

Metodologija: 07CL-01UZZP Uputa za završetak projekta

Naziv projekta:	
Vlasnik dokumenta:	
Datum:	

Cilj faze zatvaranja projekta je višestruki:

1. tranzicija projekta u dnevnu operativu
2. ukidanje projektne organizacije i okruženja na organizirani način, a nakon što su postignuti svi zadaci projekta
3. izvođenje post implementacijskog pregleda i osiguranje da se dogovorene dodatne akcije izvedu do kraja

Da bi završili projekt na učinkovit način, project manager i nadzorni odbor moraju prepoznati:

- Detaljne kriterije koji definiraju kraj projekta
- Zadatke vezane uz projekt koji se moraju obaviti prije no što se projektna struktura ukine
- Organizaciju ili pojedince koji su odgovorni za pružanje kontinuirane podrške za konačne rezultate projekta

Proces zatvaranja projekta je uobičajeno razvučen kroz nekoliko manjih akcija, dok se uglavnom ne izvodi kao jedinstvena akcija. Project Manager mora osigurati da sponzor i nadzorni odbor razumiju i podržavaju zatvaranje projekta kako bi se smanjili rizici konačne implementacije projekta.

Proces formalnog zatvaranja projekta omogućuje izbjegavanje slijedećih rizika:

- Nezavršeni dijelovi projekta koji ostaju takvi i nakon što je projekt službeno zatvoren
- Projekt se ne završava zbog pokušaja da se ostvari "perfekcija" projekta

Zadaci definirani u ovoj fazi uobičajeno se mogu primijeniti na sve projekte. Detaljni plan zatvaranja projekta mora biti dio ukupnog Projektnog plana. Za sve aktivnosti i zadatke prilikom zatvaranja projekta potrebno je definirati jednostavne i razumljive korake (akcije).

Zatvaranje projekta (WBS)

Zatvaranje projekta

- Sastanak projektnog tima (Project Team Wrap Up Meeting)

Sastanak projektnog tima priprema završetak odnosno zatvaranje projekta. Sastanku prisustvuju Project Manager i svi članovi tima. Cilj sastanka je dogovoriti zatvaranje projekta i sve radnje koje je potrebno napraviti (dalje u testu) te komunicirati sve zadatke i elemente ove projektne faze. Sastanku trebaju prisustvovati i članovi timova za podršku koji nisu punopravni članovi tima.

- Pregled i nadogradnja projektnog plana
- Razvoj detaljnog radnog plana za zatvaranje projekta
- Izvršenje tranzicije iz projekta u dnevnu operativu
- Zatvaranje ugovora s korisnikom (*Accrual, Billing, Payments*)
- Zatvaranje ugovora s podizvođačima (*Accrual, Billing, Payments*)
- Pregled učinkovitosti projekta te dokumentiranje "*lessons learned*"

Pored standardne komunikacije tima glede zatvaranja projekta u pismenom obliku (memorandumi, dokumenti), preporuka je održati i sastanak na kojem se mogu razmijeniti završne informacije o projektu, bez obzira da li je bio uspješan ili ne. Neka uobičajena pitanja na koja je potrebno odgovoriti su:

- Da li konačni proizvod projekta odgovara postavljenim zahtjevima i ciljevima projekta?
- Da li je korisnik/klijent zadovoljan s projektom?
- Da li je projekt ostvaren unutar planiranog budžeta?
- Da li je projekt ostvaren unutar planiranog vremena?
- Da li su prepoznati pojedini rizici i kako je na njih reagirano?
- Da li je projektna metodologija bila uspješna?
- Da li je moguće učiniti nešto dodatno kako bi se poboljšali projektni procesi?

Takav sastanak uobičajeno je sastanak šireg kruga učesnika u projektu koji uključuje:

- Projektni tim
- Executive Sponsora
- Izvršni management
- Tim za podršku i operativu

Jedan od ključnih elemenata ovog sastanka je i dokumentiranje "*lesson learned*" elemenata, što zahtjeva otvorenu diskusiju svih članova tima. Sagledavanje problema na završenim projektima pruža mogućnost otvorene diskusije u nadi da se slični problemi mogu izbjeći u budućim IT projektima. Bitno je, međutim, da se takva diskusija o problemima ne pretvori u optuživanje osoba ili timova koji nisu sastavni dio projektnog tima. Odgovornost i "vlasništvo" nad dijelovima projekta kritični su za razvoj korisnih preporuka za buduće procese.

Probleme koji su uočeni potrebno je prioritizirati s fokusom na 5 ili 10 top problema. Kako ovakve informacije mogu imati povjerljivi ili privatni karakter, bitno je da se radne verzije dokumenta distribuiraju svim učesnicima projekta kako bi se oni složili sa sadržajem. Moguće je koristiti i interaktivni forum za diskusije na projektnom Web siteu.

Izvođenje završnog pregleda učinkovitosti resursa u projektu (Individual Performance Feedback)

Dokumentiranje i arhiviranje dokumenata projekta

Prije zatvaranja projekta potrebno je osigurati prikupljanje potpune projektne dokumentacije koju je potrebno detaljno pregledati te verificirati da ista predstavlja finalnu verziju zahtijevane dokumentacije. Dokumentacija mora biti spremljena na organizirani i odgovarajući način, osiguravajući da se upotrebljiva i bitna informacija ne izgubi prilikom zatvaranja projekta. Projektna dokumentacija ne može se predati nakon završetka projekta. Prilikom predaje projekta potrebno je osigurati postojanje svih projektnih planova, specifikacija, tehničke dokumentacije (uključujući preglede učinkovitosti i benchmark testove), korisničku dokumentaciju, dokumentaciju za izvođenje treninga itd.

Ukidanje projektne infrastrukture
Ukidanje projektne organizacije
Formalno zatvaranje projekta

Izvođenje post implementacijskog pregleda

Planiranje post implementacijskog pregleda
Izvođenje post implementacijskog pregleda

Potrebno je prikupiti i obraditi povratne informacije o radu novog sustava kako bi se prepoznali problemi, neispravni rad, nepoznati detalji te pitanja koja su se pojavila nakon što je projekt pušten u produkciju. Iste je potrebno prepoznati i riješiti što prije kako bi se izgradilo i održalo povjerenje u novi sustav. Isto tako, potrebno je napraviti osvrt na cjelokupno upravljanje projektom te na elemente projekta koji su od bitnog značaka za isti.

Realizacija dogovorenih akcija

Zatvaranje projekta (dokumenti)

Projektni plan (nadograđen) (Project Plan Review)

Detaljni radni plan s aktivnostima i zadacima zatvaranja projekta (Project Closure Tasks)

Memorandum o završetku projekta (primopredajni zapisnik) (Acceptance of Deliverables)

Ovisno o tipu projekta, isti mogu potpisati:

- Sponzori projekta (potvrđujući ostvarenje high-level ciljeva)
- Krajnji korisnici projekta (potvrđujući prijem funkcionalnosti uključujući konfiguraciju, učinkovitost itd)
- Interni suučesnici projekta (potvrđujući interna sučelja projekta)
- Vanjski suučesnici projekta (potvrđujući vanjska sučelja projekta)
- Krajnji korisnici projekta / operativa (potvrđujući prijenos projekta u operativu)

Memorandum o završetku projekta (informacija) za sve sudionike projekta (Project Closure Report)

Potrebno je komunicirati novi status projekta, te novu osobu / osobe koji će biti daljnji kontakti u operativnom radu projekta. Takav memorandum piše se za veći krug osoba uključenih u projekt, uključujući stariji management, učesnike projekta, ostale bitne djelatnike, korisnike, nadzorni odbor, timove za podršku itd. Informacije koje se moraju nalaziti u ovakvom memorandumu uključuju:

- Konačni dokument Status projekta (Project Status Report) koji uključuje originalni projektni plan, te stvarno izvršene aktivnost (zadatke, vremenski raspored, resurse itd). Kako je originalni projektni plan zasebni dokument, dovoljno je uključiti vezu na javni dio projektnog web sitea koji sadrži ovakve informacije.
- Opis konačne funkcionalnosti ili usluga koju je ostvario projekt

- Pokazivače na druge relevantne informacije projekta - povijest projekta, korisničku dokumentaciju i/ili sam projektni web site

Izvešće s post implementacijskog pregleda (PostMortem Review)

Izvešće mora sadržavati sljedeće informacije:

- Pregled organizacije projekta (djelatnici, uloge, znanja)
- Pregled rasporeda projekta (*schedule*)
- Pregled uspješnih primjena upravljanja rizikom (*risk mitigation*)
- Pregled uspješnih primjena procesa za kontrolu promjena, kvalitete i upravljanja konfiguracijama
- Pregled tehnika uporabljenih za projektnu komunikaciju
- Pregled tehnika uporabljenih za upravljanje očekivanjima korisnika
- Pregled ključnih faktora uspjeha
- Pregled ključnih financijskih faktora
- Pregled ključnih preporuka za project managere
- Pregled ključnih "*lessons learned*" elemenata

Zatvaranje projekta (marketing)

Case Study (pregled rješenja)

Ovisno o veličini projekta te o broju projekata kod krajnjeg korisnika, potrebno je kreirati Case Study (službenog karaktera) koji se može javno objaviti i distribuirati zainteresiranim stranama.

Reference Point za druge korisnike

Ako je projekt bio uspješan i ako je korisnik uspješno potvrdio sve elemente iz CoS (*Conditions of Satisfaction*) programa, potrebno je razgovarati s korisnikom o mogućnosti da njegova implementacija bude referentna točka koja može demonstrirati rad tehnologije, poslovnu primjenu itd.

Reference Point na Executive Circle događanjima

Isto kao prethodno, samo se korisnik obavezuje, odnosno potvrđuje svoju prezentaciju na *executive* događanjima.

Zatvaranje projekta (komunikacija)

Zabava na kraju projekta (Team Recognition Party)

Po završetku projekta i po potvrdi uspješne predaje projekta u operativu, lijep način za zatvaranje projekta je grupno okupljanje kako bi se svima odalo priznanje za uspješno odrađen posao. Ovisno o veličini i broju ljudi uključenih u projekt, moguće je organizirati završno druženje, bilo poslije radnog vremena ili, ako to prilike dozvoljavaju, i koristeći slobodni dan svih učesnika projekta. U izvanrednim okolnostima, moguće je dati dodatno priznanje - bitno je da se postigne učinak priznanja tima i eventualno izdigne pojedinac, s ciljem postizanja visokog morala i pripreme tima za slijedeći projekt.