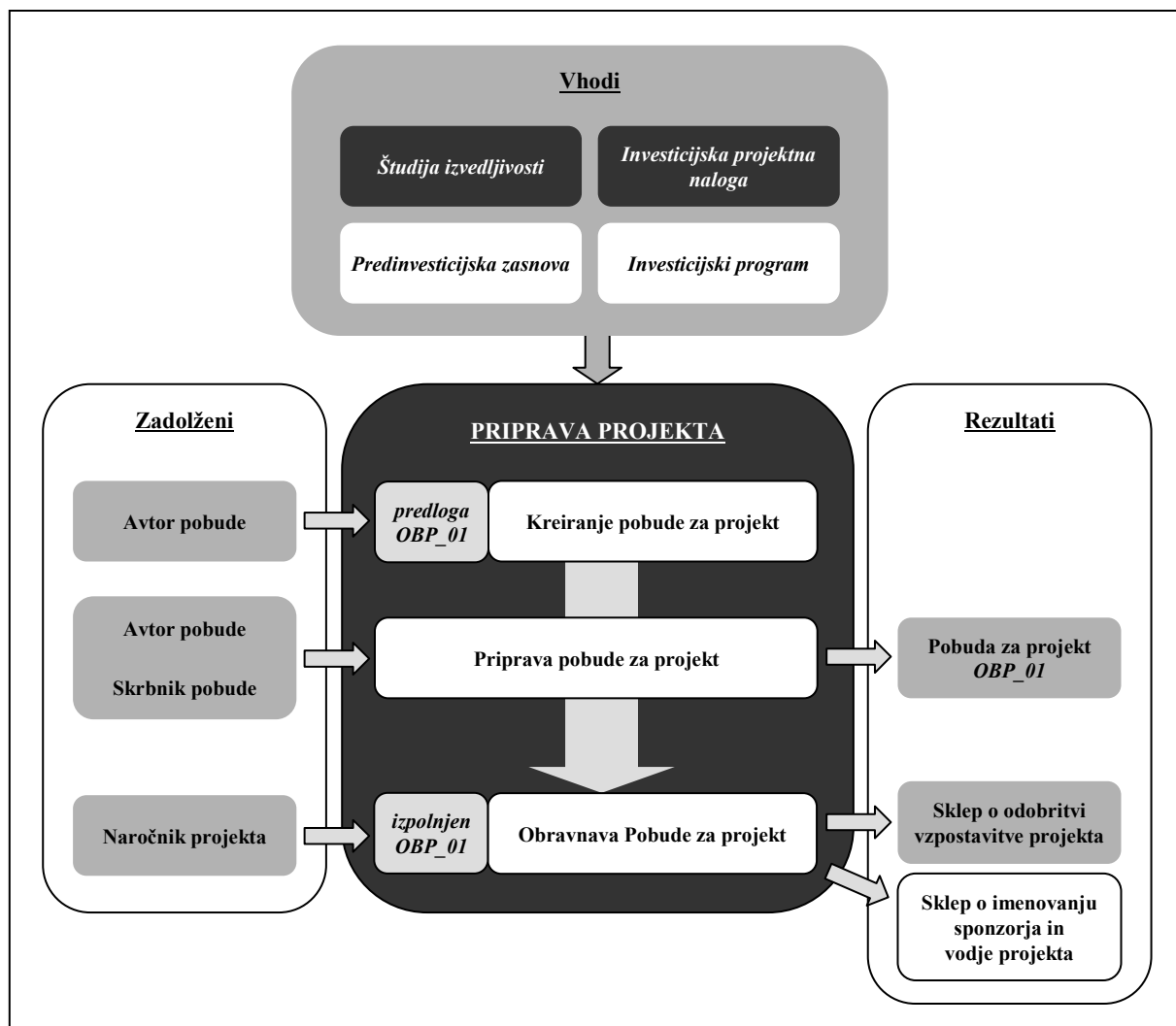
7.2 Priprava pobude za projekt

V tem koraku oba skupaj izpeljeta postopek dokončne priprave pobude za projekt. Pri tem se lahko izkaže, da je potrebno zaradi tehtnejšega odločanja pridobiti razna dodatna mnenja in dokumentacijo ali pa izdelati tudi obsežnejša izhodišča in podlage za projekt, kot so *Študija izvedljivosti*, *Investicijska projektna naloga*, *Predinvesticijska zasnova* in *Investicijski program*, ki jih izdelajo ustrezni strokovnjaki. V zadnjem primeru se lahko postopek priprave projekta precej podaljša, saj lahko pride tudi do potrebe po izvedbi naročila za izbor izvajalcev za izdelavo omenjenih dokumentov. Ko so navedeni dokumenti izdelani ali pridobljeni, izdelata avtor in skrbnik pobude dokončno **Pobuda za projekt**. Skupaj z omenjenimi dokumenti jo posredujejo strateškemu organu oziroma odgovorni osebi v odločanje, ki tako s prevzemom vloge nadaljnega odločanja o pobudi projekta postane **naročnik projekta**.

7.3 Obravnava pobude za projekt

Naročnik projekta v tem koraku obravnava pobudo za projekt. Obravnava pobude je lahko tudi daljši postopek. Po obravnavi sprejme naročnik projekta **sklep o odobritvi vzpostavitve projekta**. Priporočljivo je, da naročnik sočasno z odobritvijo projekta **imenuje** tudi **spozorja projekta** (vodjo projektne sveta) in **vodjo projekta**, vsekakor pa to mora obvezno storiti ob začetku faze vzpostavitve projekta. Imenovanje obeh je ključnega pomena za učinkovito izvedbo faze vzpostavitve.

Celoten postopek priprave projekta je prikazan na naslednji sliki.



Slika 7: Priprava projekta

8 VZPOSTAVITEV PROJEKTA

Vzpostavitev projekta je faza v življenjskem ciklu projekta, ki sledi pripravi projekta, kjer so že potekale določene aktivnosti v zvezi s projektom v obliki obravnave pobude projekta in priprave investicijske dokumentacije. Med vzpostavitvijo projekta se večinoma ukvarjamo s planiranjem projekta in si **prvič ustvarimo jasen plan, kako je projekt sestavljen in kako ga bomo izvedli**, zato je ta faza izjemno pomembna.

Vhod v fazo vzpostavitve je ponavadi odobrena **pobuda za projekt**, izjemoma pa sta vhoda lahko **opis projekta iz potrjenega strateškega plana razvoja IS** ali **vodstvena zahteva**. Vzpostavitev projekta se torej izjemoma lahko začne tudi brez pobude za projekt. Ključni projektni izdelek vzpostavitve je **vzpostavitveni dokument projekta**, kjer so zapisani vsi najpomembnejši elementi projekta. Med fazo vzpostavitve imata glavno vlogo **sponzor projekta** (vodja projektnega sveta) in **vodja projekta**. Vodja projekta je sicer tisti, ki odloča na projektu, vendar pa ima v fazi vzpostavitve projekta **ključno odločitveno vlogo sponzor projekta**, saj se projekt vzpostavi šele na koncu te faze.

Vzpostavitev projekta sestavljajo postopki, ki so opisani v nadaljevanju.

8.1 Definiranje in vzpostavitev organizacije

Za uspešno delovanje projekta je nujno potrebno opraviti vsa **imenovanja vlog** na projektu. V tem obveznem koraku najprej **naročnik** imenuje **sponsorja projekta** (vodjo projektne sveta). Če je naročnik projekta ministrstvo, imenuje sponsorja projekta **resorni minister(-ica)**, če pa je naročnik drug državni ali lokalni organ, potem imenovanje opravi **predstojnik(ca) tega organa**. Naslednji opcijski korak je imenovanje drugih **članov projektne sveta**, ki jih imenuje **strateški organ organizacije**. Sledi obvezno imenovanje **vodje projekta**, ki ga opravi **sponsor projekta**, ki opravi tudi imenovanje **vodje kakovosti** na projektu (če je ta z vidika projekta potreben). **Vodja projekta** kasneje obvezno predlaga **sponsorju projekta** imenovanje **članov projektne skupine**. V praksi si člane projektne skupine delno izbere vodja projekta, delno pa so člani projektne skupine imenovani v skladu s potrebami naročnika. Poleg vseh navedenih imenovanj je možno tudi opcijsko imenovanje **projektne pisarne**, katere člane imenuje **sponsor projekta**.

Vsa navedena imenovanja morajo biti dokumentirana najmanj kot sklepi o imenovanju v uradnih zapisnikih sej.

8.2 Definiranje ciljev, predpostavk in dejavnikov tveganja

V tem koraku se že postopoma začne **izdelava vzpostavitvenega dokumenta projekta (VDP)**, zato se za opredelitve od tega koraka naprej smiselno uporabljajo ustrezna poglavja predloge **OBV_01 Vzpostavitveni dokument projekta**.

Vodja projekta ob pomoči **sponsorja projekta** in **članov projektne sveta** obvezno opredeli **splošne in poslovne cilje projekta**. Namenske cilje projekta prepíše iz potrjene **pobude za projekt**. Obvezno opredeli tudi **predpostavke** in **omejitve** projekta ter izvede **analizo in oceno tveganj**, pri čemer mu lahko pomaga tudi **projektna pisarna**, ter njene rezultate zapiše v VDP.

V primerih, ko projekt neposredno ne izhaja iz pobude projekta ali ko to naročnik eksplicitno zahteva, mora **vodja projekta** pripraviti **študijo upravičenosti**, ki je poseben dokument, ločen od VDP. V študiji upravičenosti izvede primerjavo stroškov s finančno ovrednotenimi koristmi projekta ter navede razloge, ki govorijo v prid projektu. **Študija upravičenosti ni enaka študiji izvedljivosti**. Namen študije upravičenosti je upravičiti način in izdelke izvedbe projekta, kot smo si to zamislili med fazo vzpostavljanja. Namen študije izvedljivosti pa je, da na samem začetku priprave projekta preverimo, ali je projekt z danimi cilji sploh izvedljiv.

8.3 Priprava planov

V tem koraku opredeli vodja projekta ob pomoči članov projektne skupine naslednje elemente projekta in nadaljuje z izdelavo VDP:

- Seznam **izdelkov** projekta ter njihov strukturni diagram (WBS) in mrežni diagrama.
- **Aktivnosti**, njihove odvisnosti in trajanja.
- Plan **virov** in **stroškov**.
- **Optimiziran** in povezan **mrežni terminski plan**, plan virov in stroškov.

- **Plan kakovosti.**
- **Podrobnejši plan za prvo vsebinsko fazo projekta** (opcijsko); plan vsebuje bolj podrobno razčlenjene aktivnosti prve vsebinske faze oziroma terminski plan, plan virov in plan stroškov. Za izdelavo tega se lahko uporabijo elementi predloge **OBI_01 Operativni plan projekta**, ki se sicer uporabi na začetku faze izvedbe projekte.

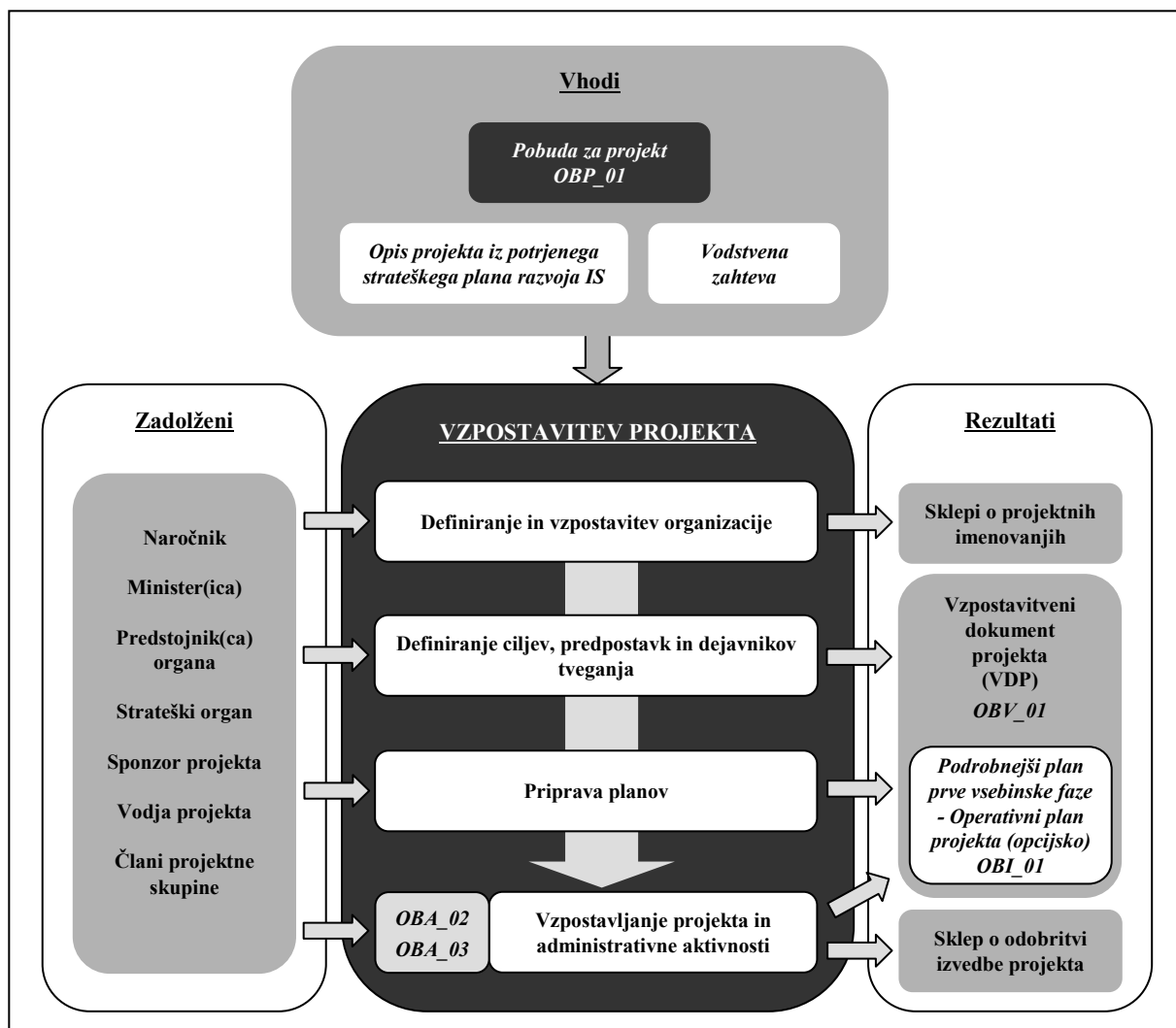
Po potrebi se zgoraj navedeni elementi plana oziroma VDP lahko še enkrat preverijo in uskladijo in se izvede izpopolnjevanje posameznih elementov plana.

8.4 Vzpostavljanje projekta in administrativne aktivnosti

V tem koraku **vodja projekta** ob potencialni pomoči **organizatorja** in **tajnika projekta** uredi vse elemente VDP v eno celoto in izdela **končni osnutek VDP**.

V naslednjem koraku **vodja projekta** v sodelovanju s **sponsorjem projekta** pripravi in organizira **vzpostavitveni sestanek projekta**, ki je izjemno pomemben. Na vzpostavitveni sestanek povabimo vse relevantne udeležence projekta ter vse vodilne kadre v organizaciji, ki imajo nek **interes pri projektu ali ki jih projekt zadeva tako ali drugače**. Kot vabilo lahko uporabimo obrazec **OBA_02 Vabilo na sestanek**. Na sestanku **vodja projekta** predstavi ključne elemente projekta, sponzor projekta (vodja projektnega sveta) s pomočjo ostalih članov projektnega sveta pa **odobri izvedbo projekta s posebnim sklepom** ali s sklepom **v zapisniku vzpostavitvenega sestanka**, za katerega se lahko uporabi obrazec **OBA_03 Zapisnik sestanka**. S tem se projektu omogoči dobra podpora pri izvedbi in neoviran začetek izvedbe.

Kot zadnje aktivnosti po odobritvi izvedbe sledi obvezno **kreiranje mape vodenja in mape kakovosti**, za kar se lahko uporabi tudi ustrezna informacijska rešitev.



Slika 8: Vzpostavitev projekta

9 IZVAJANJE PROJEKTA

Izvajanje projekta je faza, v kateri nastajajo planirani vsebinski izdelki projekta in v kateri bodo realizirani vsi ali skoraj vsi cilji projekta (včasih se nekateri cilji realizirajo šele v fazi zaključka projekta). Med izvajanjem projekta sledimo pripravljenemu planu projekta in ga v odvisnosti od potreb dopolnujemo ali korigiramo.

Glavni vhod v fazo izvajanja je **VDP** z vsemi pripadajočimi **tehničnimi in vsebinskimi prilogami** oziroma **specifikacijami** planiranih izdelkov. Opcijsko je lahko vhod tudi **operativni plan projekta**, če je bil že izdelan na koncu faze vzpostavitve projekta (sicer ga izdelamo na začetku faze izvajanja). Med fazo izvajanja pa lahko kot vhode uporabljamo tudi vhode, ki nastopajo že pri fazi priprave projekta – torej Študija izvedljivosti, Investicijska projektna naloga, Predinvesticijska zasnova in Investicijski program.

Faza izvajanja je sestavljena iz precej več postopkov kot predhodni fazi življenjskega cikla, zato je tudi projektih izdelkov (oziroma uporabljenih predlog dokumentov) precej več in nobenega ne moremo izpostaviti kot glavnega. Zagotovo pa velja, da so glavni dosežki faze izvajanja **realizirani vsebinski izdelki projekta**.

Najpomembnejša lastnost večine postopkov v fazi izvajanja je ta, da ne obstaja premočrtni vrstni red izvajanja navedenih postopkov, kot je to primer v predhodnih fazah življenjskega cikla. Postopki se ponavljajo in prepletajo toliko časa, dokler ne realiziramo vseh predvidenih izdelkov projekta. V nadaljevanju so sicer vsi postopki prikazani v premočrtnem vrstnem redu nastajanja, vendar le zgolj zaradi omejitev dvodimenzionalnega načina risanja.

Postopke izvajanja razdelimo v dve skupini, in sicer na postopke **med izvedbo** posamezne **vsebinske faze** projekta in na postopke, ki jih uporabljamo **pri vsakokratnem zaključevanju** posamezne **vsebinske faze** projekta. Na ta način je tudi strukturiran opis postopkov v nadaljevanju.

9.1 Postopki med izvedbo vsebinske faze

9.1.1 Izdelava operativnega plana projekta

Če v fazi vzpostavljanja **vodja projekta** ni izdelal podrobnejšega plana za prvo vsebinsko fazo projekta, za katerega se uporabi predloga **OBI_01 Operativni plan projekta**, mora to narediti na začetku prve vsebinske faze projekta. Podrobno izdela plan prve vsebinske faze projekta, preostali del plana projekta pa izdela čimbolj podrobno, v skladu s podatki, s katerimi razpolaga. Za vse preostale faze mora izdelati najmanj plan podfaz in najpomembnejših aktivnosti ter plan vseh mejnikov, za celoten plan projekta pa podroben plan vseh krovnih aktivnosti.

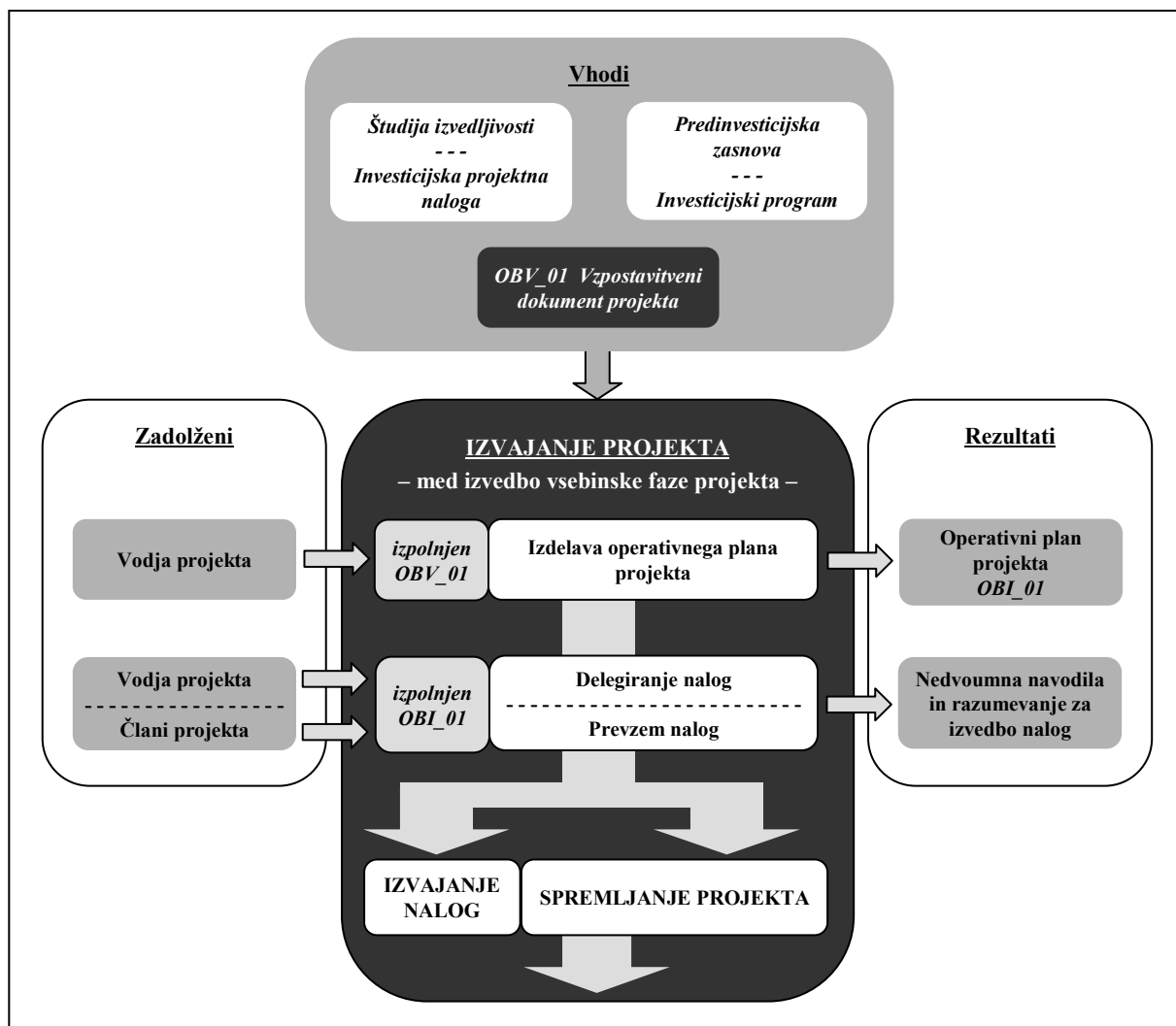
Šele na osnovi izdelanega operativnega plana projekta lahko vodja projekta začne s svojimi vodstvenimi aktivnostmi, ki so opisane v nadaljevanju.

9.1.2 Delegiranje in prevzem nalog

Delegiranje nalog je postopek, pri katerem **vodja projekta** članom projektne skupine posreduje navodila glede operativne izvedbe posameznih nalog na podlagi operativnega plana. Kljub temu, da so lahko naloge zapisane že v operativnem planu, je delegiranje nalog potrebno predvsem zato, da vodja projekta osebno poda usmeritve za izvedbo dela in na ta način doseže boljšo angažiranost in motivacijo svojih sodelavcev, hkrati pa preveri njihov razumevanje načina izvedbe posameznih nalog. Na ta način si vodja projekta ustvari dobre pogoje za nadaljnji nadzor nad delom projektne skupine.

Vodja skupine ali **posamezni član skupine** prevzame delegirane naloge v izvedbo, pri tem pa od vodje projekta po potrebi zahteva še vse potrebne predpostavke in omejitve za izvajanje delegiranih nalog.

Podrobnejše usmeritve glede delegiranja in prevzema nalog najdete v MVPDU-IT.



Slika 9: Izdelava operativnega plana, delegiranje in prevzem nalog

9.1.3 Izvajanje nalog

Izvajanje nalog je postopek, ki ga je nemogoče vsebinsko opisati, saj je vsebina izvedbe odvisna od vsebine projekta in zato pri vsakem projektu drugačna. Zato pa med izvajanjem udeleženci katerihkoli projektov opravljajo neke standardizirane postopke, kot so npr. dokumentiranje opravljenega dela (truda), preverjanje stanja posameznih izdelkov, analiziranje in upravljanje tveganja na nivoju naloge, ocenjevanje preostalega dela, različna poročanja, nadzor nad projektom, ipd. Tako se pravzaprav hkrati z izvajanjem projekta začne **spremljanje** projekta, kamor spadajo našteti in vsi ostali postopki, in spremljanje traja najmanj do zaključka izvajanja nalog.

9.1.4 Spremljanje projekta

Spremljanje projekta lahko razvrstimo v dve skupini postopkov glede na to, kdo jih izvaja in komu so namenjene nastale informacije v postopkih. Spremljanje je tako sestavljeno iz:

- **Nadzora**, ki ga višji nivoji vodstva projekta vršijo nad nižjimi (npr. sponzor projekta nad vodjo projekta, vodja projekta nad vodjo projektne skupine, itd.).

- **Poročanja**, s katerim nižji nivoji vodstva projekta ali člani projektne skupine obveščajo nadrejene o dejanskem napredku in o problemih na projektu.

V opisanih postopkih v nadaljevanju se pogosto prepletata nadzor in poročanje, še posebej takrat, ko so izhodiščni dokumenti posameznega postopka taki, da pri njih izmenično sodelujejo tako višji kot nižji nivoji. Bralec bo zlahka prepoznal, kdaj se v postopku vrši nadzor in kdaj poročanje.

Podrobnejše usmeritve in razlage glede **spremljanja**, **nadzora** in **poročanja** najdete v MVPDU-IT. V nadaljevanju so podane le usmeritve glede izvedbe postopkov.

9.1.5 Kontrolno poročanje na projektu

Informacije v zvezi z napredkom na projektu morajo **vodje in člani skupin** posredovati vodji projekta. Na majhnih projektih se lahko to doseže z običajno periodično komunikacijo, vendar **vodja projekta** ponavadi zahteva pripravo **kontrolnih poročil**. Kontrolno poročilo pripravi vsak za tiste aktivnosti in izdelke, za katere je odgovoren, pri tem pa se uporabi predloga **OBI_02 - Kontrolno poročilo**. Kontrolno poročilo se izdelava ob vnaprej določenih periodah in/ali na posebno zahtevo vodje projekta.

9.1.6 Kontrolni sestanek

Kljub pisnemu poročanju podrejenih v obliki kontrolnih poročil mora **vodja projekta** redno sklicevati kontrolne sestanke, periodično ali po potrebi. Kontrolni sestanek je namenjen dodatnemu pregledu obsega dela, ki ga je projektne skupine opravila v določenem obdobju projekta, in razpravi o aktualnih problemih na projektu. Če je projektne skupine več, potem na kontrolnem sestanku sodelujejo vodja projekta in **vodje projektne skupine**, če pa je projektne skupine ena sama, na njem sodeluje vodja projekta ter vsi ali določeni **člani projektne skupine**. Če je projektne skupine več, potem vsak vodja za svojo projektne skupine pripravi kontrolno poročilo in ga posreduje vodji projekta pred sestankom.

Kontrolni sestanki se lahko uporabljajo tudi za informiranje vodij ali članov projektne skupine s strani projektne skupine, programskega sveta ali strateškega organa. Eden od namenov kontrolnih sestankov je tudi ohranjanje timskega duha.

9.1.7 Zbiranje dodatnih podatkov in ažuriranje planov

Postopek izvaja **vodja projekta**. Vodja projekta na enem mestu zbere vse potrebne informacije, pridobljene na osnovi kontrolnih poročil in kontrolnih sestankov ter na osnovi drugih zbranih podatkov o npr. evidencah opravljenega dela, razpoložljivosti projektne virov, podatkov o stroških ter ostalih podatkov, ki mu jih lahko posreduje tudi projektne pisarna. Te podatke uporabi za ažuriranje napredka in stanja projektne plana, in sicer:

- terminskega plana,
- plana stroškov,
- plana tveganj,
- plana izdelkov.

Navedene podatke vnese vodja projekta v za to predvidene dokumente ali aplikacije, npr. v **program za spremljanje mrežnega plana projekta**, ali pa podatke uporabi pri sprotne dopolnjevanju **poročila o napredku projekta**, ki ga bo enkrat kasneje moral oddati. Pri zadnjem uporabi obrazec **OBI_03 - Poročilo o napredku projekta**.

9.1.8 Evidentiranje problemov, sprememb in odstopanj

Med izvajanjem projekta le redko vse poteka po planu. Redno se pojavljajo problemi in redno prihaja do različnih sprememb in odstopanj pri izvedbi. Namen tega postopka je, da omogočimo evidentiranje le-teh in pripomoremo k njihovem reševanju.

Kot **spremembe** pojmuje tiste razlike med planom in izvedbo, ki ne vplivajo pomembneje na spremembo rokov mejnikov ali na funkcionalnosti izdelkov projekta.

Kot **odstopanja** pojmuje tiste razlike med planom in izvedbo, ki lahko bistveno vplivajo na spremembo rokov mejnikov ali na funkcionalnosti izdelkov projekta.

Problem ali **spremembo** lahko evidentira vsak član ali vodja skupine na projektu. Za evidentiranje se uporabi obrazec **OBI_04 - Poročilo o problemu**, in sicer del, ki je namenjen članom oz. vodjem projektnih skupin. Izpolnjeni obrazec se pošlje **vodji projekta**.

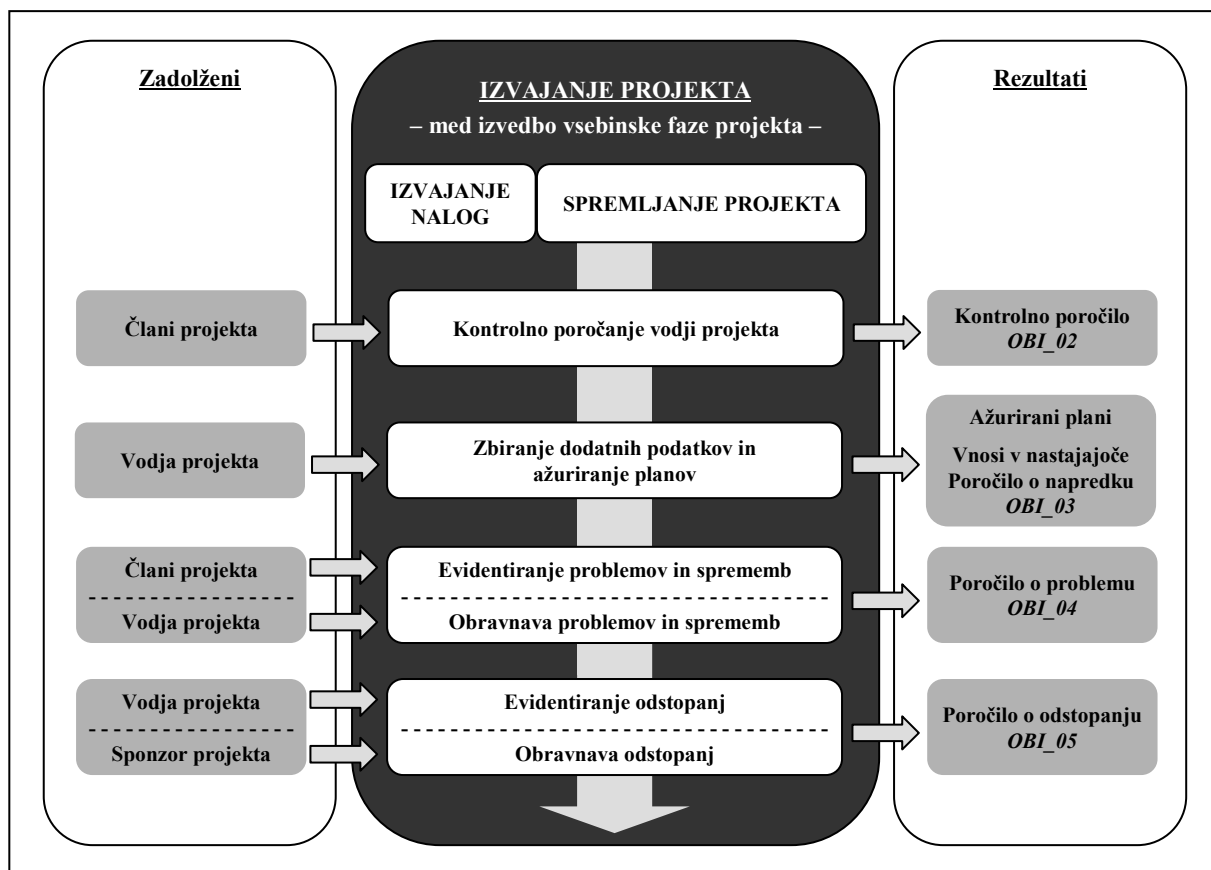
Odstopanje lahko evidentira le **vodja projekta**. Za evidentiranje se uporabi obrazec **OBI_05 - Poročilo o odstopanju**, in sicer del, ki je namenjen vodji projekta. Izpolnjeni obrazec se pošlje **sponsorju projekta**.

9.1.9 Obravnavanje problemov, sprememb in odstopanj

Namen tega postopka je, da se zabeleženi problemi, spremembe in odstopanja ustrezno obravnavajo in se sprejmejo odločitve o potrebnih ukrepih. Odločitve o ukrepih se sprejmejo na podlagi posredovanih obrazcev ter na podlagi širše obravnave v širšem kontekstu faze (projekta), izdelkov in plana.

Vodja projekta obravnava poslani obrazec **OBI_04 - Poročilo o problemu** z opisanimi **problemi** in **spremembami**. Svoje odločitve, ugotovitve in priporočila o načinu reševanja prav tako zapiše v isti obrazec, v del namenjen vodji projekta, in ga posreduje nazaj članom ali vodji projektne skupine. Če vodja projekta prenese odločitev na sponzorja ali ves projektni svet, jim mora posredovati vse informacije o problemu ali spremembi skupaj s svojim priporočilom za najprimernejšo odločitev (glej postopek razreševanje vodstvenih vprašanj).

Sponzor projekta obravnava poslani obrazec **OBI_05 - Poročilo o odstopanju** z opisanimi **odstopanji**. Svoje odločitve, ugotovitve in priporočila o načinu reševanja prav tako zapiše v isti obrazec, v del namenjen sponzorju projekta, in ga posreduje nazaj vodji projekta.



Slika 10: Kontrolno poročanje, zbiranje podatkov ter evidentiranje problemov, sprememb in odstopanj

9.1.10 Analiza stanja

Na osnovi zbranih podatkov o poteku projekta iz kontrolnih poročil, kontrolnih sestankov, poročil o problemih, poročil o odstopanjih ter podatkov iz drugih relevantnih virov izvaja **vodja projekta** redno **analizo stanja** projekta. Njegove ugotovitve so osnova za njegove trenutne odločitve na projektu ter kasneje za poročanje o napredku projekta, planiranje in izvajanje korektivnih akcij ter za razreševanje vodstvenih vprašanj (navedeni postopki so opisani v naslednjih poglavjih).

Pri analizi se vodja projekta usmeri tako v analizo stanja trenutne potekajoče vsebinske faze kot v preverjanje stanja na ravni celotnega projekta.

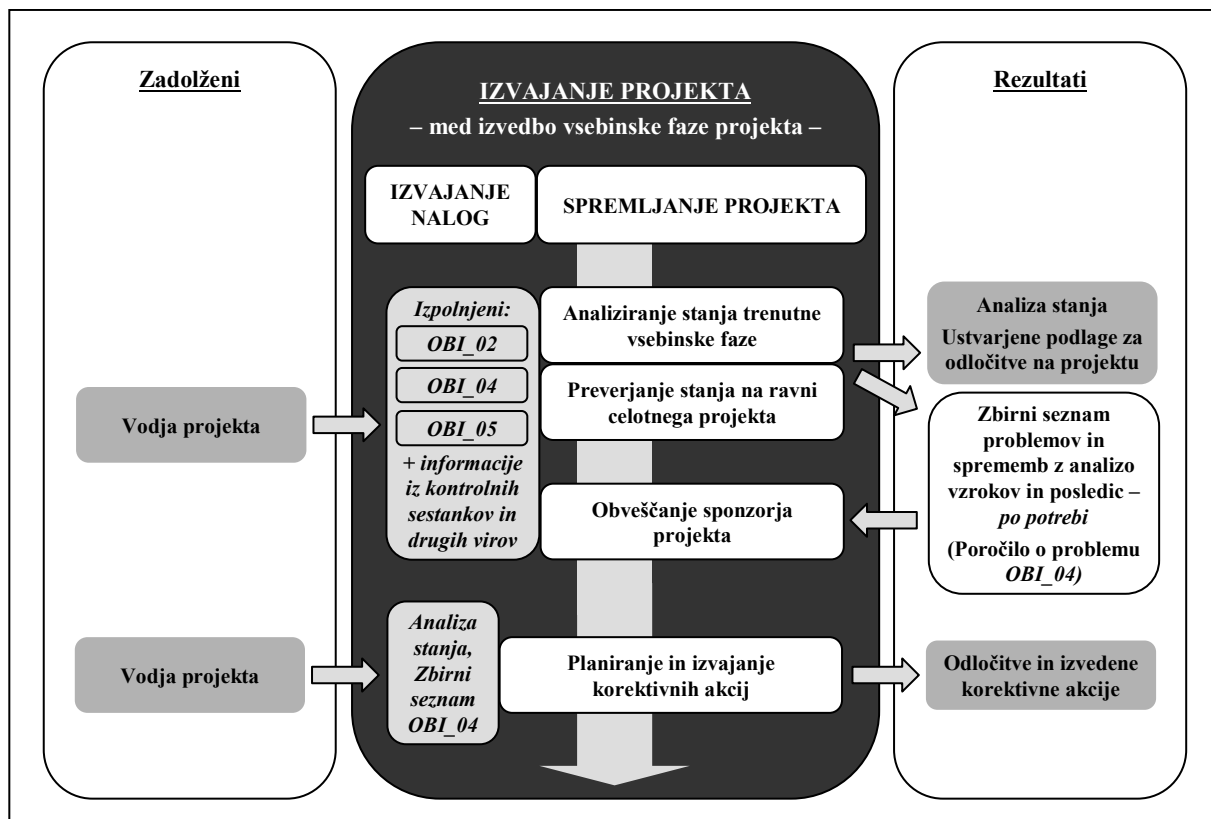
Pri analizi faze vodja projekta periodično preverja tolerančne meje trenutne faze, kar pomeni, da primerja napredek glede na plan faze z vidika terminov, virov in stroškov in če ugotovi, da bo prišlo do pomembnejših prekoračitev, o tem obvesti **sponsorja projekta**, ponavadi z **zbirnim seznamom problemov in sprememb**, ki ga lahko naredi na osnovi obrazca **OBI_04 - Poročilo o problemu**. V ta zbirni seznam vodja projekta vključi še lastno analizo vzrokov in posledic sprememb.

Pri preverjanju stanja projekta vodja projekta poskuša ugotoviti, na kakšen način bi lahko trenutne spremembe vplivale na projekt kot celoto, npr. z vplivom na tveganja, na proračun ali poslovno upravičenost projekta, ipd.

9.1.11 Planiranje in izvajanje korektivnih akcij

Na osnovi izvedene analize stanja **vodja projekta** identificira potencialne korektivne akcije in izbere najprimernejše med njimi ter sproži njihovo izvajanje, da čimprej reši nastale probleme oziroma čimbolj omili ali celo odpravi posledice sprememb ali odstopanj. Izvajanje sproži tako, da izda ustrezna navodila članom projektne skupine.

Če vodja projekta meni, da potrebuje posvet s **sponsorjem projekta** ali pa da tovrstno odločanje presega njegove pristojnosti, se obrne nanj. Če vodja projekta želi prenesti odločitev na sponzorja, mora zbrati vse informacije o odstopanju ter jih posredovati skupaj s svojim priporočilom za korektivne akcije. Informacije in priporočila take vrste posreduje vodja projekta v obliki poročila o napredku (glejte naslednje poglavje).



Slika 11: Analiziranje stanja ter planiranje in izvajanje korektivnih akcij

9.1.12 Poročanje o napredku

Poročanje o napredku predstavlja za **vodjo projekta** tisto, kar predstavlja kontrolno poročanje za vodje in člane projektne skupine, torej poročanje višjemu vodstvenemu nivoju. Zato lahko vodja projekta pri poročanju o napredku uporabi podatke iz kontrolnih poročil in s kontrolnih sestankov, pomaga pa si tudi z rezultati analize stanja in zbirnim seznamom problemov in sprememb iz prejšnjega poglavja.

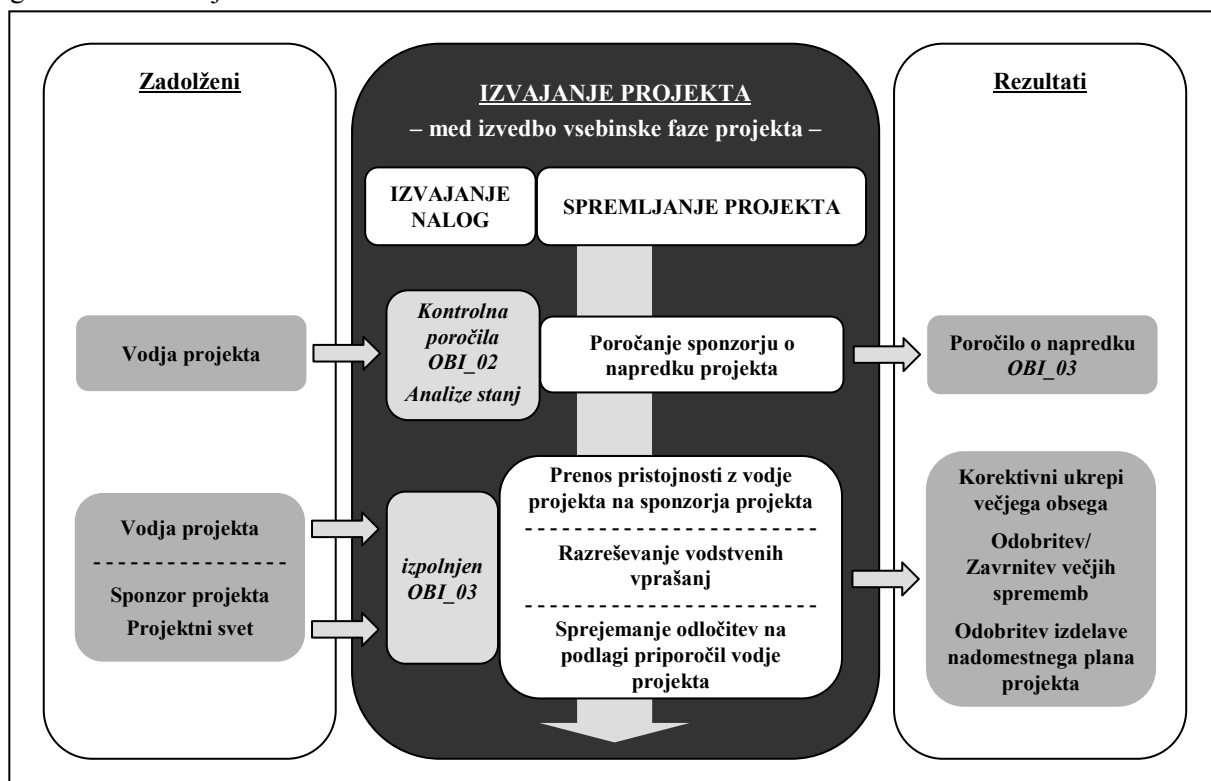
S poročilom o napredku zagotovimo sponzorju in projektnemu svetu informacije o stanju in napredovanju projekta. **Poročilo o napredku** ne predstavlja ni le skupek zbranih kontrolnih podatkov, temveč vsebuje tako dodano vrednost, da si lahko na podlagi njega sponzor ali projektne svet ustvarita sliko napredka projekta in pridobi ustrezne podlage za odločanje o projektu. Poročilo o napredku se sponzorju oziroma projektne svetu posreduje periodično ali na zahtevo, predvsem pa tako pogosto, da se omogoči nadzor nad projektom bolj pogosto, kot so predvideni zaključki posameznih faz.

9.1.13 Razreševanje vodstvenih vprašanj

Pri tem postopku pride do izraza sam smisel sponzorja projekta oziroma projektne sveta. Namen postopka je namreč reševanje najpomembnejših zadev v zvezi s projektom na ravni projektne sveta, ki presegajo pristojnost in moč odločanja vodje projekta. Take zadeve so npr. korektivni ukrepi večjega obsega (občutne spremembe projekta, tako vsebinske kot proračunske), odobritev izdelave nadomestnega plana projekta ter druge izjemne ali celo krizne situacije.

1. Če **vodja projekta** oceni, da neka odločitev na projektu ni v njegovi pristojnosti, prenese odločitev na **sponzorja projekta** (vodjo projektne sveta).
2. Vodja projekta mora posredovati vse relevantne informacije, pri čemer mora izbrati najprimernejšo obliko predstavitve.
3. **Vodja projekta** predlaga **možne odločitve** in pri vsaki njene **predvidene posledice**.
4. **Sponzor** ali **projektni svet** sprejmejo **odločitev na podlagi priporočil vodje projekta** in vodji projekta naložita izvedbo le-te. Odločitev je lahko potrditev ali zavrnitev predlaganih korektivnih ukrepov, odobritev ali zavrnitev spremembe, odobritev izdelave nadomestnega plana ali kaj drugega.

Pomembno: Pri določenih odločitvah v pristojnosti projektne sveta je izrednega pomena **hiter odziv** na izjemno situacijo. Zato mora imeti vodja projekta možnost, da se v relativno kratkem času (vsaj v tednu dni od nastanka izredne situacije) sestane vsaj s sponzorjem projekta. Možnost izvedbe sestanka je seveda odvisna od razpoložljivosti sponzorja projekta kar je treba upoštevati kot enega izmed kriterijev pri njegovem imenovanju.



Slika 12: Poročanje o napredku in razreševanje vodstvenih vprašanj

9.1.14 Predaja in prevzem izdelkov

Predaja izdelkov je nek periodični postopek, v primeru kratkih projektov pa postopek, ki se opravi na koncu projekta. **Vodja ali član skupine** ali pri tem obvesti vodjo projekta o realizaciji določenega izdelka ter ga preda vodji projekta na med njima dogovorjen način.

Prevzem izdelkov je postopek, ki ga opravi **vodja projekta**. Ta pregleda izdelke nalog in preveri ali so usklajeni s podanimi opisi izdelkov, standardi in dogovorjenimi omejitvami delegiranja nalog. Če ta ne ustreza podanim zahtevam, vodja projekta delegira vodji projektne skupine dopolnitev izdelka. Če ustreza in je izdelek planiran za presojo kakovosti, vodja projekta o izdelku obvesti vodjo kakovosti. Če izdelek ni predviden za presojo kakovosti, se ga ustrezno objavi in arhivira.

9.1.15 Presoja kakovosti izdelkov

Presoja kakovosti izdelkov je postopek, ki je podrobno opisan v poglavju »3.D Zagotavljanje kakovosti« v MVPDU-IT, zato priporočamo, da si bralec prebere celotno poglavje. Postopek presoje je sestavljen iz naslednji korakov.

Priprava na presojo kakovosti

Vodja projekta pri vodji projektne skupine ali neposredno pri avtorju izdelka preveri, če je le-ta pripravljen za presojo in to sporoči **vodji kakovosti**, nakar vodja kakovosti ob pomoči vodje projekta izbere in potrди **presojevalce**. Naloga presojevalcev je, da pregledajo izdelke in izpolnijo obrazec **OBI_08 - Seznam neskladij in ukrepov**. Vodja kakovosti določi rok, do katerega morajo presojevalci oddati izpolnjen obrazec, ter lokacijo in čas sestanka za pregled ugotovitev presoje kakovosti.

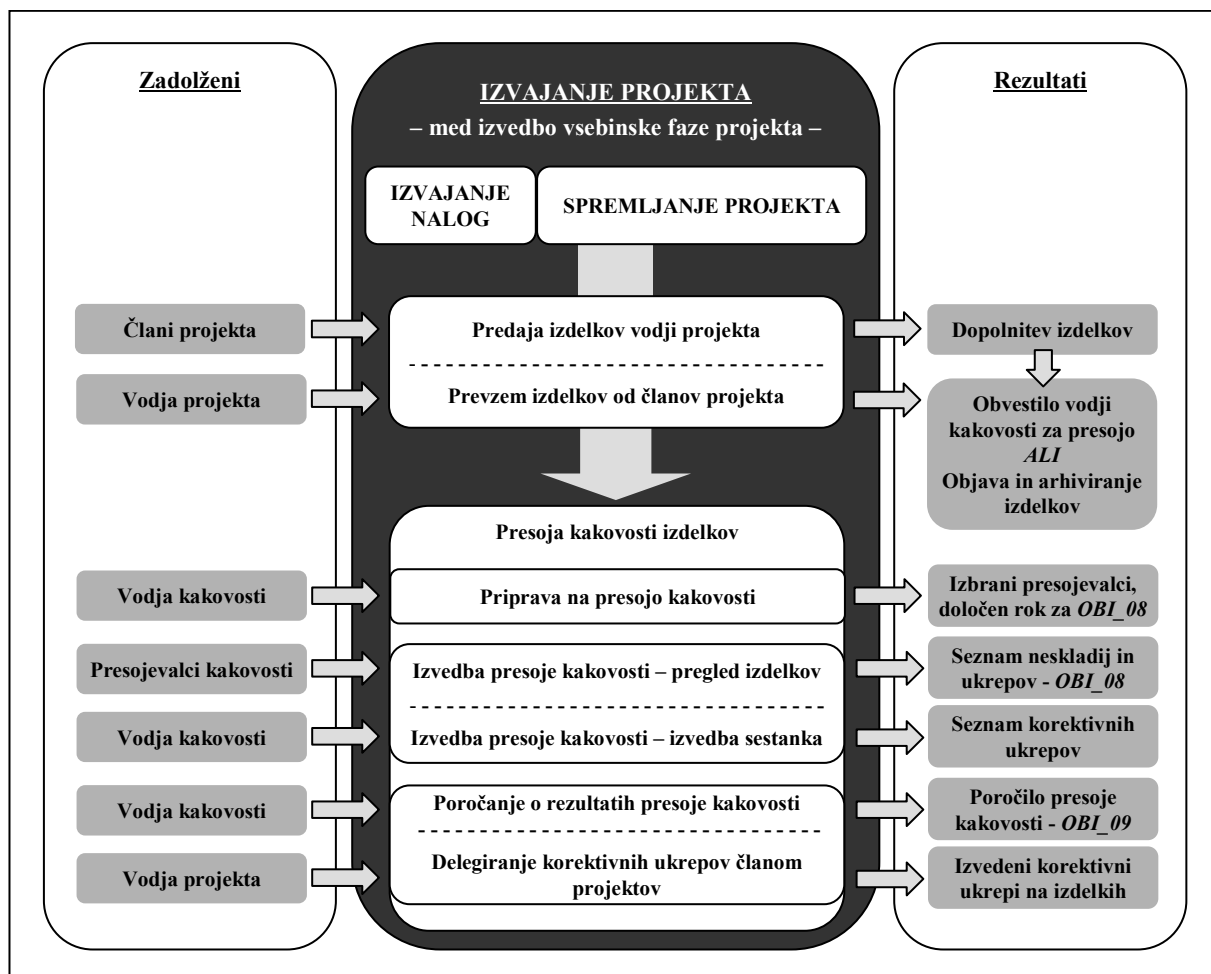
Izvedba presoje kakovosti

Presojevalci do določenega roka pregledajo izdelke in vpišejo ugotovljene napake v obrazec **OBI_08 - Seznam neskladij in ukrepov**. Če vodja kakovosti organizira sestanek za pregled ugotovitev presoje, presojevalci seznanijo vodjo kakovosti z napakami že pred sestankom.

Vodja kakovosti organizira in vodi sestanek, na njem pa sodelujejo vsi presojevalci in po potrebi predstavnik avtorjev izdelka (izdelkov). Vodja kakovosti s pomočjo presojevalcev oblikuje osnutek seznama korektivnih ukrepov ali pa ga oblikuje sam na podlagi seznamov napak.

Poročanje o rezultatih presoje

Po zaključeni presoji **vodja kakovosti** pripravi poročilo s presoje kakovosti v obrazcu **OBI_09 - Poročilo presoje kakovosti** in ga skupaj s priloženim seznamom korektivnih ukrepov posreduje **vodji projekta**. Če je bilo tako dogovorjeno, posreduje poročilo s presoje kakovosti tudi vsem presojevalcem. Vodja kakovosti z vodjo projekta uskladi rok, do katerega je treba izvesti korektivne ukrepe, ta pa delegira izvedbo korektivnih ukrepov vodjem projektne skupine. Če je treba, vodja kakovosti ob roku preveri ali so bili korektivni ukrepi izvedeni.



Slika 13: Predaja, prevzem in presoja kakovosti izdelkov

9.2 Postopki v zaključku faze

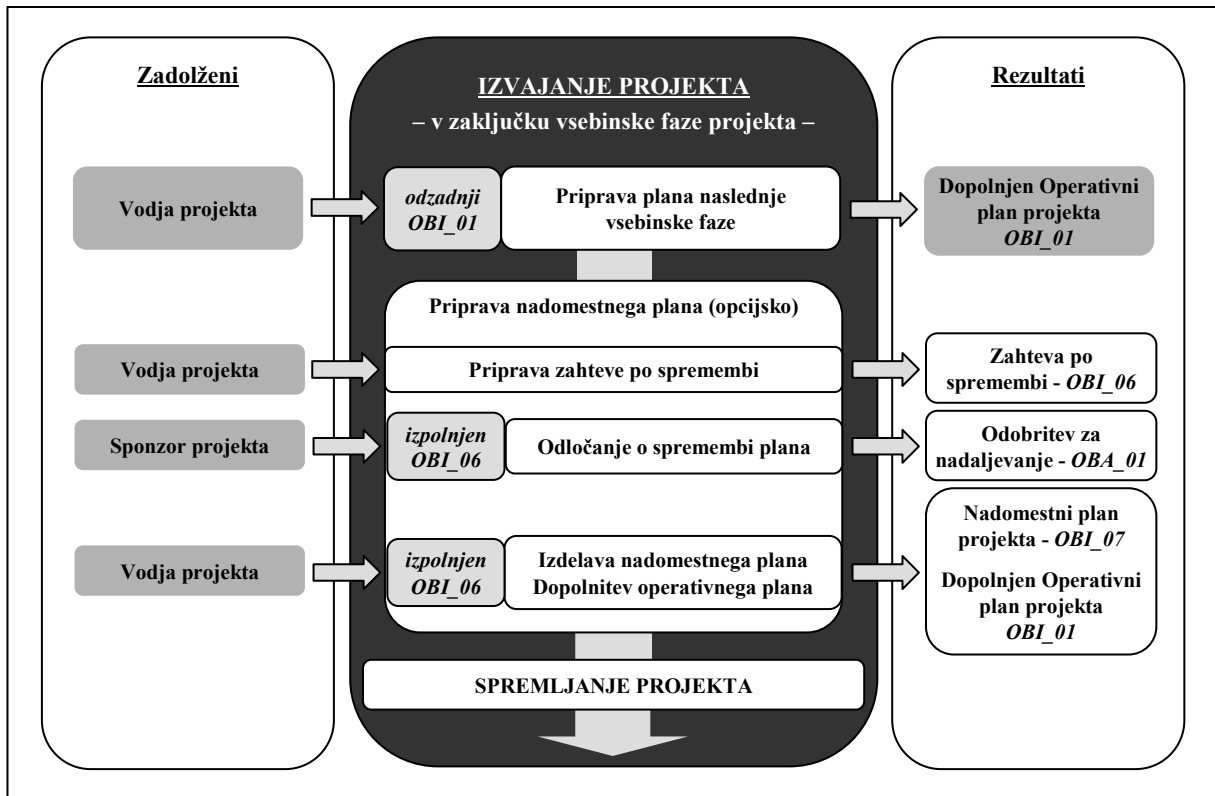
9.2.1 Priprava plana naslednje vsebinske faze

Ko se približuje zaključek trenutne vsebinske faze, pripravi **vodja projekta** podrobni plan naslednje vsebinske faze projekta in z njim dopolni operativni plan projekta (**OBI_01 - Operativni plan projekta**).

9.2.2 Priprava nadomestnega plana (opcijsko)

Če **vodja projekta** ugotovi, da odstopanje presega tolerančne meje ali predvideva, da bo preseglo tolerančne meje, potem mora od sponzorja projekta pridobiti dovoljenje za izdelavo nadomestnega plana. Zato sponzorju posreduje izpolnjen obrazec **OBI_06 - Zahteva po spremembi**. Sponzor projekta pregleda dokument in mu odgovori z izpolnjenim obrazcem **OBA_01 - Odobritev za nadaljevanje**.

Vodja projekta izdelava nadomestni plan, ki ima enako strukturo kot osnovni operativni plan, s tem da v tem koraku izpolni tako obrazec **OBI_07 - Nadomestni plan projekta** kot obrazec **OBI_01 - Operativni plan projekta**.



Slika 14: Priprava plana naslednje vsebinske faze in nadomestnega plana

9.2.3 Dopolnjevanje plana projekta (obvezno)

Dopolnjevanje plana izvaja **vodja projekta**. Dopolnjevanje je vnos dejanskih vrednosti in podatkov o terminih in stroških v obstoječ plan projekta, tako za tekočo kot za naslednjo fazo projekta. Poleg teh podatkov se plan dopolni z vsemi ostalimi podatki in spoznanji, lahko pa se ažurira tudi stanje plana tveganj projekta.

9.2.4 Dopolnitev analize tveganja (opcijsko)

Najprimernejši trenutek za dopolnitev analize tveganja je ponavadi zaključek vsebinske faze, seveda pa se lahko izvede tudi prej. **Vodja projekta** preveri stanje vsakega tveganja na seznamu, pri čemer lahko stopnja tveganja narašča ali pada, tveganje je lahko odpravljeno, tveganje, ki je bilo prej sprejemljivo, lahko postane nesprejemljivo in ga je treba odpraviti. Vsa nova tveganja vključi v seznam (identificira), oceni in ovrednoti. Dopolnjen seznam tveganj vodja projekta lahko priloži rednemu **poročilu o napredku**, obvezno pa priloži **poročilu o napredku ob zaključku faze** in glede na rezultate ocene in vrednotenja tveganj predlaga **spozorju** ustrezne ukrepe.

9.2.5 Poročanje o zaključku vsebinske faze (opcijsko)

Na projektu je lahko dogovorjeno, da se poleg rednih poročil o napredku isto poročilo izdela tudi ob vsakokratnem zaključku posamezne vsebinske faze. **Vodja projekta** v tem primeru v obrazec **OBI_03 - Poročilo o napredku** projekta vnese celoten pregled realizacije zaključene faze projekta z vidika stroškov, rokov in izdelkov, povzetek vseh problemov in sprememb pri izvajanju faze ter način njihovega odpravljanja v okviru faze. V poročilo se lahko vključi tudi povzetek ugotovitev presoje kakovosti izdelkov.

Poročilo se posreduje **spozorju** oziroma **projektneinu svetu**. Če se projekt nadaljuje z naslednjo fazo, priloži zaključnemu poročilu faze plan naslednje faze in sklep o nadaljevanju projekta. Če je prišlo do odstopanja in je bil pripravljen nadomestni plan, priloži zaključnemu poročilu faze tudi nadomestni plan.

9.2.6 Izvedba zaključnega sestanka faze (opcijsko)

Namen postopka je na formalnem sestanku preveriti izdelke faze v zaključku in sprejeti odločitev o nadaljevanju projekta. Zaključnemu sestanku faze predseduje **spozor projekta**, v skladu z dnevnim redom se vključujejo ostali prisotni, predvsem **vodja projekta**. O vsaki točki dnevnega reda zadolžena oseba (običajno vodja projekta) predstavi vsebino, o katerih teče razprava, na koncu pa projektne svet sprejme usklajene sklepe. Vodja projekta poroča predvsem na podlagi oddanega **poročila o napredku**. Obvezne točke dnevnega reda so pregled in potrditev zaključnega poročila faze, uskladitev in potrditev plana naslednje faze ter odobritev nadaljevanja projekta.

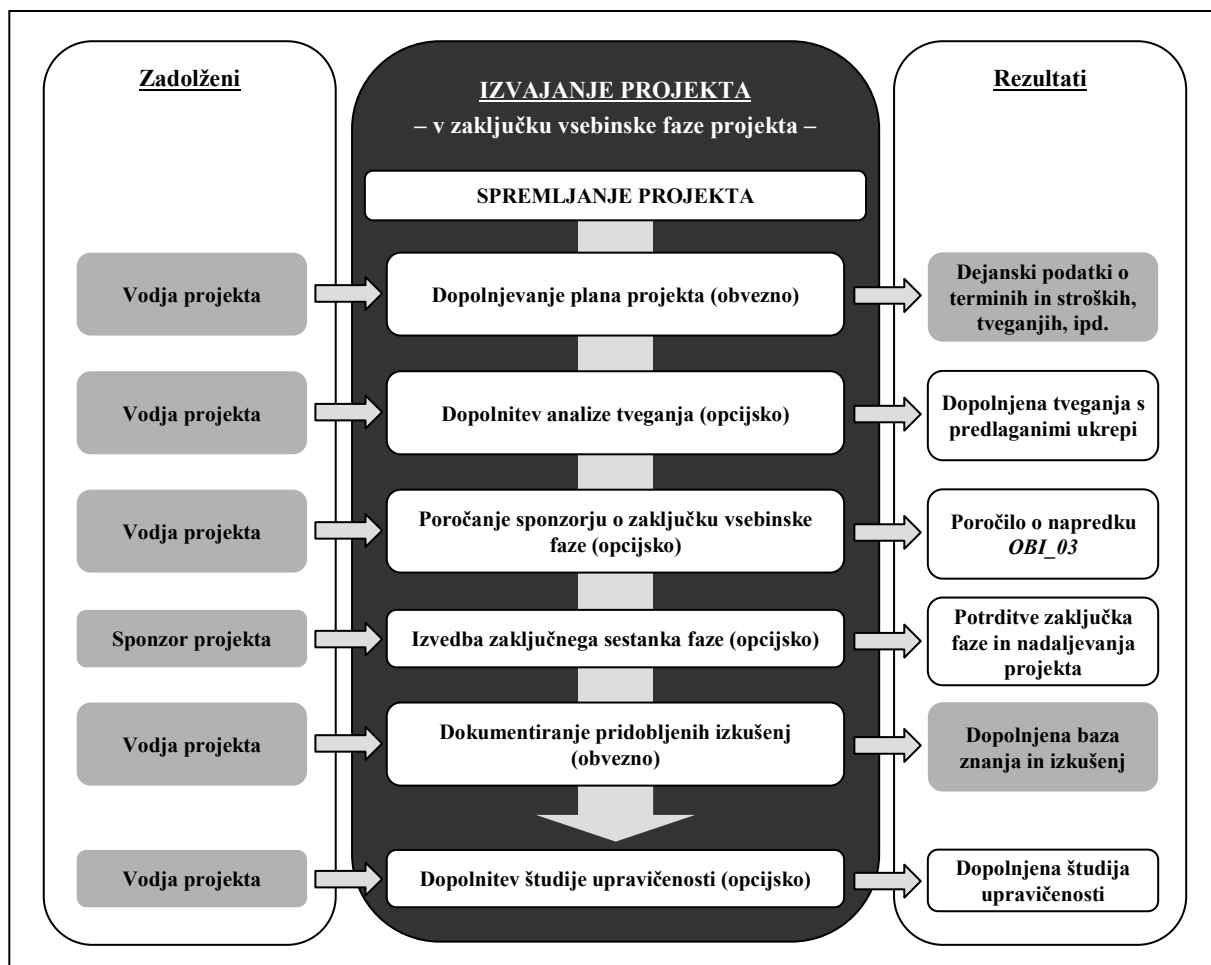
9.2.7 Dokumentiranje pridobljenih izkušenj (obvezno)

Aktivnosti v tem postopku so namenjene dokumentiranju v tekoči fazi pridobljenih izkušenj. Zato **vodja projekta** pripravi seznam pridobljenih izkušenj. Izkušnje se delijo na tiste iz vodenja projekta in izkušnje iz vsebinskega področja projekta (npr. razvoj informacijskega sistema). Za vsako izkušnjo na seznamu vodja projekta izdelava opis in ga uvrsti v bazo znanja o projektih.

9.2.8 Dopolnitev študije upravičenosti (opcijsko)

Aktivnosti na tem postopku so namenjene dopolnjevanju študije upravičenosti (če je ta bila izdelana) glede na nove podatke o stroških, rokih in koristih. Na te parametre lahko vplivajo razni notranji ali zunanji dejavniki (spremembe).

Opis postopka je podrobneje podan v MVPDU-IT.



Slika 15: Dopolnjevanje plana projekta in tveganj, zaključevanje vsebinske faze

9.2.9 Začasna zaustavitev projekta (opcijsko)

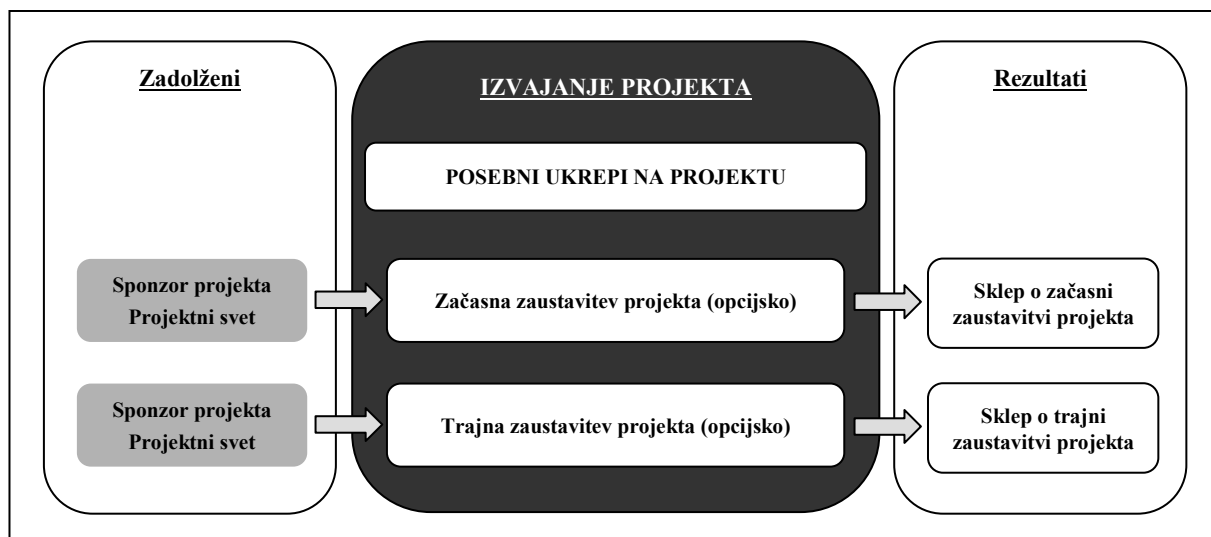
Sponzor projekta ali projektni svet lahko na zaključnem sestanku faze sprejmeta odločitev za začasno zaustavitev projekta. Vzrok takšni odločitvi so lahko nezagotovljena finančna sredstva, zasedeni človeški viri ali spremenjene prioritete projektov. Sponzor projekta sprejme odločitev s podpisom **sklepa o začasni zaustavitvi projekta**.

Vodja projekta je odgovoren, da se izvedejo vse nujne aktivnosti, ki pripravijo vse potrebno za čim bolj enostavno morebitno nadaljevanje projekta. Vse izdelke, tudi delovne, je treba na ustrezen način arhivirati.

9.2.10 Trajna zaustavitev projekta (opcijsko)

Sponzor projekta ali projektni svet lahko na zaključnem sestanku faze sprejmeta odločitev za trajno zaustavitev projekta. Vzrok takšni odločitvi so lahko zakonodajne spremembe, spremenjene usmeritve na nivoju države ali druge večje spremembe, zaradi katerih projekt ni več upravičen. Sponzor projekta sprejme odločitev s podpisom **sklepa o trajni zaustavitvi projekta**.

Vodja projekta je odgovoren, da se izvedejo vse nujne aktivnosti, s katerimi se ohranijo že pridobljene koristi projekta in se kar najbolj zmanjša škoda na obstoječih izdelkih.



Slika 16: Posebni ukrepi na projektu

10 ZAKLJUČEK PROJEKTA

Zaključek projekta je prav tako pomemben, kot sta vzpostavitev in izvedba projekta. Pri vzpostavitvi projekta izdelamo vse osnovne plane, med izvedbo projekta preverjamo delno realizacijo projekta in po potrebi spreminjamo plane, pri zaključku projekta pa **dokončno preverimo in na najvišji ravni analiziramo celotno realizacijo projekta** v primerjavi s prvotnimi in/ali nadomestnimi plani. Zaključek projekta je faza, pri kateri **odprte zadeve na projektu ne smejo ostati nerešene**, torej ne smemo nič spregledati.

Vhodi v zaključek projekta so tako VDP, operativni plan(i) projekta, nadomestni plan(i) projekta in poročilo(a) presoje kakovosti.

Pri zaključku projekta izvedemo postopke, ki so opisani v nadaljevanju.

10.1 Priprava na zaključek projekta

Pri tem postopku **vodja projekta** izvede zadnja preverjanja in pregleda ter s tem povezane akcije.

Najprej preveri, ali so bili **vsi izdelki projekta** predani projektne svetu oziroma so pripravljene za predajo na zaključnem sestanku projekta. Za izdelke, ki bodo predani na zaključnem sestanku projekta, vodja projekta pripravi ustrezne prevzemne dokumente (na primer: prevzemni zapisnik). Če so izdelki projekta takšne narave, da jih je treba vzdrževati (na primer aplikativni sistemi), vodja projekta predlaga nosilca vzdrževanja in po potrebi tudi načine vzdrževanja, kar tudi zapiše v zaključnem poročilu projekta.

Potem preveri in pregleda:

- Ali so vsi **odprti problemi** tudi rešeni.
- Ali so bila vsa **ugotovljena odstopanja** tudi odpravljena.
- Katere so bile predlagane in katere nerealizirane **spremenbe**.

Če na projektu nekateri problemi niso rešeni, nekatera odstopanja niso odpravljena in nekatere predlagane spremembe niso realizirane, se v zvezi z njimi **predlaga aktivnosti po zaključku projekta**.

Vodja projekta preveri tudi, ali je **vsa projektna dokumentacija arhivirana in zaščitena** na ustrezne načine. Če je projekt začasno uporabljal določeno pisarniško in računalniško **infrastrukturo**, jo vodja projekta **preda nazaj lastniku**.

Na koncu vodja projekta pripravi še **obvestilo** za vse sodelujoče in njihove organizacije, **da se bo projekt zaključil**. V obvestilu navede, ali bo po zaključku še potrebno njihovo sodelovanje in v kakšnem obsegu.

10.2 Evidentiranje aktivnosti po zaključku projekta

Če se med izvedbo projekta nekatere planirane aktivnosti plana zaradi različnih vzrokov **niso izvedle**, ali pa se je izkazalo, da bi bilo treba po zaključku projekta izvesti neke **dodatne neplanirane aktivnosti**, jih **vodja projekta evidentira**. Če prav tako ni bilo možno iz nekih razlogov ugotoviti, ali so bili nekateri **zastavljeni cilji** projekta tudi zares doseženi, je treba za takšno ugotavljanje določiti primeren datum po zaključku projekta.

Vse navedeno se zapiše v zaključnem poročilu projekta v delu, ki obsega **priporočila za nadaljevanje**.

10.3 Priprava zaključnega poročila projekta

Zaključno poročilo projekta vsebuje predvsem analizo uspešnosti projekta na podlagi primerjave osnovnih planov in dejanske izvedbe le-teh. Izdela ga **vodja projekta**

Pred izdelavo zaključnega poročila projekta mora vodja projekta popolnoma ažurirati plan projekta, torej vnesti vse dejanske roke in stroške. Zaključno poročilo vsebuje najmanj naslednje:

- primerjava planiranega poteka iz VDP (stroški, poraba virov, izdelki, časovni potek, kakovost) in dejanskega poteka projekta;
- osnovne podatke o problemih, ki so bili odprti na projektu, o odstopanjih, ki so se pojavila na projektu in o spremembah, ki so bile predlagane na projektu;
- osnovne podatke o zagotavljanju kakovosti in rezultatih izvedenih presoj kakovosti.
- izkušnje in ugotovitve, ki so bile pridobljene med izvajanjem projekta, da se bodo lahko uporabile pri prihodnjih projektih (tki. *lessons learned*), kar predstavlja veliko dodano vrednost zaključnega poročila; navedeno je lahko predstavljeno tudi v posebnem dokumentu, pri čemer se potem v zaključno poročilo vključijo le povzetki tega.

10.4 Izvedba zaključnega sestanka projekta

Zaključni sestanek projekta skliče **vodja projekta** potem, ko je izdelal zaključno poročilo projekta. Sestanku predseduje **spozor projekta**. Na sestanku se podrobno obravnava zaključno poročilo projekta. Izvede se uradni prevzem vseh izdelkov projekta, potrditev doseženih koristi projekta, potrditev predlaganih aktivnosti po zaključku in določitev njihovega nosilca.

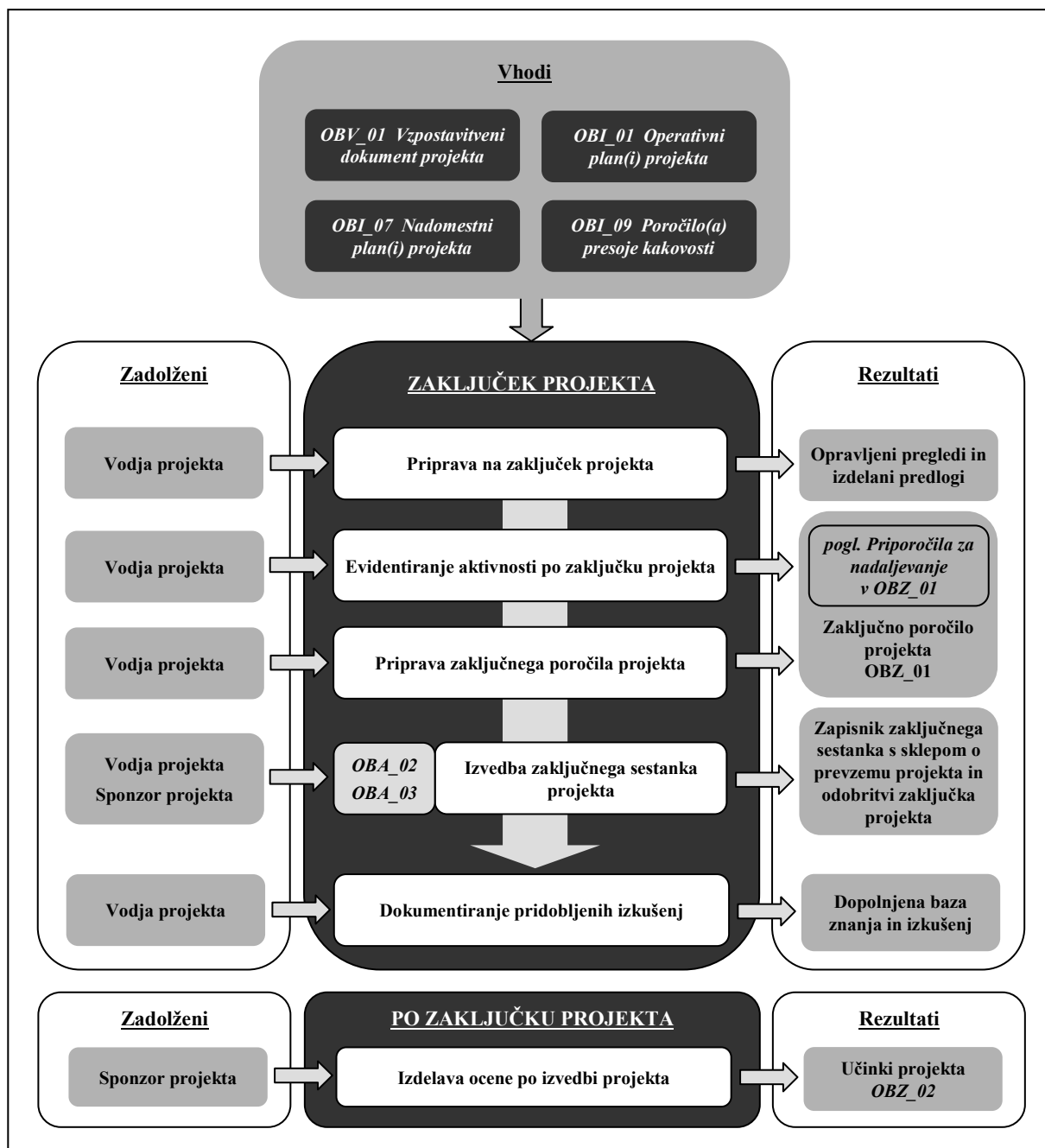
Vodja projekta poskrbi za izdelavo zapisnika zaključnega sestanka, v katerega se med ostalim zapiše tudi **sklep o formalni odobritvi zaključka projekta**.

10.5 Dokumentiranje pridobljenih znanj in izkušenj

Vodja projekta pripravi opise vseh pridobljenih znanj in izkušenj na projektu, bodisi kot posamezne zapise ali kot celovito poročilo v poljubni obliki, ter izdelano objavi v bazi znanja o projektih. Tako kot pri zaključku faze se dokumentirajo pridobljena znanja in izkušnje iz postopkov vodenja projekta in strokovnih postopkov, pa tudi iz postopkov presoje kakovosti in ostalih tehnik ter orodij, ki so se izkazali kot učinkoviti ali kot neučinkoviti.

10.6 Ocena po izvedbi projekta

Ocena po izvedbi projekta se opravi **po zaključku projekta**, ko je možno oceniti vse učinke izdelkov projekta in s tem tudi dejanske koristi, ki jih ob zaključku projekta še ni bilo možno oceniti. Če je možno vse koristi projekta oceniti že pri zaključku projekta, potem ocena po izvedbi projekta ni potrebna. Ocena se izdelava na osnovi prejo določenih meril za izdelke in koristi (tki. kazalniki učinkovitosti). Ocena po izvedbi projekta gledano časovno in organizacijsko ni del projekta, je pa z njim najtesneje povezana. Ocena se dokumentira v poročilu **OBZ_02 - Učinki projekta**, za izdelavo pa poskrbi sponzor projekta.



Slika 17: Zaključek projekta in ocena po izvedbi projekta

DOKUMENTI PROJEKTNEGA VODENJA

Šifra obrazca in naziv dokumenta	Kdo ga izdelava	Komu se ga posreduje	Iz katerih dokumentov se črpa podatke za obrazec	Zakaj se ga izpolnjuje
	Kdaj se ga izdelava	Kdo ga potrdi		
FAZA PRIPRAVE PROJEKTA				
OBP_01 – Pobuda za projekt	Katerikoli zaposleni v organizaciji	Skrbniku pobude	/	Če se želi sprožiti postopek za vzpostavitev novega projekta.
	/	Strateški organ – Naročnik		
FAZA VZPOSTAVITVE PROJEKTA				
OBV_01 – Vzpostavitveni dokument projekta	Vodja projekta Sponzor projekta (Vodja projektne skupine sveta) Člani projektne skupine naročnika Člani projektne skupine naročnika	Sponzorju projekta (Vodji projektne skupine sveta) Članom projektne skupine naročnika Vodji projekta izvajalca	OBP_01 Pobuda za projekt <i>Študija izvedljivosti</i> <i>Investicijska dokumentacija</i>	Da natančno opredelimo način izvedbe projekta, saj predstavlja neke vrste interno pogodbo med projektne svetom na eni strani ter vodjo projekta na drugi strani.
	Po odobritvi projekta in pred začetkom izvajanja projekta.	Projektne svet		
FAZA IZVAJANJA PROJEKTA				
OBI_01 – Operativni plan projekta	Vodja projekta	Članom projektne skupine naročnika	OBV_01	Če želi vodja projekta postaviti osnovo za lažje spremljanje izvajanja projekta.
	Ob začetku projekta in se ga dopolnjuje skozi celotni projekt.	/		

Šifra obrazca in naziv dokumenta	Kdo ga izdelava	Komu se ga posreduje	Iz katerih dokumentov se črpa podatke za obrazec	Zakaj se ga izpolnjuje
	Kdaj se ga izdelava	Kdo ga potrdi		
OBI_02 – Kontrolno poročilo	Člani projektne skupine naročnika Vodja projekta izvajalca	Vodji projekta	OBV_01 OBI_01	Da ima vodja projekta vpogled v delo projektne skupine v nekem obdobju in osnovo za pripravo poročila o napredku.
	Na zahtevo vodje projekta, v določenem časovnem intervalu ali ob mejnikih projekta.	Vodja projekta		
OBI_03 – Poročilo o napredku	Vodja projekta	Sponsorju projekta (Vodji projektnega sveta)	OBV_01 OBI_01 OBI_02	Da se seznanijo sponzorja projekta (vodjo projektnega sveta) in projektni svet o dejanskem poteku projekta in njegovem trenutnem stanju.
	Po zaključku faze ali po preteku določenega obdobja.	Projektni svet		
OBI_04 – Poročilo o problemu	Sodelujoči na projektu	Vodji projekta	/	Da se evidentirajo zaznane probleme na projektu.
	V primeru ugotovitve problema	Vodja projekta		
OBI_05 – Poročilo o odstopanju	Vodja projekta	Sponsorju projekta (Vodji projektnega sveta)	OBV_01 OBI_01	Če se ugotovi, da nek izdelek ne ustreza specifikacijam, ali da so na projektu nastali neupravičeni dodatni stroški je o tem treba poročati.
	V primeru ugotovitve odstopanja.	Sponsor projekta (Vodja projektnega sveta)		

Šifra obrazca in naziv dokumenta	Kdo ga izdelava	Komu se ga posreduje	Iz katerih dokumentov se črpa podatke za obrazec	Zakaj se ga izpolnjuje
	Kdaj se ga izdelava	Kdo ga potrdi		
OBI_06 – Zahteva po spremembi	Vodja projekta	Sponsorju projekta (Vodji projektne skupine)	OBI_04 OBI_05	Da se evidentira predlagane spremembe na projektu in se jih predstavi sponsorju projekta ali projektne skupine.
	V primeru ugotovljenega in analiziranega problema ali odstopanja	Sponsor projekta (Vodja projektne skupine)		
OBI_07 – Nadomestni plan projekta	Vodja projekta	Sponsorju projekta (Vodji projektne skupine)	OBV_01 OBI_06	Da se v primeru večjih sprememb na projektu pripravi podlaga, na kateri se bo projekt lahko nadaljeval in uspešno zaključil.
	Člani projektne skupine naročnika	Članom projektne skupine naročnika Vodji projekta izvajalca		
OBI_08 – Seznam neskladij in ukrepov	Presojevalec izdelka	Vodji presoje Vodji projekta	/	Da se popiše vsa neskladja, ki jih presojevalec odkrije pri presoji izdelka, in za zapis nalog, ki jih je potrebno opraviti za odpravo ugotovljenih neskladij.
	Ob presoji kakovosti	Vodja presoje		
OBI_09 – Poročilo presoje kakovosti	Vodja presoje	Sponsorju projekta (Vodji projektne skupine) Vodji projekta	OBV_01 OBI_07 OBI_08	Da se poznajo udeleženci presoje, avtorja in vodjo projekta o rezultatih presoje.
	Po izvedeni presoji kakovosti	Sponsor projekta (Vodja projektne skupine)		

Šifra obrazca in naziv dokumenta	Kdo ga izdelava	Komu se ga posreduje	Iz katerih dokumentov se črpa podatke za obrazec	Zakaj se ga izpolnjuje
	Kdaj se ga izdelava	Kdo ga potrdi		
FAZA ZAKLJUČKA PROJEKTA				
OBZ_01 – Zaključno poročilo projekta	Vodja projekta	Sponsorju projekta (Vodji projektne sveta) Vodji projekta izvajalca	OBV_01 OBI_01 OBI_07 OBI_09	Da se sponsorja projekta (vodjo projektne sveta) oz. projektne svet obvesti o tem, kako uspešna je bila izvedba projekta v primerjavi z vzpostavitvenim dokumentom projekta.
	Po zaključku vseh aktivnosti na projektu	Projektne svet		
OBZ_02 – Učinki projekta	Vodja projekta	Sponsorju projekta (Vodji projektne sveta)	OBV_01 OBI_01 OBI_07 OBZ_01	Da se dokumentira ugotovitev ocene po izvedbi projekta, kjer se preverja, ali so bile realizirane pričakovane koristi izdelkov projekta in ali se pojavljajo nepričakovani problemi pri uporabi izdelkov projekta.
	Po zaključku projekta	Projektne svet		
ADMINISTRATIVNI DOKUMENTI				
OBA_01 – Odobritev za nadaljevanje	Sponsor projekta (Vodja projektne sveta)	Vodji projekta	/	S tem je podana formalna odobritev projektne sveta, da se izvajanje projekta lahko nadaljuje.
	Po zaključku pomembnejših mejnikov ali po zaključku faz	/		

Šifra obrazca in naziv dokumenta	Kdo ga izdelava	Komu se ga posreduje	Iz katerih dokumentov se črpa podatke za obrazec	Zakaj se ga izpolnjuje
	Kdaj se ga izdelava	Kdo ga potrdi		
OBA_02 – Vabilo na sestanek	Kdor sklicuje sestanek	Vabljenim na sestanek	Predhodna vabila na sestanek	Da se o podrobnostih sestanka obvesti povabljene na sestanek, poleg tega pa služi še kot priprava na sestanek.
	Pred predvidenim sestankom	/	Predhodni zapisniki sestankov	
OBA_03 – Zapisnik sestanka	Zapisnikar	Vodji projekta Udeležencem sestanka	Predhodni zapisniki sestankov	Da se evidentira kakršnekoli rezultate in odločitve, ki so bile sprejete na sestanku.
	Na sestankih projekta	Vodja projekta		
OBA_04a – Prezemni zapisnik	Vodja projekta – prevzemnik Predajalec izdelka	Sponsorju projekta (Vodji projektnega sveta)	OBV_01 OBI_01	Da se formalno potrdi prevzem izdelkov.
	Ob prevzemu izdelka	/		
OBA_04b – Prezemni zapisnik EU	Vodja projekta – prevzemnik Predajalec izdelka	Sponsorju projekta (Vodji projektnega sveta)	OBV_01 OBI_01	Da se formalno potrdi prevzem izdelkov.
	Ob prevzemu izdelka	/		

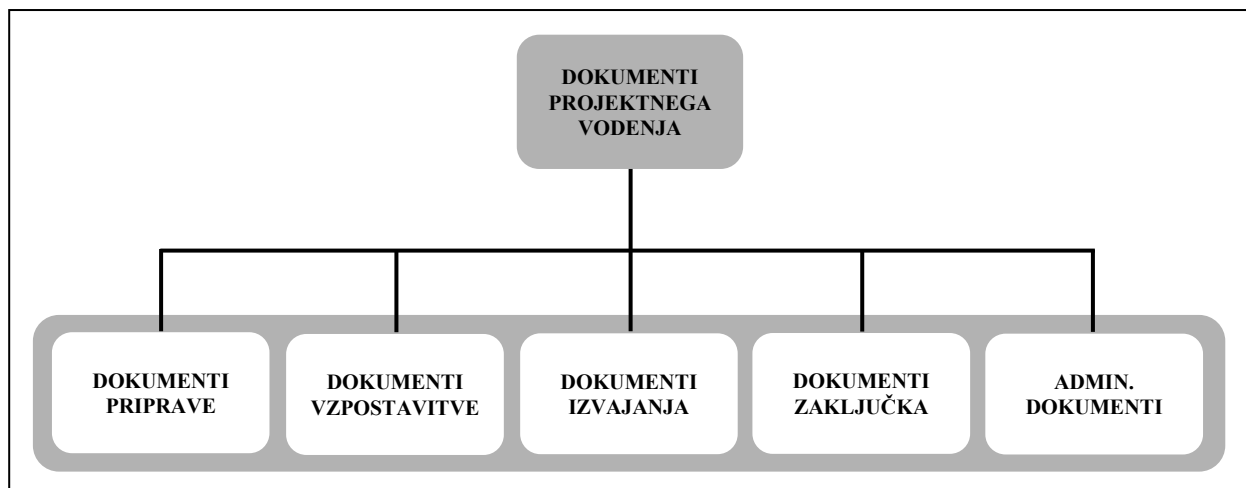
Tabela 2: Dokumenti projektnega vodenja

PRILOGE

PRILOGA 1: OBRAZCI PROJEKTNEGA VODENJA

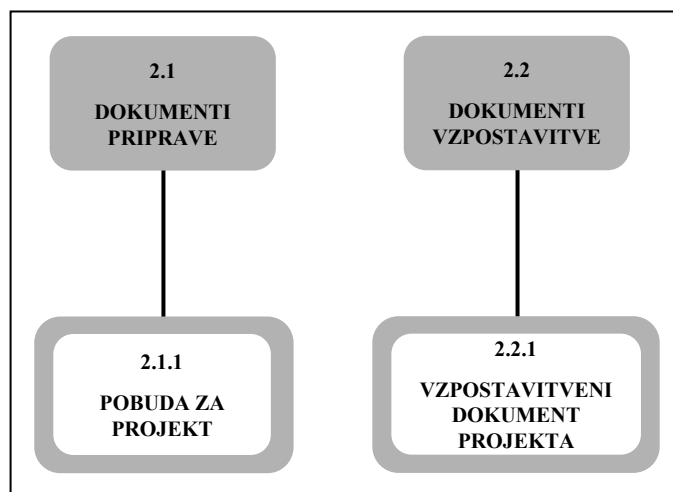
Pri izvajanju projektov na področju informacijske tehnologije priporočamo uporabo standardnih dokumentov projektnega vodenja, ki so glede na čas uporabe na projektu razdeljeni po fazah projekta ter so predstavljeni v tabeli 2. V nadaljevanju so podani obrazci teh dokumentov.

Obrazci dokumentov so namenjeni za neposredno uporabo na konkretnih projektih. Obrazci se lahko za potrebe konkretnega projekta spreminjajo, vendar morajo ohraniti bistvene elemente. Priporočamo torej, da se na obrazce vsebine po potrebi dodajajo, odsvetujemo pa njihovo krčenje, saj s tem ogrozimo bistvo dokumentov in mehanizem za poenoteno zbiranje podatkov. Vsak obrazec, za olajšanje dela, na koncu vsebuje tudi navodila za izpolnjevanje.



Slika 18: Dokumenti projektnega vodenja

Dokumenti faze priprave in vzpostavitve projekta



Slika 19: Dokumenti in obrazci faze priprave in vzpostavitve

Obrazci priprave



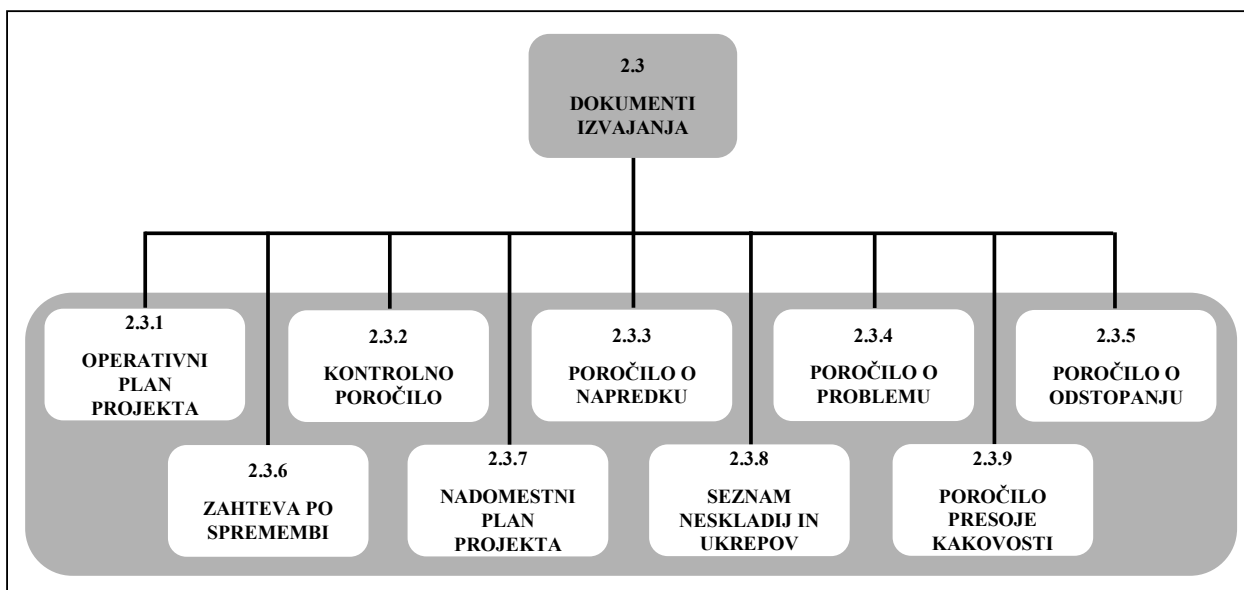
OBP_01 - Pobuda za projekta_osnutek 0.1

Obrazci vzpostavitve



OBV_01 - Vzpostavitveni dokurr

Dokumenti faze izvajanja projekta



Slika 20: Dokumenti in obrazci faze izvajanja

Obrazci izvajanja



OBI_01 - Operativni plan projekta_osnutek



OBI_02 - Kontrolno poročilo_osnutek 0.1.



OBI_03 - Poročilo o napredku projekta_osnutek 0.1.



OBI_04 - Poročilo o problemu_osnutek 0.1.



OBI_05 - Poročilo o odstopanju_osnutek 0.1.



OBI_06 - Zahteva po spremembi_osnutek 0.1.



OBI_07 - Nadomestni plan projekta_osnutek 0.1.

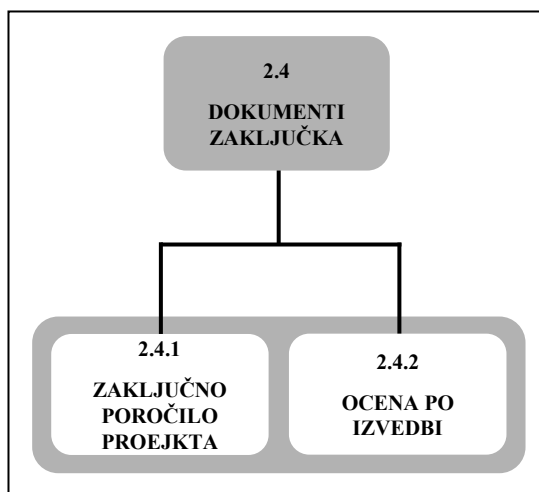


OBI_08 - Seznam neskladij in ukrepov_osnutek 0.1.



OBI_09 - Poročilo presoje kakovosti_osnutek 0.1.

Dokumenti faze zaključka projekta



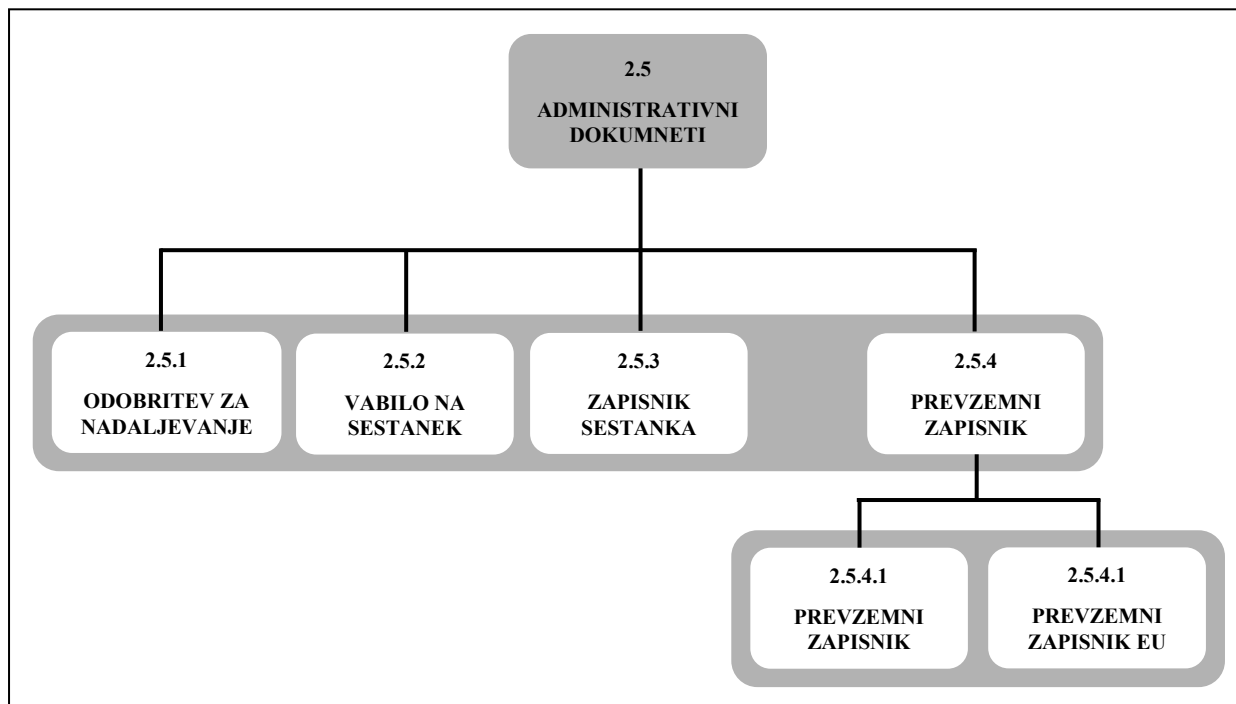
Slika 21: Dokumenti in obrazci faze zaključka

Obrazci zaključka



OBZ_01 - Zaključno poročilo projekta_osn
OBZ_02 - Učinki projekta_osnutek 0.1

Dokumenti administracije



Slika 22: Dokumenti in obrazci administracije

Administrativni obrazci



OBA_01 - Odobritev
za nadaljevanje_osn



OBA_02 - Vabilo na
sestaneq.doc



OBA_03 - Zapisnik
sestanka_osnutek 0.



OBA_04a -



OBA_04b -
Prezemni zapisnik_o: Prezemni zapisnik EL

PRILOGA 2: SMERNICE ZA IZVAJANJE PROJEKTA

V tem delu dokumenta so vsi postopki še enkrat rezimirani v grafični obliki za hitro ugotavljanje, kdo kaj naredi pri kakšnem postopku.

