

European Commission
Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²)

PM² Metodologija upravljanja projektima

Priručnik 3.0



Brussels | Luxembourg, 2018

Europska komisija ni bilo koja osoba koja djeluje u ime Komisije nije odgovorna za korištenje sljedećih informacija.

***Europe Direct je služba koja vam omogućuje
pronalaženje odgovora na pitanja o Europskoj uniji.***

Besplatni telefon (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

(*)Informacije su besplatne, kao i većina poziva (neki operateri, govornice ili hoteli mogu naplatiti pozive).

Nap. prev. : navedeni telefonski broj ne odnosi se na hrvatsko govorno područje.

Više informacija o Europskoj Uniji dostupno je na internetu (<http://europa.eu>).

Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018

ISBN 978-92-79-91829-2

doi: 10.2799/755246

© Europska Unija, 2018

Umnožavanje i ponovna uporaba dopušteni su uz uvjet navođenja izvora.

Logotip PM² vlasništvo je Europske unije i ne može se registrirati kao žig ili na bilo koji drugi način niti se upotrebljavati odvojeno od ovih dokumenata.

Ni publikacija ni logotip ne smiju se upotrebljavati na način koji bi upućivao na to da Europska unija podupire određenu vanjsku organizaciju.

Naslov: PM² Metodologija upravljanja projektima priručnik 3.0

Trenutno izdanje: PM² priručnik v3.0, rujan 2018

Prethodna izdanja:

PM² priručnik, v2.5, rujan 2015

PM² priručnik - Open Edition, v0.9, studeni 2016



Autori i suradnici priručnika PM² Project Management metodologija 3.0 : [Dodatak A: Prilozi i priznanja](#)

Produkcija i objava: European Commission, DIGIT
Centre of Excellence in Project Management (CoEPM2)

Email: EC-PM2@ec.europa.eu

Informacije o hrvatskom prijevodu:

Naslov izvornika: Project Management Methodology Guide 3.0

Jezik izvornika: engleski

Jezik prijevoda: hrvatski

Prevoditelji na hrvatski jezik:

Marko Šimac

mr. sc. Tomislav Rastovski

Domagoj Knežević

Sara Lokmer

Izdanje: 1. izdanje

Urednica: Barbara Ćosić

Recezent: mr. sc. Davor Delić

Lektorica: Iva Lednicki

Nakladnik: Algebra d.o.o., 2019.

Za nakladnika: doc. dr. sc. Mislav Balković

Mjesto i godina izdanja: Zagreb, 2019.

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu

Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001038986

ISBN 978-953-322-331-5

Pridružite se Open PM² zajednici i pratite najnovija zbivanja:

<http://europa.eu/igb87FF>

<https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Sadržaj

1. Poglavlje: Uvod u priručnik PM² metodologije	7
1.1 Ciljevi	8
1.2 Ciljana skupina	8
1.3 O PM ² metodologiji	8
1.4 Centar izvrsnosti PM ² metodologije (Centre of Excellence in PM ² , CoEPM ²)	9
1.5 Inicijativa Open PM ²	9
2. Poglavlje: Projektni menadžment.....	12
2.1 O projektima	12
2.2 O projektnom menadžmentu	14
2.3 Projektno okruženje	17
3. Poglavlje: Pregled metodologije PM²	20
3.1 Ustroj metodologije PM ²	20
3.2 Životni ciklus projekta PM ²	20
3.3 Pokretači faza metodologije PM ² i ključni artefakti.....	25
3.4 PM ² i agilno upravljanje	29
4. Poglavlje: Organizacija projekta i uloge	30
4.1 Projektni dionici	30
4.2 Organizacija projekta i uloge	30
4.3 Odgovarajuće upravljačko tijelo (engl. <i>appropriate governance body</i> , AGB).....	31
4.4 Upravljački odbor projekta (engl. <i>Project Steering Committee</i> , PSC)	31
4.5 Vlasnik projekta (PO)	33
4.6 Pružatelj rješenja (SP)	33
4.7 Poslovni menadžer (BM).....	34
4.8 Projektni menadžer (PM).....	34
4.9 Poslovna implementacijska grupa (BIG)	35
4.10 Predstavnici korisnika (URs)	35
4.11 Glavni projektni tim (PCT).....	35
4.12 Tim za upravljanje projektom (PST).....	36
4.13 RAM (RASCI) — Matrica dodjele odgovornosti	37
5. Poglavlje: Faza pokretanja projekta	39
5.1 Početni sastanak projekta	40
5.2 Zahtjev za početak projekta.....	41
5.3 Poslovni slučaj	42
5.4 Projektna povelja	44
5.5 Fazna vrata RfP (Spreman za planiranje)	45
6. Poglavlje: Faza planiranja	46

6.1	Uvodni sastanak u svrhu planiranja.....	47
6.2	Priručnik o projektu	49
6.3	Matrica projektnih dionika	52
6.4	Plan korištenja vanjskih usluga.....	53
6.5	Projektni plan rada	54
6.6	Plan prihvatanja isporuka.....	56
6.7	Plan tranzicije	58
6.8	Plan provedbe poslovanja	59
6.9	Fazna vrata RfE (Spreman za izvršenje)	60
7.	Poglavlje: Provedbena faza	61
7.1	Uvodni sastanak u svrhu provedbe	63
7.2	Koordinacija projekta	64
7.3	Osiguranje kvalitete	65
7.4	Izješćivanje o projektu	66
7.5	Distribucija informacija	68
7.6	Fazna vrata: RfC (Spreman za zaključenje)	69
8.	Poglavlje: Faza zatvaranja.....	70
8.1	Završni sastanak projekta	71
8.2	Naučene lekcije i postprojektna preporuke	72
8.3	Završni izvještaj projekta	73
8.4	Administrativno zatvaranje projekta	74
9.	Poglavlje: Nadzor i kontrola.....	76
9.1	Nadzor projektnih performansi	77
9.2	Kontrola vremenskog rasporeda	78
9.3	Kontrola troškova	79
9.4	Upravljanje dionicima	80
9.5	Upravljanje zahtjevima	81
9.6	Upravljanje projektnim promjenama	83
9.7	Upravljanje rizicima	85
9.8	Upravljanje problemima i odlukama	86
9.9	Upravljanje kvalitetom	87
9.10	Upravljanje prihvatanjem isporuka	89
9.11	Upravljanje tranzicijom.....	90
9.12	Upravljanje poslovnom implementacijom.....	91
9.13	Upravljanje korištenjem vanjskih usluga	93
Dodatak A: Doprinosi i zahvale.....		95
Dodatak B: Planovi i dnevници projektnog upravljanja		98

Dodatak C: Alati i tehnike projektnog menadžmenta	110
Dodatak D: PM² i menadžment portfelja	114
Dodatak E: PM² i Agile	118
Dodatak F: Dodatni resursi	125
Dodatak G: Etika i ponašanje.....	132
Dodatak H: Rječnik pojmova.....	136

Ova stranica namjerno je ostavljena praznom.

1 Uvod u priručnik PM² metodologije

1.1 Ciljevi

Ovaj priručnik uvod je u PM² metodologiju projektnog menadžmenta. Namjera je autora bila da na što jednostavniji način pruži dovoljno informacija za razumijevanje i učinkovito korištenje PM² metodologije.

1.2 Ciljana skupina

- Početnici projektnog menadžmenta i projektni timovi koji žele znati više o projektnom menadžmentu i PM² metodologiji
- Iskusni projektni menadžeri (engl. *project manager*, PM) i članovi timova koji žele znati više o PM² metodologiji
- Projektni timovi koji žele započeti upotrebu PM² metodologije u svojim projektima.

Ovaj priručnik može se čitati od početka do kraja, kako bi se metodologija naučila, ili se može koristiti kao referenca za pomoć prilikom korištenja PM² metodologije.

Priručnik sadrži:

- Rječnik pojmova koji pojednostavljuje komunikaciju projektnih timova i primjenu koncepata projektnog upravljanja
- Najbolje prakse – zadaća je projektnog menadžera i projektnih timova da odaberu PM² praksu koja će donijeti što veću vrijednost njihovim projektima
- Poveznice na PM² Agile model i PM² upravljanje portfeljem
- Poveznice na PM² izvore (online izvore, predloške artefakata i primjere).

1.3 O PM² metodologiji

PM² je metodologija projektnog menadžmenta osmišljena i razvijena od strane Europske komisije. Njezin cilj je omogućiti projektnim menadžerima (PM) pronalazak rješenja i donošenje rezultata svojim organizacijama kroz učinkovito upravljanje životnim ciklusom projekta. PM² metodologija je stvorena u skladu s okolinom i potrebama projekata institucija Europske Unije, no primjenjiva je na projekte bilo kakve organizacije.

PM² metodologija je jednostavna i lako se implementira, što omogućava projektnim timovima da je prilagode vlastitim potrebama. PM² metodologiju podržava opsežni program treninga, radionica, trenerskih predavanja, online dokumentacija i aktivna zajednica praktičara (engl. *community of practice*, CoP) (trenutno dostupnom isključivo unutar Europske komisije i pojedinih partnerskih EU institucija).

PM² objedinjuje elemente širokog spektra globalno prihvaćenih najboljih praksi projektnog upravljanja, opisanih u standardima i metodologijama te elemente relevantne komunikacije Europske komisije i operativnog iskustva različitih internih i eksternih projekata.

Metodologija PM² nudi:

- strukturu upravljanja projektom
- procesne smjernice
- predloške artefakata
- smjernice za korištenje artefakata
- set učinkovitih načina razmišljanja.

Metodologija PM² povećava učinkovitost projektnog upravljanja kroz:

- poboljšanu komunikaciju i diseminaciju informacija
- jasna očekivanja u najranijoj fazi životnog ciklusa projekta
- definiranje životnog ciklusa projekta (od početka do zatvaranja)
- davanje smjernica za projektno planiranje
- uvođenje nadzora i kontrole aktivnosti potrebne za upravljanje projektom
- prijedlog upravljačkih aktivnosti i proizvoda (planova, sastanaka, odluka)
- poveznicu na agilne metode (npr. Agile PM²).

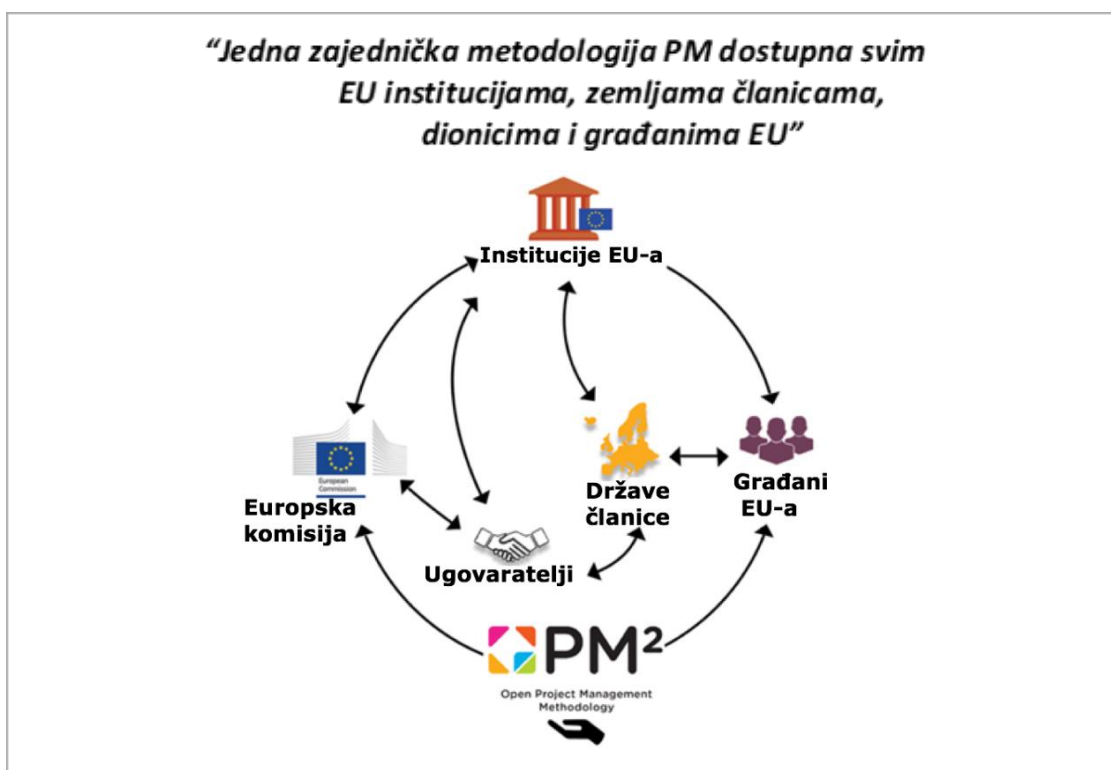
1.4 Centar izvrsnosti PM² metodologije (Centre of Excellence in PM², CoEPM²)

Zadaća centra izvrsnosti u PM² metodologiji je pružanje visokokvalitetne infrastrukture, podrške i usluga konzultiranja Europskoj komisiji i Europskim institucijama. CoEPM² podržava PM² metodologiju iznutra, koordinira unutar institucijsku Mrežu projektne podrške (PSN) i promovira PM² metodologiju kroz inicijativu Open PM².

1.5 Inicijativa Open PM²

Open PM² je inicijativa pokrenuta od strane Europske komisije čiji cilj je približiti PM² metodologiju i njezine prednosti širem krugu dionika (engl. *stakeholders*) i zajednici korisnika.

Cilj inicijative jest omogućiti pristup metodologiji PM² projektnog menadžmenta i cjelokupnoj PM² ponudi svim EU institucijama, ulagačima i brojnim grupama dionika Europske unije. To će omogućiti veću učinkovitost u upravljanju i komunikaciji projektnih poslova te tako služiti cilju Europske unije i potrebama zemalja članica i njihovih građana.

Slika 1.1 Open PM² Sinergije

Svrha stvaranja PM² jest izbjeći ponavljanje prošlih pogrešaka kada se ulagao dvostruki trud u razvoj raznovrsnih pristupa i metodologija koje divergiraju umjesto promoviranja konvergirajućeg pristupa temeljenog na sličnostima i zajedničkim interesima koji je na korist široj europskoj zajednici.

Svrha stvaranja metodologije PM² jest povećanje kompetencija projektnog menadžmenta unutar EU i povećanju projektne učinkovitosti i uspjeha. Open PM²:

- ostvaruje racionalizaciju pristupa projektnog menadžmenta u cijeloj EU
- utemeljuje zajednički jezik i procese, čiji je rezultat učinkovita projektna komunikacija
- omogućava radnu transparentnost i vidljivost za međuorganizacijske projektne suradnje
- omogućava veću kvalitetu projektnog menadžmenta odnos troškova i napora (engl. *cost/effort efficiency*)
- omogućava bolje praćenje i kontrolu projekata i donacija koje financira Europska unija
- materijalizira odluke Europske komisije od 12. prosinca 2011 (2011/833/EU) o „ponovnoj uporabi dokumenata komisije u svrhu poticanja dostupnosti i ponovne uporabe“.

1.5.1 Open PM² edicije

CoEPM² pruža centralnu mrežnu lokaciju za sve PM² informacije, edicije, itd.

- PM² edicije <http://europa.eu/PM2/Publications>
- Kontakt EC-PM2@ec.europa.eu

1.5.2 Mreža projektne podrške (PSN)

PM² mreža projektne podrške (PSN) je mreža lokalnih ureda za upravljanje projektima (LPSO) koje koordinira i podržava PM² Centar izvrsnosti. PM² mreža projektne podrške (PSN) nastoji postati decentralizirana mreža projektnog menadžmenta te tako korisnicima metodologije PM² pružiti podršku i dati smjernice za efektivno korištenje alata i tehnika projektnog menadžmenta.

Mreža projektne podrške (PSN):

- promovira izmjenu i podjelu znanja, iskustava i najboljih praksi
- omogućava prikupljanje povratnih informacija u svrhu kontinuiranog poboljšanja i nadogradnje metodologije PM²
- potiče lokalne urede za upravljanje projektom (LSPO) na međusobnu podršku unutar zajednice
- koordinirana je i podržava ju PM² Centar za izvrsnost
- ovisi o doprinosima prvaka metodologije PM² (pojedincima i organizacijama).

Pridruži se Open PM² zajednici i ostani u kontaktu za sve novosti:

- <http://europa.eu/igb87FF>
- <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

2 Projektni menadžment

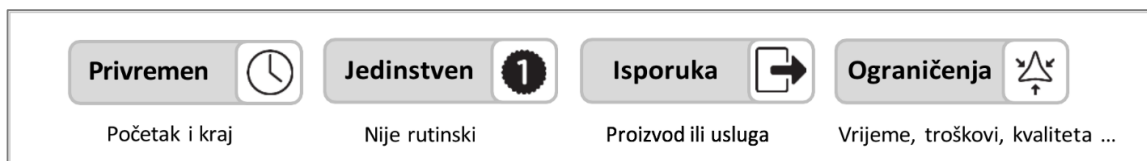
Ovo poglavlje predstavlja osnovne koncepte projektnog menadžmenta i pruža kontekst za bolje razumijevanje metodologije PM².

2.1 O projektima

2.1.1 Što je projekt?

Projekt je privremena organizacijska struktura koja je napravljena s ciljem da stvori jedinstven proizvod ili uslugu (engl. *output*) unutar određenih ograničenja kao što su vrijeme, trošak i kvaliteta.

- **Privremena je, jer** projekt ima dobro definiran početak i završetak.
- **Jedinstveni proizvod** jamči da proizvod ili usluga projekta nije prethodno napravljen/a. Može imati sličnosti s drugim proizvodom, ali uvijek mora postojati određeni stupanj jedinstvenosti.
- **Rezultat** ili isporuka projekta može biti proizvod (npr. nova aplikacija, zgrada) ili usluga (npr. konzultantska usluga, konferencija ili trenerski program).
- Projekt je definiran, planiran i izvršen u okviru određenih vanjskih (ili samonametnutih) **ograničenja** kao što su vrijeme, cijena i kvaliteta, ali i drugih ograničenja povezanih s organizacijskom okolinom, sposobnostima, dostupnim kapacitetom projekta itd.

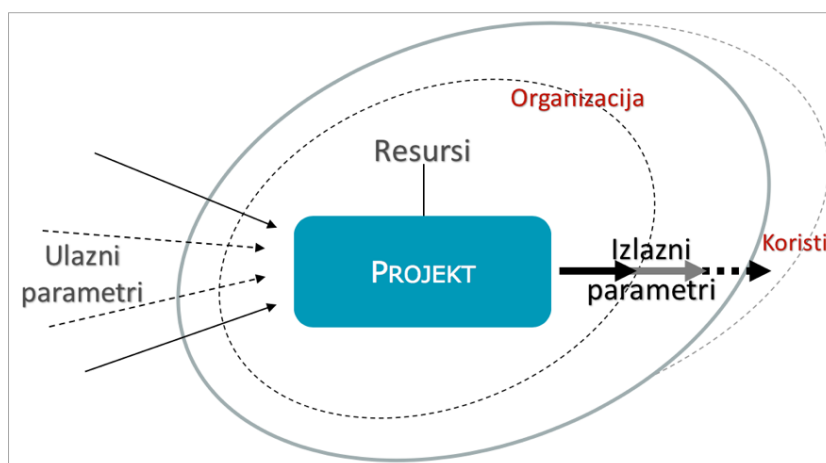


Slika 2.1 Glavne karakteristike projekta

Projekt se smatra završenim kada je njegov cilj postignut i kada su sve isporuke proizvedene i prihvaćene od strane organizacije ili naručitelja projekta. Sve isporuke se tada predaju klijentu i projektni tim se raspušta.

Projekti se razlikuju od uobičajenog dnevnog posla (operacija) i zahtijevaju posebnu privremenu organizacijsku strukturu kako bismo mogli:

- definirati opseg i isporuke projekta (proizvode ili usluge)
- stvoriti poslovnu opravdanost ulaganja (definirati projektnu vrijednost za organizaciju, poslovni kontekst, popis alternativnih rješenja itd.)
- identificirati dionike projekta i definirati osnovni projektni tim
- napraviti projektni plan za bolje upravljanje projektom
- dodijeliti i koordinirati projektne poslove timovima
- pratiti i kontrolirati projekt na dnevnoj bazi (napredak, promjene, rizike, probleme, kvalitetu itd.)
- predati isporuke i administrativno zatvoriti projekt.



Slika 2.2 Projekt kao transformacijski proces, pretvaranje ideje u stvarnost

2.1.2 Zašto radimo projekte?

Cilj svakog projekta jest predstaviti novi proizvod ili uslugu ili izmijeniti već postojeću. Postizanje cilja donosi korist organizaciji (npr. novi sustav upravljanja može povećati produktivnost uvodeći novi način traženja, čitanja i ispunjavanja dokumenata). Projekt se također može definirati kao transformacijski proces, koji pretvara ideje u stvarnost (vidi prikaz 2.2.).

Projekti se mogu provesti kako bismo sačuvali trenutne poslovne operacije (npr. kako bismo očuvali trenutni nivo usluge, odnosa, produktivnosti), kako bismo transformirali poslovne operacije ili kako bismo poboljšali način rada u svrhu bolje efikasnosti organizacije u budućnosti.

Postoje mnogi razlozi zašto se pokreću projekti:

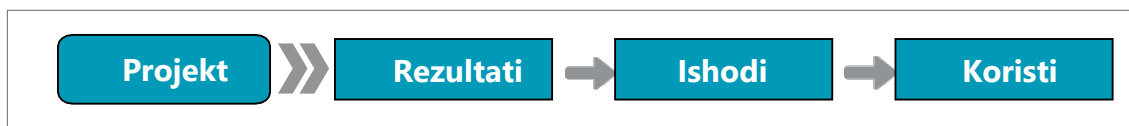
- zahtjev klijenta za novim proizvodom ili uslugom
- zahtjev tržišta ili prilika za novim proizvodom ili uslugom
- promjena u zakonu ili organizacijska potreba
- korištenje nove tehnologije za smanjenje troška
- reakcija na novi proizvod ili uslugu
- spajanje dva ili više odjela koji trebaju integracijski proces
- poboljšanje postojećih procesa
- rezultat revizije koji ističe potrebna poboljšanja
- selidba ureda
- kampanja o svijesti
- potreba za podizanjem tehnološke spremnosti tehnologije i njenom validacijom (engl. POC, *Proof of concept*)
- objava o prekidu podrške za postojeću IT platformu
- selidba informacija u novi sistem upravljanja dokumentima
- poboljšanje postojeće usluge.

2.1.3 Projektni rezultati, ishodi i koristi

Projektni timovi fokusirani su na stvaranje isporuka. No, u stvarnosti, projektne isporuke su samo sredstvo do završetka projekta, dok je stvarna svrha projekta dobiti određene ishode koji će uroditi mjerljivim koristima.

Stoga je važno da svi, koji su uključeni u upravljanje projektom i njegovo izvršavanje (menadžeri i članovi timova), shvaćaju povezanost između projektnih rezultata, ishoda i koristi te da ih u sklopu projekta jasno identificiraju. To će omogućiti sudionicima projekta da rade na pravim stvarima i ne gube iz vida pravu svrhu projekta te da izbjegnu stvaranje isporuka s malo ili nimalo vrijednosti za organizaciju.

Točnije, rezultati projekta (isporuke) su proizvodi ili usluge koji predstavljaju novinu (promjenu) koja će rezultirati u proizvodu, dok su koristi mjerljiva poboljšanja koja proizlaze iz ishoda. Imajte na umu da se rezultati i koristi projekta često prepoznaju tek nakon zatvaranja projekta.



Slika 2.3 Projektni rezultati, ishodi i koristi

Primjer rezultata, ishoda i koristi	
Projektni rezultat	Prihvatanje metodologije PM ² unutar organizacije (DG, Unit itd.)
Projektni ishod	Povećana kvaliteta Povećana vidljivost ciljeva, statusa i prognoza Mogućnost veće sveobuhvatne kontrole izvođača radova i isporuka
Projektne koristi	Smanjenje prekoračenja troška projekta za 30 % Povećanje produktivnosti za 30 %

2.2 O projektnom menadžmentu

2.2.1 Što je projektni menadžment?

Projektni menadžment može se opisati kao aktivnosti planiranja, organiziranja, osiguravanja, praćenja i upravljanja potrebnim resursima i poslovima čija zadaća je ostvariti određene projektne ciljeve na djelotvoran i učinkovit način.

Pristup projektnog menadžmenta trebao bi biti prilagođen potrebama projekta. Prilikom korištenja metodologije PM², projektni menadžer (PM) trebao bi koristiti (a možda i dodatno prilagoditi) samo one dijelove koji pridonose djelotvornosti upravljanja projektom.

2.2.2 Projektna dokumentacija

Projektna dokumentacija ključna je aktivnost projektnog menadžmenta od samog početka projekta pa sve do njegovog završetka. Svrha projektne dokumentacije jest:

- pomoći ljudima u promišljanju: dokumentacija izoštava razmišljanje kroz proces stavljanja nejasnih misli i planova u riječi
- kristalizirati planiranje
- odrediti opseg projekta za daljnje odobrenje, osigurati pristanak svih dionika projekta i članova tima (tako da svi dijele ista očekivanja o tome što treba biti isporučeno, napravljeno i kada itd.)
- omogućiti svim dionicima jasnu sliku projektnih zadataka
- olakšati komunikaciju unutarnjih i vanjskih grupa
- postaviti odrednicu za nadzor i kontrolu napretka projekta

- dokumentirati donošenje važnih odluka
- prikupiti informacije potrebne službenoj reviziji
- služiti kao podrška organizacijskoj memoriji i kao povijesna referenca koja može koristiti za povećanje uspjeha budućih projekata.

Važno je naglasiti da projektna dokumentacija mora biti napravljena u skladu sa standardima kvalitete organizacije i projekta u pogledu formata, stila itd., ali ponajviše treba služiti svrsi i biti lako razumljiva i prilagođena korisniku.

2.2.3 Ured za potporu projektu

Ured za potporu projektu (Ured za podršku projektu ili PSO) je organizacijsko tijelo (jedinica) koje pruža podršku projektu kroz usluge. Odgovornosti ureda za potporu projektu obuhvaćaju sve od pružanja jednostavnih funkcija podrške projektima do povezivanja projekata sa strateškim ciljevima. Ured za potporu projektu nemaju sve organizacije.

Ured za potporu projektu može:

- pružiti administrativnu podršku, pomoć i trening projektnim menadžerima i ostalom osoblju
- prikupljati informacije, analizirati i izvještavati o napretku projekta
- pomoći u korištenju specijaliziranog softvera (engl. *Project Management Information System* ili PMIS), u kreiranju kalendara projekta, planiranju sredstava i koordinaciji
- održavati centralno spremište podataka (projektnih dokumenata, rizika, arhive)
- koordinirati upravljanje konfiguracijom i aktivnosti osiguravanja kvalitete
- nadgledati pridržavanje smjernica metodologije i drugih organizacijskih standarda
- prilagoditi metodologiju prema novoj najboljoj praksi i pomoći projektnim timovima da je učinkovito implementiraju u svoje projekte.

2.2.4 Programski menadžment

Program definiramo kao skupinu povezanih projekata spojenih kako bi olakšali upravljanje, što omogućava postizanje dodatnih ciljeva, koji u slučaju pojedinačnih projekata ne bi bili ostvarivi. Kao i projekti, programi su jedan način ostvarivanja strateških ciljeva. No, programski menadžment se razlikuje od višeprojektnog menadžmenta (paralelno upravljanje više projekata). Programski menadžer koordinira napore između projekata, ali ne upravlja direktno individualnim projektima.

2.2.5 Upravljanje portfeljem

Projektni portfelj zbirka je projekata, programa i ostalih aktivnosti koje su grupirane kako bi se omogućio bolji nadzor njihovih financijskih sredstava i učinkovito upravljanje u pogledu postizanja strateških ciljeva. Projekti ili programi sadržani u portfelju nisu nužno povezani i ne ovise nužno jedni o drugima. Sa strateškog stajališta, portfelji su strukture više razine od programa i projekata. Na razini portfelja donose se odluke o ulaganju, utvrđuju prioriteta i dodjeljuju sredstva.

Vrlo je važno da osobe uključene u definiranje projekta i upravljanje njime razumiju razlike među projektima, programima i portfeljima te određene upravljačke zahtjeve u vezi s njima. Također bi trebale imati sposobnost definiranja ili postavljanja svojeg rada na ispravnu razinu (tj. znati bi li se njihovim radom bolje upravljalo kao programom ili mrežom projekata), istodobno uvijek imajući na umu upravljački i organizacijski kontekst svojeg rada.



Slika 2.4 Odnosi između strategije, projekta, programa, portfelja i operacija

2.2.6 Projekti i operacije

Projekti su privremeni i stoga bi trebali imati određeni početak i završetak. Projekt se smatra završenim kada je utvrđeno da su njegovi planirani ciljevi i svrha ostvareni. Po završetku projekta, tim se rasformira. S druge strane, operacije su kontinuirane aktivnosti pokrenute u stalnoj organizaciji s ciljem isporuke usluge i proizvoda.

Međutim, često se događa da projekti traju godinama i da se opseg projekta mijenja i/ili povećava, što ponekad uključuje aktivnosti klasificirane kao održavanje ili operacije. To su situacije u kojima je projektima nemoguće upravljati ili su prešli u operacije, tj. način održavanja.

Kod većine projekata operacijski period počinje nakon isporuke glavnih proizvoda i prihvatanja proizvoda od strane klijenta.

Kako prepoznati je li projekt prešao u oblik operacije?

- Glavne isporuke su predane i prihvaćene od strane klijenta.
- Glavni rezultat stavljen je u funkciju.
- Korisnička podrška se pružena korisnicima (pruža ju bivši projektni tim ili služba za korisnike).
- Pokrenute su aktivnosti održavanja.
- Manja ažuriranja (poboljšanja) su planiraju i, s vremenom, implementiraju.

2.3 Projektno okruženje

2.3.1 Projektna organizacija

Bilo bi prikladno kada bismo mogli zaključiti da svi PM² projektni menadžeri djeluju unutar svojih organizacija u homogenom okruženju, uvijek s istom razinom autoriteta i odgovornosti. To, međutim, nije slučaj.

Postoji nekoliko tipičnih načina organiziranja projekata unutar organizacije. U većini slučajeva projektna organizacija može imati karakteristike kompozitne ili hibridne organizacije, što je kombinacija sljedećih struktura:

Funkcijska struktura

U funkcijskoj organizacijskoj strukturi projektni posao integrira se u posao koji obavlja stalna organizacija. Članovi projekta i ostali resursi „posuđuju se” iz mnogobrojnih jedinica funkcionalne organizacije. U većini slučajeva projektni menadžer ima ograničen autoritet i mora uključiti više menadžere za upravljanje važnim pitanjima, dok se njegov projektni posao smatra poslom nižeg prioriteta od onog svakodnevnog.

Projektna struktura

Na drugoj strani spektra nalazi se projektna organizacija sa stalnom (funkcionalnom) hijerarhijom i cjelokupnim poslom organiziranim i izvedenim unutar privremenih projektnih organizacija. Projektni resursi okupljaju se samo za ciljeve projekta i rade isključivo za projekt. Po završetku projekta resursi se ili preraspodijele na druge projekte ili se vraćaju u skup resursa.

Matrična struktura

Matrična organizacija predstavlja kombiniranu organizacijsku strukturu. Dodatne privremene organizacije stvaraju se uz funkcijsku hijerarhiju kako bi postigle određene projektne ciljeve i obavile posao. Uloga projektnog menadžera ključna je za uspjeh projekta, a upravljački odbor projekta proslijeđuje autoritet i odgovornost projektnom menadžeru i funkcijskom menadžeru kako bi oni mogli upravljati projektom i resursima. Matrične organizacije dijelimo na slabe, balansirane i jake. One se primarno razlikuju u stupnju autoriteta i autonomije unutar projektne organizacije.

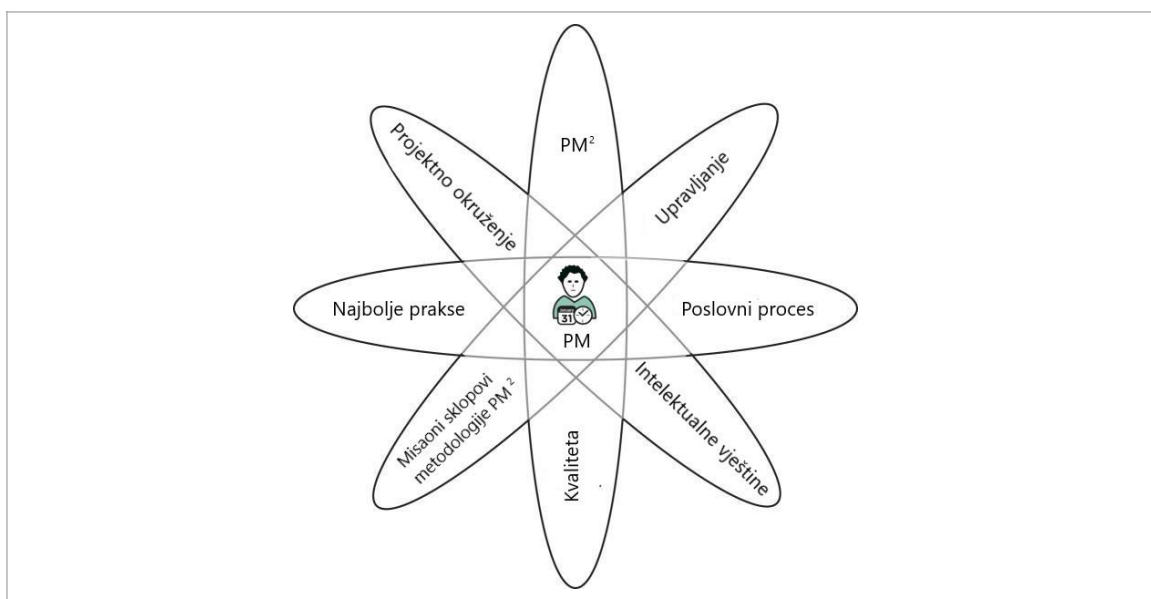
2.3.2 Razvoj kompetencija u projektnom menadžmentu

Posao projektnog menadžera svodi se na puno više od kreiranja kalendara projekta i budžeta te zahtijeva korištenje širokog spektra tehničkih i socijalnih vještina kojima se stječe znanje i iskustvo.

Kako postati uspješan projektni menadžer?

- Shvatite kako se rukovodi projektom unutar organizacije (pitajte kolegu).
- Analizirajte svaku projektnu metodologiju, standarde i okvire koji postoje u vašoj organizaciji.
- Upišite tečaj projektnog menadžmenta (npr. tečaj PM² programa).
- Vježbajte projektni menadžment i proučavajte kako upravljate svojim projektom danas, što radite dobro i što biste mogli poboljšati.
- Postanite aktivnim članom PM² zajednice, aktivno sudjelujte u forumskim raspravama i učite kroz pitanja drugih projektnih menadžera (PM-ova).
- Razgovarajte s drugim iskusnijim projektnim menadžerima o tome kako upravljaju svojim projektima.

Zadaća je projektnog menadžera da stekne ove vještine i da uloži u praksu projektnog menadžmenta. Znanje o projektnom menadžmentu stječe se učenjem, diskusijom, izmjenom iskustava, vježbom i razmišljanjem o tome što je bilo dobro, a što bi moglo biti bolje.



Slika 2.5. Što projektni menadžer mora znati

2.3.3 Kompetencije u projektnom menadžmentu

Osim osnovnih tehničkih vještina koje voditelj projekta mora posjedovati, potrebne su i druge kompetencije koje će mu pomoći da radi učinkovito s ljudima te u širem organizacijskom kontekstu. To su kontekstualne i socijalne vještine koje su potrebne za upravljanje kompleksnim projektima s različitim timovima i dionicima s pluralističkim i sukobljenim prioritetima.

Voditelj projekta mora znati:

- metodologiju projektnog menadžmenta koja se koristi u njegovoj organizaciji (npr. PM²)
- kako djelotvorno upravljati pokretanjem, planiranjem, izvršavanjem, kontrolom i zatvaranjem projekta
- kako komunicirati, voditi, motivirati, pregovarati, rješavati probleme i nositi se s njima, održavati sastanke i radionice, podnositi izvještaje o statusu projekta itd.
- poslovni kontekst projekta i okolinu projekta (društveno-kulturološku, političku, fizičku itd.)
- stručno znanje (npr. IT, politika itd.)
- organizacijsku politiku i standarde (npr. sigurnost, organizacijsku arhitekturu, reviziju itd.)
- kako održavati finalni proizvod ili uslugu projekta nakon isporuke.

Većina, ako ne i sve navedene točke, potrebne su i funkcijskom menadžeru.

Tablica prikazuje popis glavnih kompetencija voditelja projekta i funkcijskog menadžera:

Kompetencije ljudi	Kompetencije perspektive
<ul style="list-style-type: none"> • Samopromišljanje i upravljanje sobom • Osobni integritet i pouzdanost • Osobna komunikacija • Odnosi i angažiranost • Vođenje • Timski rad • Upravljanje konfliktima i krizama • Snalažljivost • Pregovaranje • Usmjerenost na rezultate 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategija • Upravljanje, struktura i procesi • Sukladnost, standardi i propisi • Moć i interes • Promjena i transformacija • Kultura i vrijednosti <p><i>Izvor: IPMA-ICB (adaptirano)</i></p>

Navedene osobine nisu nužno neovisne, ali svaka od njih može utjecati na puno drugih. No, naše moralne vrijednosti određuju što je važnije (npr. osobni ili zajednički interes, vrijeme ili kvaliteta, rezultat ili balans itd.). Zbog toga osobine koje se odnose na poimanje vrijednosti i etiku imaju prednost pred drugima, jer nas naš moralni profil usmjerava u korištenju kompetencija i određuje što smatramo dobrim ili lošim, pravim ili krivim u svakoj situaciji, odluci i postupku.

Važno je napomenuti da voditelji projekata i voditelji poslovanja moraju pokazivati ove sposobnosti učinkovito, konzistentno i primjereno određenoj situaciji te uvijek biti u skladu s organizacijskim i profesionalnim vrijednostima i etikom. Svrha je ostvariti projektne ciljeve donošenjem (i provođenjem) pravih odluka, pravovremeno, na pravi način i iz pravih razloga. To je izazov za voditelja projekta koji često mora donositi odluke bazirane na ciljevima i vrijednostima, a istovremeno imati na umu potrebe raznih dionika.

Ovim tenzijama lakše se upravlja kada voditelji steknu jasnu predodžbu i izbalansiraju razvoj moralne dispozicije koja uključuje spajanje ciljeva i vještina s karakternim integritetom i moralom.

Više o ovoj temi vidi u dodatku G.2. Osobne i profesionalne vrline.

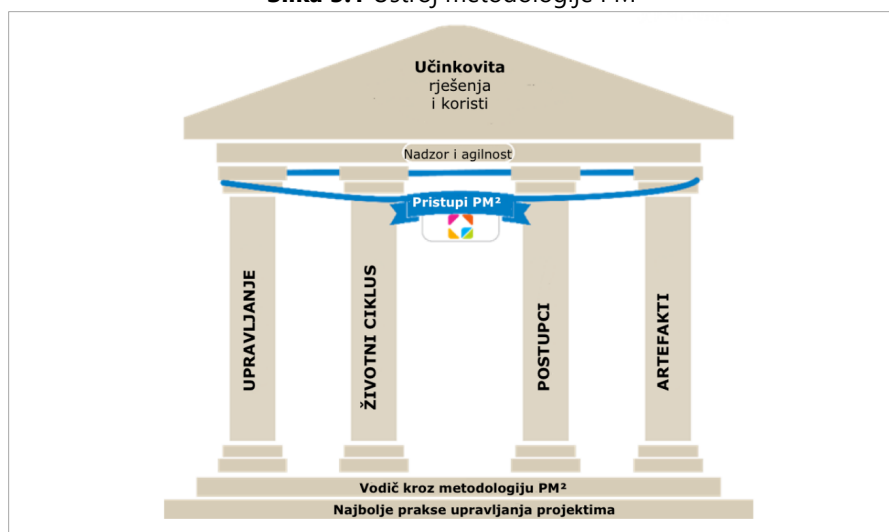
3 Pregled metodologije PM²

3.1 Ustroj metodologije PM²

Metodologija PM² temelji se na najboljim praksama u području upravljanja projektima, a podupiru je četiri stupa:

1. model upravljanja projektom (tj. uloge i odgovornosti)
2. životni ciklus projekta (tj. faze projekta)
3. skup postupaka (tj. aktivnosti u području upravljanja projektom)
4. skup projektnih artefakata (tj. predlošci dokumentacije i smjernice).

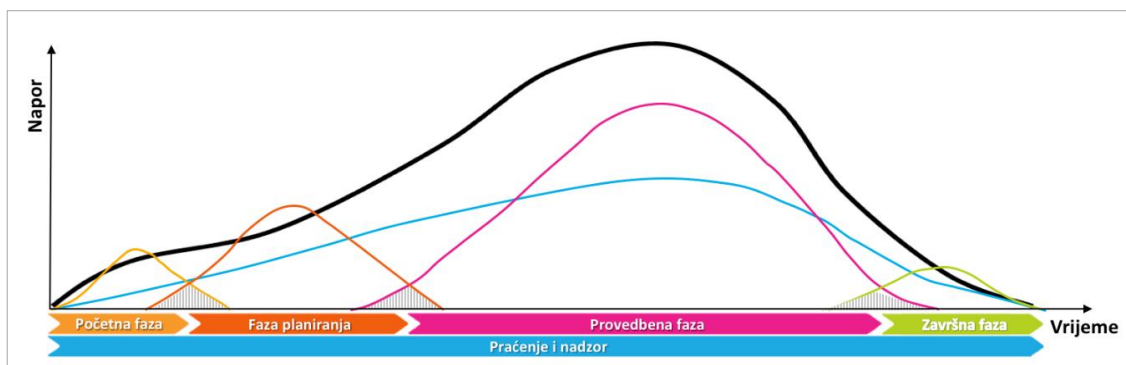
Slika 3.1 Ustroj metodologije PM²



Smisao metodologije PM² dodatno se utvrđuje misaonim sklopovima metodologije PM², koji su poveznica između praksi u području metodologije PM² te čine zajednički skup uvjerenja i vrijednosti projektnih timova koji se tom metodologijom koriste.

3.2 Životni ciklus projekta PM²

Životni ciklus projekta sadržava odredive početne i završne točke koje se mogu povezati s vremenskim okvirom te obuhvaća sve projektne aktivnosti, od samoga početka do završetka projekta. Životni ciklus projekta PM² podijeljen je na četiri faze, a u svakoj od njih prevladava različita vrsta aktivnosti. Međutim, iako su aktivnosti planiranja, na primjer, na „vrhuncu” napora tijekom faze planiranja, te vrste aktivnosti mogu se nastaviti u sljedećoj fazi ili fazama, što znači da se aktivnosti planiranja i ponovnog planiranja nastavljaju u provedbenoj fazi. Stoga se smatra da je projekt prešao u sljedeću fazu kao posljedica odluke donesene na sastanku o izlasku projekta iz faze.



Slika 3.2 Životni ciklus PM² projekta: preklapanje aktivnosti vezanih uz faze

Naglasak tijekom trajanja projekta prelazi s uvodnih aktivnosti i aktivnosti planiranja u početku na aktivnosti provedbe, praćenja i nadzora u središnjoj fazi, te aktivnosti prihvaćanja, prelaska i zaključenja na kraju.

Neiskusni projektni timovi katkad podcjenjuju važnost rada koji se obavlja u početnim fazama projekta te počinju raditi na projektnim rezultatima koji su nedovoljno definirani ili planirani. To dovodi do isporuke izlaznih stavki koje su obično loše kvalitete i nemaju veliku vrijednost za krajnje korisnike. Ta je uobičajena i skupa pogreška često glavni razlog općeg neuspjeha projekta (uključujući neostvarivanje planiranih koristi).

Faze projekta	Opis
1. Početna faza	Utvrđiti željene ishode. Izraditi poslovni slučaj. Utvrditi opseg projekta. Dobro započeti projekt.
2. Faza planiranja	Imenovati osnovni projektni tim. Razraditi opseg projekta. Isplanirati rad.
3. Provedbena faza	Koordinirati provedbu projektnih planova. Ostvariti rezultate.
4. Završna faza	Koordinirati formalno prihvaćanje projekta. Izvijestiti o uspješnosti projekta. Zabilježiti stečena znanja i preporuke nakon projekta. Zaključiti projekt na administrativnoj razini.
Pratiti i nadzirati sav rad na projektu i upravljačke aktivnosti tijekom trajanja projekta: pratiti projektne varijable, mjeriti napredak, upravljati izmjenama, rješavati rizike i probleme te utvrditi korektivne mjere.	

3.2.1 Početna faza projekta



Prva faza PM² projekta jest inicijalna faza projekta. Svrha ove faze je odrediti poslove projekta (utvrđivanje projektnog cilja), osigurati da je projekt u skladu sa strateškim ciljevima organizacije, dobro započeti projekt kroz početno planiranje i osigurati potrebne informacije kako bi projekt dobio odobrenje za fazu planiranja. Glavni stimulans ove faze je zahtjev klijenta temeljen na njegovoj potrebi, problemu ili prilici.



Slika 3.3 Pregled početne faze projekta

Aktivnosti početne faze projekta:

- Kreiranje zahtjeva za početak projekta. On sadrži informacije o klijentu, poslovnim potrebama i željenim finalnim proizvodima projekta.
- Kreiranje poslovnog slučaja. Poslovni slučaj pruža opravdanje investicije i određuje podlogu za proračun projekta. Uobičajeni dokumenti uključuju poslovni kontekst, opis problema, opis projekta, moguće alternative, troškove i vremensku crtu.
- Kreiranje projektne povelje. Ovaj dokument sadrži detalje o cilju, trošku, vremenu i riziku projekta. Također sadrži informacije kao što su prekretnice, finalni proizvod i projektna organizacija.

Poslovni slučaj i projektna povelja pokazuju smjer projekta i njegovu definiciju. Voditelj projekta i osnovni projektni tim koriste ih tijekom trajanja projekta.

Na kraju početne faze upravljački odbor projekta ili drugo upravljačko tijelo pregledavaju dokumente i odlučuju o budućnosti projekta.

3.2.2 Faza planiranja

U fazi planiranja razrađuju se projektni ciljevi te se razvijaju u konkretan i izvediv plan koji je spreman za provedbu. To uključuje:

- razradu izjave o opsegu projekta i odluku o najboljim strategijama za dovršenje projekta
- određivanje odgovarajućeg pristupa
- utvrđivanje raznih zadataka potrebnih za dovršenje rada na projektu i utvrđivanje rasporeda rada
- utvrđivanje i procjenu potrebnih sredstava
- razvoj detalja projektnih planova.

Projektni plan rada može se ažurirati nekoliko puta tijekom faze planiranja s obzirom na to da voditelj projekta i projektni tim nastoje postići optimalnu ravnotežu projektnih sredstava, ciljeva i ograničenja. Nakon što se projektni plan rada dogovori i dovrši, uspoređuje se s osnovom i zaključuje.

Sljedeće su aktivnosti dio faze planiranja:

- održavanje uvodnog sastanka u svrhu planiranja kako bi službeno započela faza planiranja
- izrada priručnika o projektu, u kojemu se utvrđuje pristup za upravljanje projektom
- dovršenje matrice projektnih dionika, u kojoj se utvrđuju svi dionici projekta
- izrada projektnog plana rada (raspodjela rada, raspored i procjena troškova)
- izrada ostalih važnih planova, kao što su plan upravljanja komunikacijom, plan prelaska i plan provedbe poslovanja.



Slika 3.4 Pregled faze planiranja

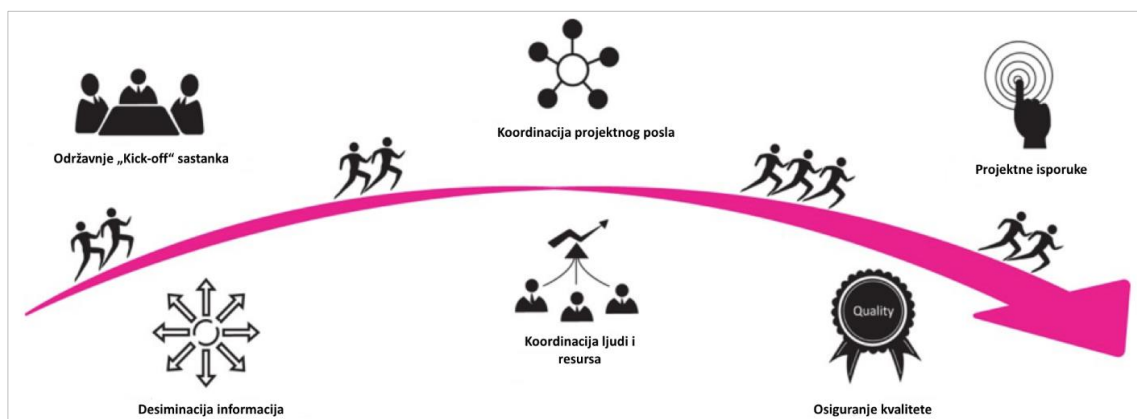
Voditelj projekta koristi se izlaznim stavkama iz faze planiranja kako bi zatražio odobrenje za prelazak u provedbenu fazu. Tu odluku o nastavku donosi upravljački odbor projekta.

3.2.3 Faza izvršenja



Sljedeće su aktivnosti dio provedbene faze:

- održavanje uvodnog sastanka u svrhu provedbe
- prosljeđivanje informacija na temelju plana upravljanja komunikacijom
- provođenje aktivnosti osiguranja kvalitete kako su utvrđene planom upravljanja kvalitetom kako bi se zajamčila usklađenost projekta s dogovorenim standardima kvalitete
- koordinacija rada na projektu, osoba i sredstava te rješavanje sukoba i problema
- ostvarivanje projektnih rezultata u skladu s projektnim planovima
- predaja rezultata kako je opisano u planu prihvatanja rezultata



Slika 3.5 Pregled provedbene faze

3.2.4 Kontrola i praćenje



Tijekom faze praćenja i kontrole cjelokupan posao promatra se s gledišta voditelja projekta. Praćenje uključuje mjerenje tekućih projektnih aktivnosti (trenutna situacija u odnosu na plan) i nadzor projektnih parametara (trošak, vrijeme, napor) u odnosu na projektne planove. Kontrola mjeri odstupanja od plana s ciljem poduzimanja korektivnih mjera, kako bi osigurala da se aktivnosti izvode prema planu te kako bi ukazala na probleme i rizik.



Slika 3.6 Aktivnosti praćenja i kontrole

3.2.5 Završna faza



U završnoj fazi projekta dovršeni se rezultati službeno prenose vlasniku projekta, koji o njima brine, za njih je nadležan i nadzire ih, i projekt se administrativno zaključuje.

Završna faza započinje sastankom u svrhu preispitivanja završetka projekta i završava konačnim odobrenjem vlasnika projekta, što označava administrativno zaključenje projekta. U završnoj fazi dovršavaju se projektne aktivnosti, dokumentira se konačno stanje projekta, prihvaćaju se dovršeni rezultati i službeno se prenose vlasniku projekta, koji je za njih nadležan i nadzire ih, i svi se projektni dokumenti ispravno evidentiraju i arhiviraju, a sva projektna sredstva službeno razrješuju.

Sljedeće aktivnosti dio su završne faze:

- dovršenje svih aktivnosti koje se odnose na sve rezultate kako bi se projekt formalno zaključio
- rasprava s projektnim timom o općem projektnom iskustvu i stečenom znanju
- dokumentiranje stečenog znanja i najboljih praksi za buduće projekte
- administrativno zaključenje projekta i arhiviranje svih projektnih dokumenata.



Slika 3.7 Pregled završne faze

3.2.6 Izlasci iz pojedinih faza i odobrenja

Na kraju svake faze projekt prolazi postupak odobrenja izlaska. Time se jamči da će upravljački odbor projekta preispitati projekt prije nego što prijeđe u sljedeću fazu. Te kontrolne točke pridonose općoj kvaliteti upravljanja projektom i omogućuju kontrolirani nastavak projekta.

Tri izlaska iz faza PM² jesu:

- spreman za planiranje – na kraju početne faze
- spreman za provedbu – na kraju faze planiranja
- spreman za zaključenje – na kraju provedbene faze.

3.3 Pokretači faza metodologije PM² i ključni artefakti

Projekti ovise o osobama koje ih definiraju, planiraju i provode. U projektu PM² ti se pokretači projekta mijenjaju u svakoj fazi.

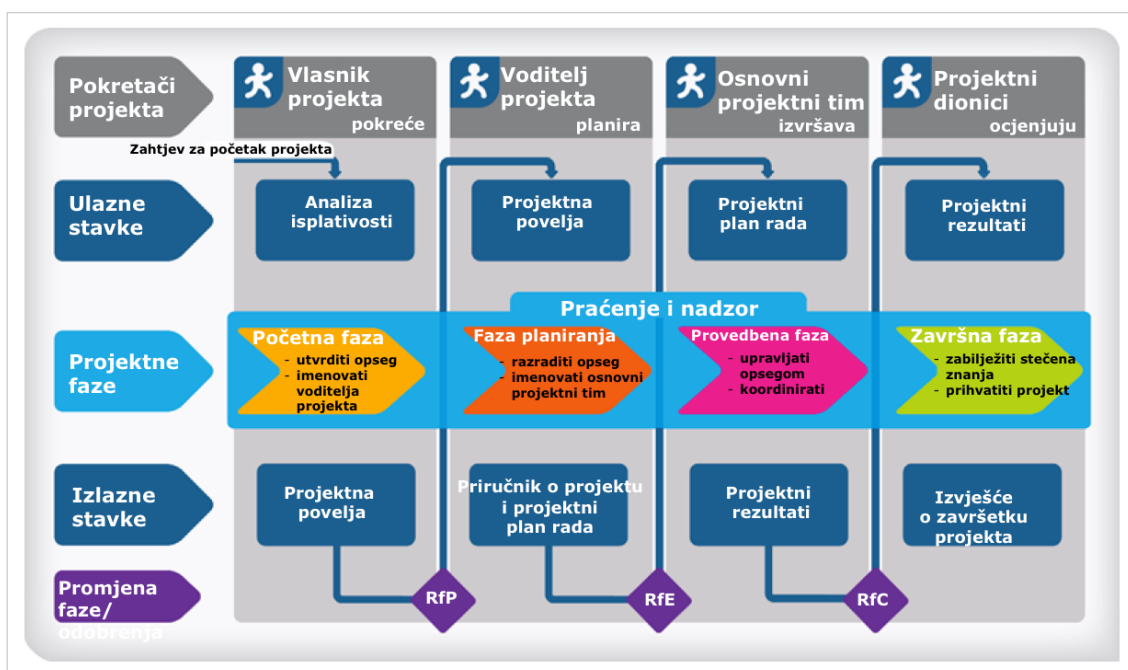
Na slici u nastavku prikazani su pokretači metodologije PM² i njezini ključni artefakti kao ulazne i izlazne stavke pojedinih faza.

U početnoj je fazi glavni pokretač vlasnik projekta, koji pokreće projekt i odgovoran je za svu dokumentaciju.

U fazi planiranja glavni je pokretač voditelj projekta, koji je odgovoran za koordinaciju izvršavanja svih projektnih planova.

Za izvršenje projektnog plana i postizanje rezultata projekta u provedbenoj fazi odgovoran je osnovni projektni tim.

Naposljetku, projektni dionici pokretači su završne faze te ocjenjuju rezultate projekta i opći uspjeh.

Slika 3.8 Dijagram aktivnosti metodologije PM²

Ulaz/Izlaz faze	Opis
Zahtjev za početak projekta	U njemu se formalno potvrđuje obveza daljnjeg istraživanja problema, potrebe ili prilike te se opisuje kontekst.
Poslovni slučaj	U njemu se iznose argumenti na kojima se temelji projekt, nudi se obrazloženje i uspostavljaju proračunska ograničenja.
Projektna povelja	Nadovezuje se na poslovni slučaj i u njoj se utvrđuju opseg projekta, zahtjevi više razine i rezultati.
Priručnik o projektu	U njemu se predstavljaju ciljevi upravljanja projektom i opći pristup upravljanju. Opisuje se uloge i odgovornosti.
Projektni plan rada	Sadržava raspodjelu rada koji se planira obaviti, procjenu napora i troškova koje projekt obuhvaća te raspored projekta.
Rezultati projekta	U njima se navode cjeloviti skupovi rezultata kako su utvrđeni projektnom poveljom i projektnim planom rada.
Izvešće o završetku projekta	Sadržava sažetak projektnih iskustava, uspješnosti projekta i stečenih znanja (uspješna projektna praksa i moguće zamke).

3.3.1 Što je projekt PM²

Mnoge najbolje prakse u okviru metodologije PM² mogu se primijeniti na bilo koju vrstu projekta ili radne aktivnosti. Međutim, određeni projekti imaju značajke zbog kojih su u cjelini bolje prilagođeni primjeni metodologije PM². Projektom se može upravljati kao projektom PM² ako je prisutna većina sljedećih značajki:

- riječ je o projektu (tj. nije riječ o operaciji, radnoj aktivnosti, programu itd.)
- traje više od četiri do pet tjedana i uključuje više od dvije do tri osobe
- provodi se unutar organizacije i može podlijegati unutarnjim ili vanjskim revizijama
- zahtijeva se jasno definirana upravljačka struktura i jasno dodijeljene uloge i odgovornosti
- zahtijeva se odobrenje njegova proračuna i opsega
- obuhvaća više od aktivnosti u pogledu izrade/isporuke
- može obuhvaćati aktivnosti u pogledu prelaska i provedbe poslovanja
- zahtijeva se određena razina dokumentacije, transparentnosti i izvješćivanja
- zahtijeva se određena razina nadzora i sljedivosti
- ima široku bazu dionika i može se zahtijevati suradnja nekoliko organizacija.

3.3.2 PM² načini razmišljanja (engl. *mindsets*)

Procesi, proizvodi, alati i tehnike metodologije PM² pomažu projektnim timovima da donose odluke temeljene na kompromisu između parametara projekta kao što su vrijeme, trošak, opseg i kvaliteta. Misaoni sklopovi PM² jesu stajališta i ponašanja koja projektnim timovima pomažu da se usredotoče na najvažnije aktivnosti za postizanje ciljeva njihova projekta. Pomažu projektnim timovima upravljanje složenim projektima u organizacijama te pridonose većoj učinkovitosti i sveobuhvatnosti metodologije PM².

Voditelji projekata i projektni timovi koji upotrebljavaju PM²:

1. primjenjuju najbolje prakse metodologije PM² u upravljanju njihovim projektima
2. svjesni su da metodologije postoje kako bi služile projektima, a ne obrnuto
3. ostaju usmjereni na ishode svih projektnih aktivnosti i aktivnosti upravljanja projektom
4. dodjeljuju projektne uloge najprikladnijim osobama uzimajući u obzir dobrobit projekta
5. na najproduktivniji način održavaju ravnotežu među prioritetima u okviru međusobno često suprotstavljenih sastavnica upravljanja projektom, a to su proizvod, svrha, postupak, plan, ljudi, zadovoljstvo/teškoće, stajališta i politike
6. posvećeni su ostvarivanju projektnih rezultata maksimalne vrijednosti umjesto da samo prate planove
7. potiču projektnu kulturu suradnje, jasne komunikacije i odgovornosti
8. jamče potporu i uključenost projektnih sponzora i dionika tijekom životnog ciklusa projekta (uključujući aktivnosti provedbe poslovanja koje su potrebne kako bi se ostvarile planirane koristi projekta)
9. ulažu u razvoj svojih tehničkih i bihevioralnih vještina kako bi bolje pridonijeli projektu
10. razmjenjuju znanja, aktivno upravljaju stečenim znanjima i pridonose poboljšanju upravljanja projektima u vlastitim organizacijama
11. polaze od smjernica metodologije PM² o etici i profesionalnom ponašanju (vidjeti Vodič kroz metodologiju PM²).

Voditelji projekata i projektni timovi koji primjenjuju metodologiju PM² u određenim bi vremenskim razmacima također trebali postavljati sljedeća važna pitanja koja se rijetko postavljaju:

- Znamo li što radimo? Savjet: razvijte jasnu i zajedničku viziju projekta. Upravljajte projektom s pomoću sveobuhvatnog pristupa i optimizirajte cijeli projekt, ne samo pojedine dijelove. Pratite postupak, no budite i dalje poduzetni te se često prisjećajte razloga zašto nešto radite.

- Znamo li zašto to radimo? Je li ikome doista stalo? Savjet: zajamčite da vaš projekt bude doista važan. Shvatite njegove ciljeve, vrijednost i utjecaj te način na koji je povezan s organizacijskom strategijom. Jasno definirajte što znači uspješan projekt te ostvarite maksimalnu vrijednost i stvarne koristi, ne samo izlazne stavke.
- Jesu li uključene prave osobe? Savjet: projekti funkcioniraju zahvaljujući ljudima. Glavni kriterij za uključivanje osoba i dodjeljivanje uloga u projektu treba biti ispunjavanje potreba i ciljeva projekta, a ne politika, prijateljstvo, funkcionalna hijerarhija, neposrednost ili pogodnost.
- Znamo li tko je za što zadužen? Savjet: budite upoznati s onime što biste trebali raditi i pobrinite se da ostali znaju svoja zaduženja. Je li svima jasno? Jasno utvrdite i shvatite uloge i odgovornosti.
- Postići cilj pod svaku cijenu i uz svaki rizik? Savjet: pokažite poštovanje za rad ljudi i sredstva organizacije te izbjegavajte visokorizično ponašanje i taktike. Uvijek imajte na umu da nije riječ samo o krajnjem rezultatu – važno je i kako ste ga postigli. Upravljajte svojim projektima na temelju pozitivnih vrijednosti i načela.
- Je li to važno? Savjet: NIJE sve jednako važno. Utvrđujemo ključne kriterije uspjeha projekta, minimalno održiv proizvod i ključne čimbenike uspjeha i postizemo dogovor u vezi s njima te taktički i strateški ulažemo napore i pozornost radi dobrobiti projekta i ciljeva upravljanja projektom.
- Je li zadaća namijenjena timu naručitelja ili dobavljača? Savjet: zajamčite da skupine poduzeća/naručitelja i pružatelja djeluju kao jedan tim sa zajedničkim ciljem. Stvarni timski rad doista funkcionira, stoga potičite jasnu, učinkovitu i čestu komunikaciju.
- Trebam li se uključiti? Savjet: dajte svoj doprinos u bilo kojoj ulozi. Ponosite se vještinama, vrijednošću i pozitivnim stavom kojima pridonosite projektu. Pomognite da se uključe svi koji bi trebali biti uključeni. Potičite i olakšavajte ostvarivanje doprinosa svih dionika.
- Jesmo li ostvarili poboljšanje? Savjet: obvežite se na stalno vlastito poboljšanje i poboljšanje organizacije prikupljanjem i razmjenom znanja. Projektni timovi trebali bi razmišljati o načinima na koje mogu povećati učinkovitost i u skladu s time prilagoditi svoje ponašanje.
- Ima li života nakon projekta? Savjet: životni ciklus proizvoda (ili usluge) tek je započeo! Potrudite se dati svoj doprinos njegovu uspjehu.

Misaoni sklopovi u okviru metodologije PM² poveznica su između postupaka i praksi metodologije PM². Svima koji primjenjuju metodologiju PM² pružaju zajednički skup uvjerenja i vrijednosti te pomažu projektnim timovima da u širem organizacijskom kontekstu (ponovno) utvrde ciljeve upravljanja projektom.

3.3.3 Prilagodba i dorada

Kako bi se zajamčilo da metodologija PM² učinkovito zadovoljava potrebe projekta, može biti potrebna određena razina prilagodbe i/ili dorade.

Prilagodba se odnosi na izmjenu određenih dijelova metodologije (npr. koraka u postupku). Timovi to čine kako bi metodologiju prilagodili potrebama određenih vrsta projekata (npr. projekti u području informacijske tehnologije, promidžbeni događaji itd.), istodobno uzimajući u obzir organizacijske postupke, politike i kulturu. Prilagodba ima više smisla na razini organizacije/odjela, no manja prilagodba može se izvršiti i na razini projekta. Sve aktivnosti prilagodbe trebale bi se dokumentirati u priručniku o projektu.

Međutim, s obzirom na to da je svaki projekt jedinstven, može biti potrebna i dodatna dorada. Dorada se odvija na razini projekta i odražava određene upravljačke potrebe projekta.

U postupku prilagodbe ili dorade metodologije PM² potrebno je uzeti u obzir sljedeće smjernice:

- izbjegavajte znatna odstupanja od metodologije s obzirom na to da je ona izrađena kao jedinstvena cjelina
- uravnotežite razine nadzora potrebne za projekt i dodatne napore koji su potrebni za taj nadzor;
- uklonite nepotrebne stavke (jezgrovit pristup), ali i dalje pratite smisao metodologije PM² jer se on odražava u njezinim postupcima, predlošcima, smjernicama i misaonim sklopovima.

3.4 PM² i agilno upravljanje

U okviru metodologije PM² prepoznaje se složena i nesigurna priroda mnogih vrsta projekta i pozitivan doprinos agilnog načina razmišljanja učinkovitom upravljanju tim projektima.

U agilnim pristupima pojavljuju se razni izazovi, koji se povećavaju sukladno s veličinom organizacije u kojoj se primjenjuju. Kad je riječ o više organizacija, ti izazovi obuhvaćaju koordinaciju agilnih i neagilnih timova, poštovanje raznih zahtjeva u pogledu organizacijskog upravljanja i revizije te ograničenja u pogledu organizacijske strukture i interoperabilnosti.

Dodavanjem agilnosti u PM² ona postaje sastavni dio općeg okvira metodologije PM² te se stvaraju temelji za pojačanu agilnost u upravljanju projektima i na razini organizacije. Time se projektnim timovima pomaže u postizanju željene razine agilnosti kad je riječ o prilagodbi strogim zahtjevima o nabavi i reviziji, koordinaciji razina programa i portfelja i suradnji s ostalim projektima i ugovarateljima te ostalim organizacijskim jedinicama, čak i vanjskim organizacijama.

3.4.1 Što je agilno upravljanje?

Agilno upravljanje jest upravljanje projektima bazirano na određenoj skupini načela i praksi koje promiču adaptivno planiranje, evolucijski razvoj, ranu isporuku i neprekinuti napredak. Potiče brz i fleksibilan odgovor na promjenu.

Agilno upravljanje uzima u obzir svojstvenu nesigurnost projektne okoline i stvara organizaciju s visokim stupnjem prilagodbe. Koristi kratke povrate (engl. *feedback loops*) i pruža brz odgovor na promjene u potražnji kako bi kontinuirano unaprjeđivao svoje procese.

Glavne karakteristike agilnog pristupa su:

- fokus na isporuku vrijednosti u ranoj fazi i redovito tokom trajanja projekta
- odluke bazirane na poznatim činjenicama
- bliska suradnja svih sudionika
- kontinuirano uključivanje svih dionika na svim razinama projekta
- planovi napravljeni u suradnji sa svim članova tima
- porast razvoja u kratkim ciklusima
- upravljanje dosegom projekta kroz kontinuiranu prioritizaciju zadataka
- prihvaćanje promjena, konstantno učenje i napredak
- dovoljno dokumentacije i kontrole.

Za više informacija o agilnom pristupu vidi dodatak E PM² i agilno upravljanje.

4 Organizacija projekta i uloge

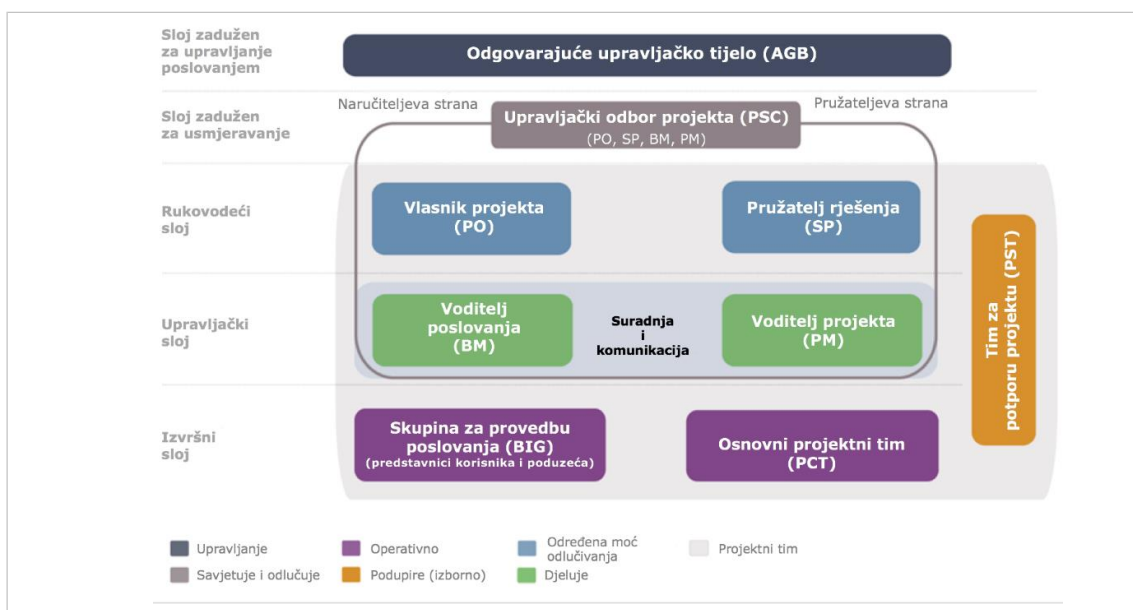
4.1 Projektni dionici

Projektni dionici jesu osobe (ili skupine) koje mogu utjecati na aktivnosti koje se provode tijekom životnog ciklusa projekta i/ili na izlazne stavke i ishode projekta ili osobe (ili skupine) na koje te sastavnice utječu. Dionici mogu biti osobe izravno uključene u projekt, članovi ostalih unutarnjih ili vanjskih organizacija (npr. ugovaratelji, dobavljači, korisnici ili šira javnost).

Broj dionika ovisi o složenosti i opsegu projekta. Međutim, što je veći broj osoba na koje projekt utječe, to je veća vjerojatnost da će utjecati na osobe koje imaju određenu moć ili utjecaj u pogledu projekta. Budući da te osobe mogu biti korisna potpora projektu ili ga mogu obustaviti, učinkovito upravljanje projektnim dionicima i njihova uključenost mogu biti ključni za uspjeh projekta.

4.2 Organizacija projekta i uloge

U dijagramu u nastavku prikazan je pregled slojeva i glavnih uloga u organizaciji projekta sa stajališta upravljanja projektom. U nastavku se nalazi kratko objašnjenje svih slojeva.



Slika 4.1 Organizacija projekta

Sloj zadužen za upravljanje poslovanjem

U sloju zaduženom za upravljanje poslovanjem utvrđuju se vizija i strategija organizacije kao cjeline. Sastoji se od jednog ili više upravljačkih odbora koji djeluju na razini direktora. U ovom se sloju utvrđuju prioritete, donose odluke o ulaganjima i dodjeljuju sredstva.

Sloj zadužen za usmjeravanje

Sloj zadužen za usmjeravanje pruža opći smjer projekta i smjernice. On održava usmjerenost projekta na ciljeve te podnosi izvješća odgovarajućem upravljačkom tijelu. Sloj zadužen za usmjeravanje sastoji se od uloga utvrđenih u rukovodećem i upravljačkom sloju te ostalih neobveznih uloga.

Rukovodeći sloj

Rukovodeći sloj podupire projekt i odgovoran je za njegov poslovni slučaj. U okviru tog sloja mobiliziraju se potrebna sredstva i prati uspješnost projekta kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Rukovodeći sloj čine vlasnik projekta i pružatelj rješenja.

Upravljački sloj

Upravljački sloj usmjeren je na svakodnevne projektne operacije. U njemu se organizira, prati i nadzire rad kako bi se postigli željeni rezultati i kako bi se oni proveli u poslovnoj organizaciji. Članovi upravljačkog sloja podnose izvješća rukovodećem sloju. Upravljački sloj čine voditelj poslovanja i voditelj projekta. Uska suradnja i dobra komunikacija između voditelja poslovanja i voditelja projekta iznimno su važne za uspjeh projekta.

Izvršni sloj

Izvršni sloj obavlja rad na projektu. On ostvaruje rezultate i provodi ih u poslovnoj organizaciji. Članovi izvršnog sloja podnose izvješća upravljačkom sloju. Izvršni sloj čine skupina za provedbu poslovanja i osnovni projektni tim.

4.3 Odgovarajuće upravljačko tijelo (engl. *appropriate governance body, AGB*)

Odgovarajuće upravljačko tijelo (AGB) je odgovorno za strateško planiranje i upravljanje portfeljima projekata. Što se projekata tiče, ovo tijelo ima autoritet odobriti projekt, ciljeve i sredstva potrebna za realizaciju.

Odgovornosti:

- definiranje korporativne i poslovne strategije
- utvrđivanje okvira portfelja u svrhu ostvarivanja strateških ciljeva
- planiranje strategije implementiranja kroz procese identificiranja, evaluacije i autorizacije programa i projekata za implementaciju
- nadzor i kontrola rada portfelja, usmjeravanje fokusa svakog portfelja na vlastite ciljeve
- optimizacija i upravljanje resursima i koristima portfelja.

4.4 Upravljački odbor projekta (engl. *Project Steering Committee, PSC*)

Upravljački odbor projekta (PSC) sastoji se od barem četiri uloge iz rukovodećeg i upravljačkog sloja, balansirano sa strane naručitelja i pružatelja. Moguće je uključiti i druge uloge ako je potrebno. Odborom upravlja vlasnik projekta (PO) kao instanca za donošenje odluka i rješenje eventualnih nesuglasica i problema.



Slika 4.2 Primjer ustroja upravljačkog odbora projekta: stalne i neobvezne uloge

Sastav (stalni članovi):

Uloge	Opis
Vlasnik projekta (PO)	Predsjeda Upravljačkim odborom projekta (PSC), glavni je u donošenju odluka i odgovoran je za uspješnost projekta.
Voditelj poslovanja (BM)	Kao predstavnik vlasnika projekta, odgovoran je za koordinaciju poslovnih aktivnosti projekta. Djeluje u suradnji s voditeljem projekta.
Pružatelj rješenja (SP)	Preuzima cjelokupnu odgovornost za rezultate projekta.
Voditelj projekta (PM)	Odgovoran je za cijeli projekt i rezultate projekta.

Odgovornosti:

- vodi projekt i podiže svijest na seniorskoj razini
- usmjerava i zalaže se za uspješno izvršenje projekta na strateškoj razini držanjem fokusa projekta na njegove ciljeve
- osigurava da je projekt u skladu s organizacijskom politikom i pravilima (npr. IT upravljanje, zaštita podataka, sigurnost informacija, upravljanje dokumentacijom itd.)
- pruža visok stupanj nadzora i kontrole nad projektom
- nakon faze pokretanja projekta odobrava projekt na temelju poslovnog slučaja i povelje projekta, osim ako to ne radi upravljačko tijelo (engl. *Appropriate governance body*)
- na kraju faze planiranja projekta na temelju projektnog priručnika i poslovnog plana daje odobrenje za prelazak u fazu izvršavanja
- odobrava odstupanja od plana i promjene opsega s visokim utjecajem na projekt te odlučuje o preporukama
- posreduje u konfliktima i pregovara o rješenjima za eskalirana pitanja
- vodi i upravlja organizacijskim promjenama nastalim zbog projekta
- odobrava i odbija sve ključne artefakte (npr. poslovni slučaj, povelju projekta, poslovni plan projekta itd.).

Nestalni članovi upravljačkog odbora projekta (PSC) su:

Uloge	Opis
Predstavnici korisnika (UR)	Predstavljaju interese korisnika projekta te osiguravaju prikladnost isporuka projekta.
Voditelj projekta ugovaratelja (CPM)	Odgovoran je za korištenje vanjske usluge.
Arhitektonski ured (AO)	Ima savjetodavnu ulogu za sva arhitektonska pitanja.
Ured za potporu projektu (PSO)	Upravlja sastancima i dokumentacijom Upravljačkog odbora projekta (PSC), izvještava o velikim projektima.
Osiguranje kvalitete projekta (PQA)	Odgovorno je za osiguranje kvalitete i reviziju.
Upravitelj dokumentacije (DMO)	Osigurava povezanu implementaciju uloga koje se bave upravljanjem dokumentima.
Koordinator zaštite podataka (DPC)	Daje savjete o pitanjima zaštite podataka.
Lokalni voditelj sigurnosti informacija (LISO)	Daje savjete o pitanjima problema sigurnosti informacija.

4.5 Vlasnik projekta (PO)

Vlasnik projekta je klijent projekta i kao takav postavlja poslovne ciljeve i osigurava da su projektni ishodi usklađeni s projektnim ciljevima i prioritetima. Kao ključni upravljački sloj od strane podnosioca zahtjeva, vlasnik projekta je odgovoran za ukupni uspjeh projekta i kasnije postaje vlasnik svih projektnih ishoda (proizvoda ili usluga).

Zadaće:

- predvodnik projekta, promiče uspjeh projekta
- predsjedava upravljačkim odborom projekta (PSC)
- vodi i strateški usmjerava poslovnog menadžera i projektnog menadžera
- postavlja poslovne ciljeve i definira poslovni slučaj projekta
- preuzima rizike projekta i osigurava da su rezultati u skladu s poslovnim ciljevima i prioritetima
- mobilizira resurse potrebne za projekt u skladu s dogovorenim budžetom
- redovito nadzire napredak projekta
- koordinira rješavanjem problema i konflikata
- osigurava da rezultati ispune očekivanja projekta
- donosi organizacijske promjene i nadzire implementaciju napretka i promjena
- odobrava i odbija sve ključne artefakte (projektni priručnik, planovi upravljanja, plan poslovne implementacije itd.)

4.6 Pružatelj rješenja (SP)

Pružatelj rješenja preuzima potpunu odgovornost za projektne ishode i predstavlja interese onih koji osmišljavaju, upravljaju i implementiraju projektne ishode. Kao ključni upravljački sloj od strane izvršitelja, pružatelj rješenja (SP) obično ima rukovodeću poziciju organizacije koja provodi projekt te stoga često surađuje s vlasnikom projekta (PO) kako bi definirali projektne i poslovne ciljeve.

Zadaće:

- predstavlja interese onih koji kreiraju, isporučuju, osiguravaju i implementiraju projektne isporuke
- može pomoći vlasniku projekta da definiira poslovni plan i ciljeve projekta
- odlučuje o ciljevima aktivnosti dobavljača i odobrava isporuke izvođača (ako je primjenjivo)
- preuzima odgovornost za proizvode i usluge zatražene od strane vlasnika projekta
- mobilizira potrebne resurse i imenuje projektnog menadžera.

4.7 Poslovni menadžer (BM)

Poslovni menadžer (BM) svakodnevno predstavlja vlasnika projekta na projektu i pomaže pri definiranju projektnih poslovnih ciljeva pomoću Zahtjeva za iniciranje projekta, Poslovnog slučaja plana i Poslovnog plana implementacije. Poslovni menadžer (BM) i blisko surađuje s projektnim menadžerom i koordinira aktivnosti i uloge sa strane klijenta (npr. korisnike i poslovne predstavnike), osiguravajući da projektne isporuke ispunjavaju poslovne i korisnikove potrebe.

Zadaće:

- pomaže vlasniku projekta u definiranju detalja i glavnih poslovnih ciljeva projekta
- uspostavlja i garantira učinkovitu suradnju i komunikacijski kanal s projektnim menadžerom
- koordinira grupu poslovne implementacije (engl. *business implementation group*, BIG) i služi kao veza između predstavnika korisnika i organizacije dobavljača
- odgovoran je za zahtjev za pokretanje projekta, poslovni slučaj i poslovni implementacijski plan
- osigurava da isporučeni proizvod ispunjava potrebe korisnika
- upravlja poslovnim aktivnostima projekta i osigurava dostupnost potrebnih poslovnih resursa
- po potrebi odlučuje o najboljem načinu uvođenja poslovne promjene ili reinženjeringa poslovnih procesa
- osigurava spremnost poslovne organizacije na uvođenje proizvoda
- provodi implementaciju poslovnih promjena unutar generalne uprave (DG) korisnika
- koordinira raspored i isporuku treninga korisnika (i proizvodnju potrebnog korisničkog materijala).

4.8 Projektni menadžer (PM)

Projektni menadžer (PM) svakodnevno nadgleda projekt i odgovoran je za isporuku visoko kvalitetnih rezultata unutar određenih ciljeva i ograničenja osiguravajući efikasnu uporabu alociranih resursa. Nadalje, projektni menadžer (PM) odgovoran je za dionike, upravljanje rizicima i problemima i projektnu komunikaciju.

Zadaće:

- predlaže i izvršava projektni plan po odobrenju upravljačkog odbora projekta (PSC)
- vodi i koordinira dnevne aktivnosti glavnog projektnog tima, optimalno koristeći dodijeljene resurse
- osigurava postizanje projektnih ciljeva unutar zadanih okvira kvalitete, vremena i cijene, po potrebi koristeći preventivne i korektivne mjere
- upravlja očekivanjima dionika
- odgovoran je za kreiranje svih artefakata (osim Zahtjeva za pokretanje projekta, Poslovnog plana i Poslovnog implementacijskog plana) te ih predaje na odobravanje vlasniku projekta ili upravljačkom odboru projekta
- osigurava kontrolirani razvoj proizvoda kroz implementaciju Upravljačkog plana projektne promjene.

4.9 Poslovna implementacijska grupa (BIG)

Opis: Poslovna implementacijska grupa je na strani naručitelja i sastoji se od predstavnika poslovnih i korisničkih grupa. Odgovorna je za planiranje i implementiranje poslovnih promjena nužnih za efikasno integriranje projektnih isporuka u svakodnevni posao.

Zadaće:

- pod vodstvom poslovnog menadžera, poslovna implementacijska grupa planira i implementira aktivnosti potrebne za postizanje željenih poslovnih promjena kako je opisano u poslovnom slučaju i poslovnom implementacijskom planu
- analizira utjecaj implementacije projekta na tekuće aktivnosti, postojeće poslovne procese, ljude i kulturu organizacije
- sudjeluje u stvaranju i ažuriranju svih poslovnih procesa koji su pod utjecajem promjena
- priprema poslovno područje za nadolazeću promjenu
- savjetuje poslovnog menadžera o spremnosti organizacije na promjenu
- ugrađuje proizvode projekta u poslovne procese i implementira organizacijske promjene u opsegu projekta.

4.10 Predstavnici korisnika (URs)

Opis: Predstavnici korisnika predstavljaju interes krajnjeg korisnika projekta. Dio su poslovne implementacijske grupe, a njihova uključenost u projekt tijekom cijelog njegovog trajanja vrlo je bitna za uspješnost projekta. To omogućava njihovu informiranost o projektu, pruža osjećaj vlasništva i motiviranosti te im daje mogućnost da opravdaju zahtjeve u redovnim intervalima, što će osigurati da su proizvodi prilagođeni poslovnoj svrsi.

Zadaće:

- pomažu u definiranju poslovnih potreba i zahtjeva
- osiguravaju da specifikacije i proizvodi projekta zadovoljavaju potrebe svih korisnika
- odobravaju projektnu specifikaciju i kriterij prihvatljivosti u ime svih korisnika
- komuniciraju i prioriziraju mišljenja korisnika u upravljačkom odboru projekta te osiguravaju da se ista uzmu u obzir kod donošenja odluka o implementaciji preporuka za predložene promjene
- po potrebi sudjeluju u demonstriranju i pilot-fazama
- izvode testiranja prihvatljivosti
- odgovorni su za dokumente vezane za korisnike (dokumentacija, zahtjevi, itd.)
- garantiraju poslovnu stabilnost tijekom prijelazne faze na novi operativni sustav.

4.11 Glavni projektni tim (PCT)

Opis: Glavni projektni tim sastoji se od specijaliziranih uloga odgovornih za stvaranje projektnih isporuka. Kompozicija i struktura tima ovisi o veličini i tipu projekta (npr. IT projekt, razvojni projekt itd.) i definira ih projektni menadžer.

Zadaće:

Pod koordinacijom projektnog menadžera, glavni projektni tim:

- pridonosi razvoju opsega projekta i planiranju projektnih aktivnosti
- izvršava projektne aktivnosti na temelju projektnog poslovnog plana i rasporeda
- proizvodi projektne isporučevine
- informira projektnog menadžera o napretku aktivnosti
- sudjeluje na projektnim sastancima i doprinosi pri rješavanju problema

- sudjeluje na završnom sastanku i dokumentira naučene lekcije korisne za organizaciju.

Osim uloga koje kreiraju projektne isporuke, postoje dvije uloge koje vrijedi detaljnije objasniti iz perspektive projektnog upravljanja: projektni menadžer izvođača (CPM) i asistent projektnom menadžeru (PMA).

Projektni menadžer izvođača (CPM)

Opis: Vodi projektni tim izvođača koji radi na projektu, osigurava planiranje, kontrolu i izvještavanje o realizaciji projektnih isporuka.

Zadaće:

- predstavlja tim izvođača
- blisko surađuje s projektnim menadžerom
- planira, kontrolira i izvještava o realizaciji vanjskih dobavljača
- osigurava da se posao izvršava na vrijeme i po dogovorenim standardima i kvaliteti
- garantira uspješnost završetka i isporuke podugovorenih aktivnosti.

Asistent projektnom menadžeru (PMA)

Opis: Kod većih projekata, projektni menadžer često prosljeđuje dio svojih aktivnosti asistentu. Asistent projektnom menadžeru blisko surađuje s projektnim menadžerom i djeluje kao podrška. No, projektni menadžer ostaje odgovoran za pravilno izvršavanje svih delegiranih poslova.

Zadaće:

- prima upute i odgovara projektnom menadžeru
- pomaže u razvoju i izvršavanju projektnih planova (ili jednom dijelu planova)
- komunicira planove, odluke i upute glavnom projektnom timu
- pomaže u koordinaciji glavnog projektnog tima i tima za upravljanje projektom
- voditelj je sudionika projekta
- pomaže u organizaciji projektnih sastanaka, uključujući skiciranje dnevnog reda i *meeting minutesa*
- skuplja statusne informacije o radnim paketima
- proaktivno identificira probleme u kvaliteti ili rasporedu te predlaže preventivne akcije
- priprema ili pomaže u pripremi statusnih izvještaja
- podrška je procesima upravljanja rizikom i promjenama, ažurira dnevnik rizika i promjene
- koordinira prihvaćanje proizvoda internih i eksternih korisnika i dionika
- utvrđuje metode projektne komunikacije u svrhu što bolje informiranosti dionika.

4.12 Tim za upravljanje projektom (PST)

Opis: Sastoji se od ljudi odgovornih za pružanje podrške projektu. Njegov sastav i struktura ovise o veličini projekta i definira ga projektni menadžer. Uloga tima za upravljanje projektom može biti preuzeta od strane članova tima ili specifičnog tima ili može biti paralelna usluga koju pruža organizacija.

Zadaće:

- pruža administrativnu podršku projektu
- definira zahtjeve za izvještavanje i komunikaciju
- upravlja sastancima i izvještajima upravljačkog odbora projekta
- pruža podršku projektnom menadžeru u planiranju, nadzoru i kontroliranju projekta
- savjetuje o alatima i administrativnim uslugama projektnog upravljanja

- nadgleda projektnu dokumentaciju (određivanje verzija, arhiviranje itd.).

Primjeri uloga u timu za upravljanje projektom su Ured za upravljanje projektima i Osiguranje kvalitete projekta.

Ured za upravljanje/podršku projektima (PSO)

Opis: Pruža podršku projektnom menadžeru i cijelom projektnom timu.

Zadaće:

- savjetuje o alatima, upravljanju i administrativnim uslugama
- upravlja sastancima upravljačkog odbora projekta
- radi konsolidirane izvještaje za upravljački odbor projekta
- upravlja internom komunikacijom
- postavlja standarde, alate, procedure i metode koji će se koristiti u projektu
- upravlja aspektima projektnog menadžmenta kao što su kontrola izmjene dokumenata, temeljne odrednice planova itd.

Može imati ulogu čuvara svih kopija projektnih rezultata.

Osiguranje kvalitete projekta (PQA)

Opis: Osigurava visoku kvalitetu projekta i njegovih proizvoda, neovisno o projektnom menadžeru.

Zadaće:

- osigurava poštivanje politike generalne uprave (DG), uputa i definiranih procesa upravljanja
- uspostavlja standarde osiguranja kvalitete
- daje podršku projektnom menadžeru u planiranju, nadzoru i kontroliranju kvalitete projekta
- analizira procese i artefakte projektnog upravljanja (npr. povelja projekta i planovi projektnog upravljanja) kao dio osiguranja kvalitete
- identificira neusklađenosti ili prilike za poboljšanjem te predlaže radnje za upravljački odbor projekta
- predlaže osobe odgovorne za te radnje upravljačkom odboru projekta.

4.13 RAM (RASCI) — Matrica dodjele odgovornosti

RASCI (izgovara se „raski“), poznat i kao matrica dodjele odgovornosti, način je predstavljanja i objašnjavanja uloga i odgovornosti za aktivnost. RASCI znači:

RASCI		Opis
R	<i>Responsible</i> /odgovoran	Onaj tko odrađuje posao. Ostali mogu imati ulogu pomagača/asistenta.
A	<i>Accountable</i> /vjerodostojan	Onaj tko odgovara za ispravno i temeljito izvršenje posla. Postoji samo JEDNA odgovorna osoba.
S	<i>Supports</i> /podupire	Onaj tko radi s odgovornom osobom kao dio tima. Suprotno od savjetodavne uloge, podrška radi na izvršenju zadatka.
C	<i>Consulted</i> /savjetuje	Oni čije mišljenje se traži i s kojima postoji dvosmjerna komunikacija.
I	<i>Informed</i> /obaviješten	Oni koje se obavještava (ažurira).

Dionici trebaju biti svjesni svoje uloge i odgovornosti tijekom cijelog projekta. Ovaj vodič sadrži RASCI tablicu za svaki artefakt u svim fazama projekta (početnoj, fazi planiranja i završnoj) i za svaku aktivnost u izvršnoj fazi i svaku aktivnost nadzora i kontrole.

Primjer: RAM za standardne PM² uloge u kreiranju poslovnog slučaja.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Poslovni slučaj	I	C	A	R	C	S	S	-

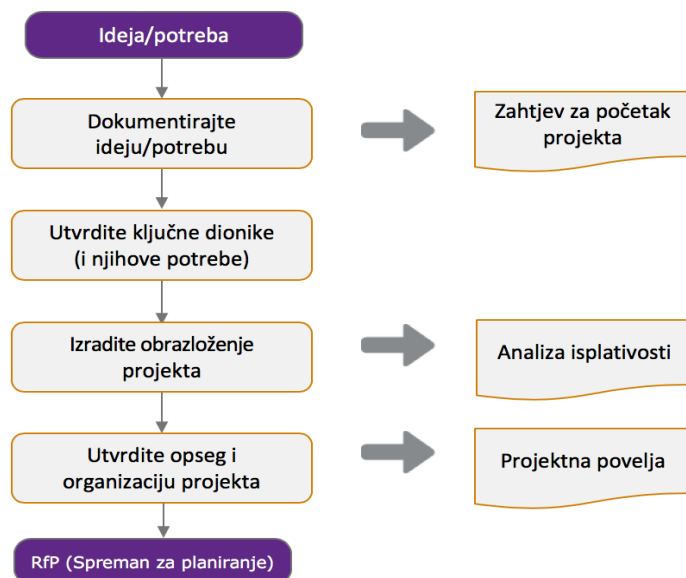
Bilješke:

- **Vjerodostojan:** vlasnik projekta je vjerodostojan (brine o tome da se posao izvrši).
- **Odgovoran:** voditelj projekta odgovoran je za kreiranje poslovnog slučaja.
- **Podupire:** pružatelj rješenja i voditelj projekta surađuju s poslovnim voditeljem kako bi razvili poslovni slučaj. Krajnja odgovornost je na poslovnom menadžeru.
- **Savjetuje:** upravljački odbor projekta i predstavnik korisnika savjetuju.
- **Obaviješten:** upravljačko tijelo (AGB) bit će informirano o rezultatu ili statusu zadatka (informacije će biti dostupne).

Ova stranica namjerno je ostavljena praznom.

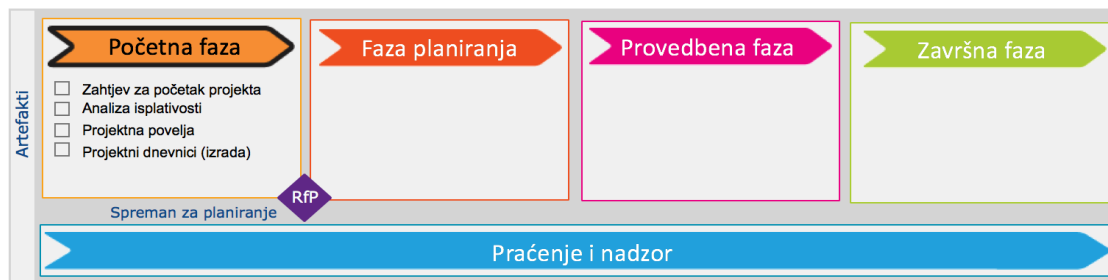
5 Faza pokretanja projekta

Prva faza PM² projekta je faza pokretanja projekta. Počinje identifikacijom potreba, problema ili prilika, a završava uspostavom planova i procesa potrebnih za nastavak projekta. Primjereno pokretanje projekta presudno je za uspješno planiranje i izvršavanje projekta. Ono uključuje definiranje glavnih ciljeva i uvjeta te dodjelu službenog sponzorstva za projekt.



Slika 5.1 Početna faza: aktivnosti i glavne izlazne stavke

U fazi pokretanja stvaraju se tri ključna artefakta: zahtjev za pokretanje projekta, poslovni slučaj i povelja projekta. Postavljaju se i neke od projektnih datoteka (datoteka zapisnika za rizik, probleme, odluke), dok se druge datoteke zapisnika postavljaju u fazi planiranja (npr. datoteka zapisnika promjena).



Slika 5.2 Artefakti u fazi pokretanja projekta

5.1 Početni sastanak projekta

Riječ je o neformalnom sastanku, kojemu obično prisustvuju pokretač projekta, vlasnik projekta i ostali koji mogu pridonijeti izradi dokumenata u početnoj fazi. Cilj je sastanka predstaviti informacije koje je važno usvojiti prije pokretanja projekta te raspraviti o sljedećim koracima. Rezultat tog sastanka jest bolje razumijevanje konteksta (budućeg) projekta i odluka o nastavku izrade zahtjeva za početak projekta. Znanja stečena u prethodnim sličnim projektima također mogu biti ulazna stavka za taj sastanak.

5.2 Zahtjev za početak projekta

Zahtjev za početak projekta polazište je projekta i njime se formalizira njegov početak. Zahtjevom za početak projekta pokretač projekta jamči formaliziranje trenutnog konteksta/stanja (tj. problema, potrebe ili prilike) i željenih ishoda projekta te se taj zahtjev može upotrijebiti kao osnova za daljnje istraživanje i razradu.

Glavni sudionici	Opis
Pokretač	Bilo tko tko može predstaviti zahtjev za pokretanje projekta.
Vlasnik projekta	Glavni korisnik rezultata projekta predlaže vlasnika projekta.
Pružatelj rješenja	Organizacija koja izvodi projektne poslove predlaže pružatelja rješenja.
Odobravatelj	Ovisno o projektu, vlasnik projekta ili upravljačko tijelo mogu odobriti zahtjev za pokretanje projekta, kao i rad na razrađenom poslovnom slučaju.

Ulazne stavke

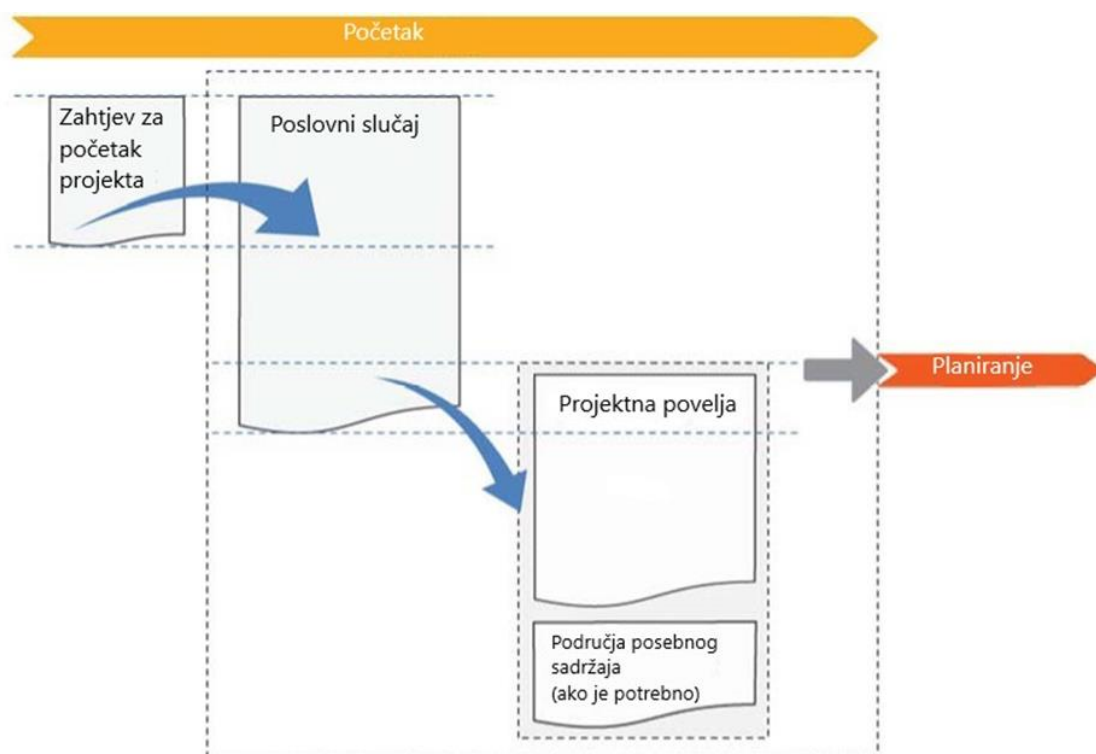
- Problem, potreba i/ili prilika predstavljeni od strane pokretača projekta.

Smjernice

- Valja napomenuti kako bilo tko može pokrenuti zahtjev za početak projekta, no u mnogim slučajevima vlasnik projekta (PO) povjerava njegovo kreiranje poslovnom menadžeru (BM).
- Ovisno o veličini projekta i procesu odobravanja, ono može biti neformalno (npr. vlasnik projekta ga odobrava) ili formalno (npr. revidira i odobrava ga upravljačko tijelo).
- Osigurajte sve bitne informacije, no u ovom trenutku ograničite informacije na općenite, a detalje dodajte u dokument poslovnog slučaja i radnog plana projekta.

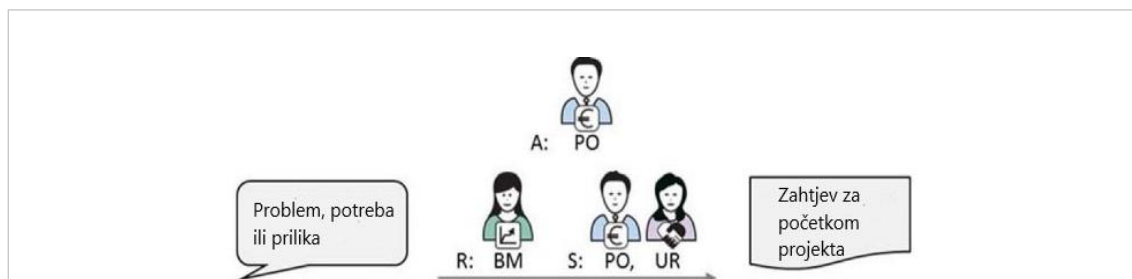
Koraci za inicijaciju projekta

- Izrađuje se skica zahtjeva za početkom projekta.
- Skica zahtjeva za početak projekta predaje se rukovodećoj ili upraviteljskoj poziciji na odobrenje.
- Nakon što se zahtjev odobri, projekt se treba definirati preliminarnim opisom opsega projekta u poslovnom slučaju te nadopuniti u projektnoj povelji.
- Životni ciklus zahtjeva za pokretanje projekta završava izradom poslovnog slučaja i povelje projekta (npr. sve informacije sadržane u zahtjevu se kopiraju, ažuriraju i nadopunjuju u poslovnom slučaju i povelji projekta). Poslovni slučaj i povelja projekta ostaju „na životu“ sve do završetka projekta. Slika niže prikazuje ovaj odnos.
- Voditelj projekta i osnovni projektni tim imenuju pružatelja rješenja u kasnijoj fazi projekta.
- Pružatelj rješenja imenuje voditelja projekta nakon odobravanja poslovnog slučaja (a najkasnije prije završavanja projektne povelje), a osnovni projektni tim imenuje se nakon uvodnog sastanka.



Slika 5.3 Odnos artefakata u početnoj fazi projekta

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Zahtjev za početak projekta	I	-	A/S	R	S/C	I	-	-



Slika 5.4 Zahtjev za početak projekta – ulazne stavke i glavne uloge

Izlazne stavke

- Zahtjev za početak projekta

PM² predložak?

5.3 Poslovni slučaj

Sljedeći korak, nakon zahtjeva za pokretanje projekta, jest razvoj klijentova poslovnog slučaja. Svrha poslovnog slučaja jest argumentacija projekta, opis usklađenosti projekta sa strateškim ciljevima organizacije, opravdanje za ulaganje vremena i napora te utvrđivanje proračunskih potreba. U poslovnom slučaju nalaze se informacije (o kontekstu i naporima, troškovima i koristima projekta) potrebne onima koji donose odluke kako bi ustanovili je li projekt vrijedan provedbe.

Kad je riječ o većim projektima koji se odnose na politički kontekst, poslovni slučaj mora, uz analizu troškova i koristi, sadržavati procjenu učinka i rizika.

Poslovni slučaj dokument je koji se stalno razvija i stoga se tijekom ključnih točaka projekta preispituje kako bi se vidjelo mogu li se očekivane koristi i dalje postići, uklapaju li se troškovi/raspored u proračun/vremenski okvir te je li projekt i dalje relevantan za organizaciju i treba li se stoga nastaviti.

Glavni sudionici	Opis
Vlasnik projekta	Osoba odgovorna za poslovni slučaj.
Voditelj poslovanja	Izrađuje poslovni slučaj, uz podršku pružatelja rješenja i voditelja projekta.
Ostali dionici	Savjetuju prilikom definiranja projekta.
Odobravatelj	Uloga preliminarnog upravljačkog odbora ili upravljačkog tijela.

Ulazne stavke

- Zahtjev za početak projekta glavna je ulazna stavka.

Smjernice

- Oblik i dubina analize potrebne za ovaj artefakt ovise o razini potrebnog ulaganja.
- Potrebno je ući u obzir različita rješenja koja mogu ispuniti poslovnu potrebu i preporučiti jedno od njih.
- Potrebno je opisati cjelokupni pristup izvršenja projekta (strategiju projekta).
- Potrebno je identificirati mjerljive kriterije po kojima će se odrediti uspješnost projekta.
- Za projekte pod ugovorom (npr. tenderi) potrebno je izraditi poslovni slučaj temeljen na zahtjevu za natječaj, odgovor na zahtjev i naknadni ugovor.

Koraci

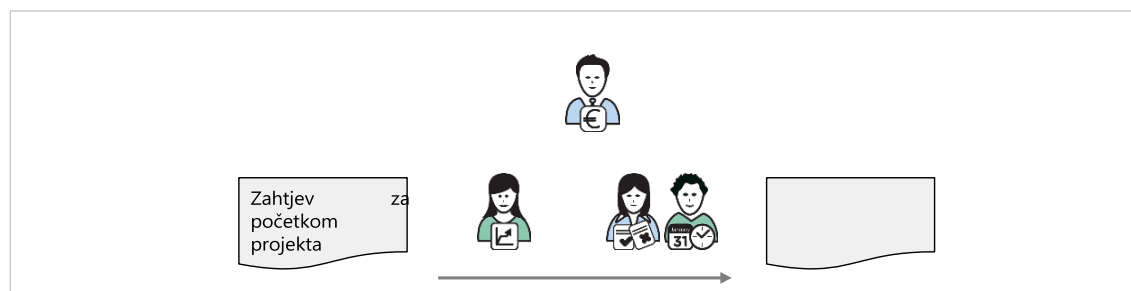
1. Voditelj poslovanja izrađuje skicu poslovnog slučaja temeljenu na informacijama prikazanim u zahtjevu za pokretanje projekta. Glavni aspekti projekta su:

- Isplativost projekta
- Pozicioniranje projekta u cjelokupnoj organizacijskoj strategiji
- Ocjenjivanje prednosti, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza) nekoliko alternativnih solucija, od kojih se jedna predlaže za implementiranje
- Analiza dobiti i troškova za svako rješenje, detaljizirana do potrebnog nivoa
- Sinergije i međuzavisnosti s drugim projektima i inicijativama
- Projektni akcijski plan koji uključuje ključne prekretnice projekta.

2. Vlasnik projekta šalje poslovni slučaj upravljačkom tijelu.

3. Upravljačko tijelo procjenjuje poslovni slučaj i odlučuje o njegovom odobrenju ili odbijanju.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Poslovni slučaj	I	C	A	R	C	S	S	-



Slika 5.5 Poslovni slučaj — ulazne stavke i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje koristima	Poslovni slučaj	Plan implementacije poslovanja	Izvešća o projektu	Kontrolni popis provedbe poslovanja	Izvešće o završetku projekta

Izlazne stavke

- Poslovni slučaj

PM² predložak?

5.4 Projektna povelja

Projektna povelja osnova je za detaljnije projektno planiranje. Ona predstavlja projekt u obliku izjave o opsegu, zahtjeva na visokoj razini, ograničenja i konačnog projektnog rezultata ili više njih.

Ona je ključna sastavnica postupka odobrenja projekta (uz poslovni slučaj). Obuhvaća temeljna pitanja projekta, kao što su *što*, *kako* i *gdje* i pruža osnovu prema kojoj se mjere sve buduće odluke. Iako projektnu povelju može pokrenuti voditelj poslovanja, ona je krajnja odgovornost voditelja projekta, koji je dovršava i podnosi na odobrenje.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Razvija projektnu povelju. Ima podršku poslovnog menadžera i pružatelja rješenja.
Vlasnik projekta	Prihvaća projektnu povelju.
Tijelo s pravom odlučivanja	Odobravatelj je obično preliminarno upravljačko tijelo ili upravljački odbor odgovoran za potpisivanje projektne povelje.

Ulazne stavke

- Zahtjev za početak projekta
- Poslovni slučaj

Smjernice

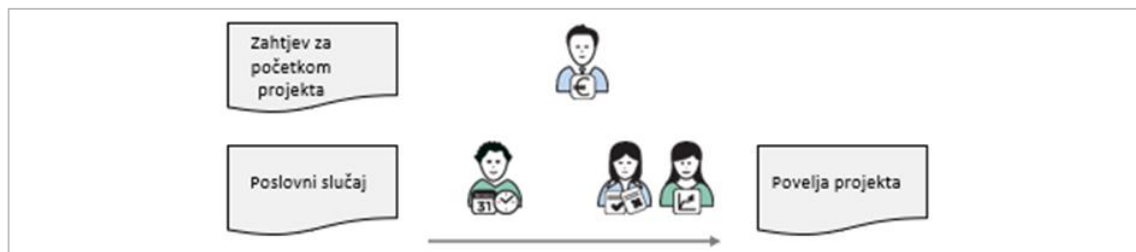
- Povelja projekta trebala bi biti kratka kako bi je svi dionici mogli zaprimiti, revidirati i shvatiti u najkraćem mogućem roku.
- Potrebno je izbjeći predstavljanje detaljnih zahtjeva. Umjesto toga treba predstaviti najvažnije potrebe i osobine.
- Detaljni zahtjevi mogu se nalaziti u drugim artefaktima (npr. dokumentu o zahtjevima) ili u prilogu povelji projekta koji se nadodaje u fazi planiranja.
- Voditelj projekta (uz voditelja poslovanja) osigurava:
 - da se uzmu u obzir ulazne stavke svih dionika projekta
 - da se artefakti izrađuju, ažuriraju i distribuiraju na zahtjev.

Koraci

- Voditelj poslovanja najprije će se konzultirati s glavnim dionicima projekta i sudjelovat će u skiciranju projektne povelje.
- Voditelj projekta odgovoran je za isporuku dokumenata.
- Glavni dionici projekta revidiraju projektnu povelju, a vlasnik projekta je odobrava.

- Vlasnik projekta šalje poslovni slučaj i projektnu povelju tijelu s pravom odlučivanja.
- Tijelo s pravom odlučivanja ocjenjuje i prihvaća ili odbija projektnu povelju.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Projektna povelja	I	C	A	S	C	S	R	C



Slika 5.6 Projektna povelja – ulazne stavke i glavne uloge

Vezani artefakti	Početak	Planiranje	Provedba	Nadzor i kontrola	Završetak
Upravljanje dosegom	Poslovni slučaj	Projektni plan rada	Izvešća o zahtjevima za promjenama	Projektni dnevnik	Završno izvješće

Izlazne stavke

- Projektna povelja

PM² predložak?

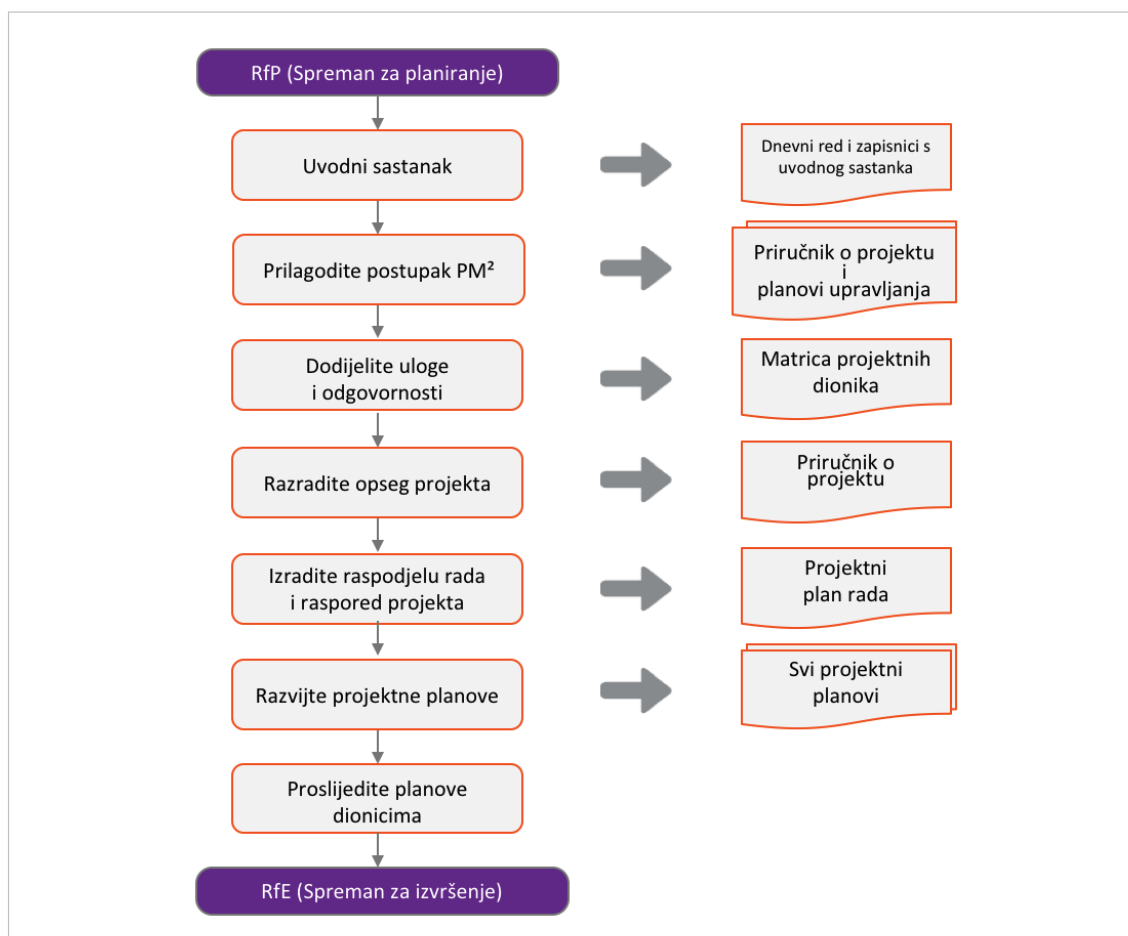
5.5 Fazna vrata RfP (Spreman za planiranje)

Ovo su prva fazna vrata. Pregled i odobrenje preporučuju se prije prelaska u sljedeću fazu. Projektni menadžer (PM) procjenjuje je li projekt spreman ući u fazu planiranja i traži odobrenje poslovnog slučaja i povelje projekta od upravljačkog odbora projekta (PSC). Ako poslovna studija ili projektna povelja nije odobrena, projekt se izravno prenosi na fazu zatvaranja za naučene lekcije i arhiviranja. PM² osigurava predložak Kontrolni popis za pregled izlaska iz faze za svaku fazu koju projektni menadžer (PM) može koristiti za procjenu, uz pregled specifičnih ciljeva faze.

6 Faza planiranja

U fazi planiranja razrađuju se projektni ciljevi te se razvijaju u konkretan i izvediv plan koji je spreman za provedbu. To uključuje:

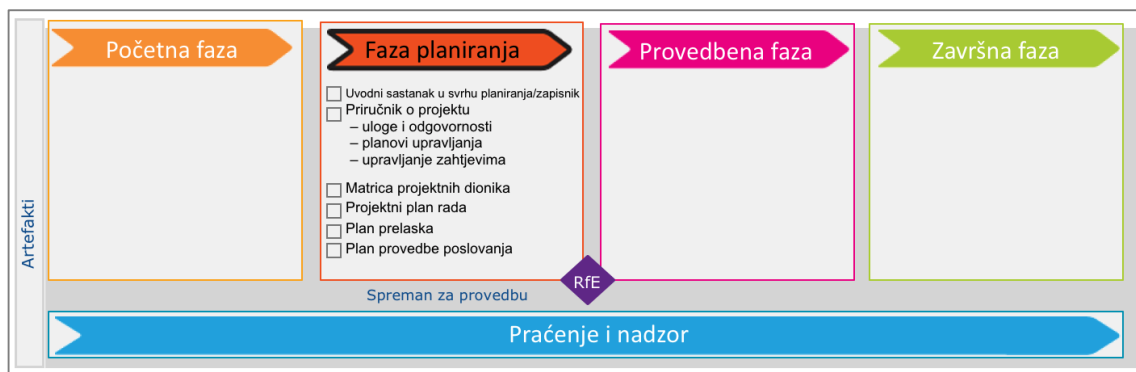
- razradu izjave o opsegu projekta i odluku o najboljim strategijama za dovršenje projekta
- određivanje odgovarajućeg pristupa
- utvrđivanje raznih zadaća potrebnih za dovršenje rada na projektu i utvrđivanje rasporeda rada
- utvrđivanje i procjenu potrebnih sredstava
- razvoj detalja projektnih planova.



Slika 6.1 Faza planiranja: aktivnosti i glavne izlazne stavke

Većina projektnih artefakata izrađuje se u fazi planiranja. U tablici u nastavku prikazane su različite vrste projektnih artefakata utvrđene u metodologiji PM². Potrebno je napomenuti da su u okviru metodologije PM² predviđeni predlošci za sve artefakte.

Vrsta artefakta	Opis
Planovi upravljanja (standardn)	U tim se planovima utvrđuju postupci koji će se primjenjivati (npr. plan upravljanja rizikom). U okviru metodologije PM ² predviđeni su predlošci za plan upravljanja i smjernice o tome kako ih prilagoditi i doraditi u skladu s kontekstom i potrebama projekta.
Projektni planovi (posebni)	Ti su planovi specifični za projekt (npr. projektni plan rada) i izrađuju se u skladu s potrebama projekta i analizom i iskustvom tima. U okviru metodologije PM ² predviđeni su predlošci i smjernice za te planove.
Artefakti koji se odnose na određeno područje	Ti su artefakti specifični za područje kojim se bavi projekt (npr. modeli sustava za projekte u području informacijske tehnologije, arhitektonski nacrti za projekte selidbe). U okviru metodologije PM ² nisu predviđeni predlošci za te planove.



Slika 6.2 Artefakti u fazi planiranja

Izlaz iz faze: Spreman za provedbu (engl. *Ready for Executing*, RfE)

Vlasnik projekta mora odobriti artefakte planiranja te, u suradnji s pružateljem rješenja i projektnim menadžerom, odlučiti je li projekt spreman za prelazak u fazu provedbe.

Ako se utvrde veća odstupanja od odobrenih dokumenata iz faze pokretanja (npr. povelje), projektni menadžer mora zatražiti odobrenje upravljačkog odbora ili upravljačkog tijela prije prelaska u fazu provedbe.

6.1 Uvodni sastanak u svrhu planiranja

Faza planiranja započinje službenim uvodnim sastankom u svrhu planiranja čiji je cilj:

- zajamčiti da svi razumiju opseg projekta
- objasniti očekivanja svih ključnih projektnih dionika
- utvrditi rizike projekta
- raspraviti o sadržaju projektnih planova.

Prethodna iskustva, osobito stečena znanja iz prethodnih sličnih projekata, u toj će ranoj fazi znatno pomoći projektnom timu.

Uvodni sastanak u svrhu planiranja potrebno je učinkovito planirati i voditi s obzirom na to da je dobro razumijevanje ciljeva projekta ključan čimbenik. U okviru metodologije PM² predviđeni su predlošci za dnevni red i zapisnik sa sastanka.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Organizira sastanak.
Osnovni projektni tim <i>Business Implementation Group</i> (BIG) Predstavници korisnika Pružatelj rješenja Vlasnik projekta Voditelj poslovanja	Obavezni sudionici.
Asistent voditelja projekta Ured za potporu projektu	Obavezni na sastanku (ako su dio projekta).
Ostale projektne uloge ili dionici	Opcionalno sudjelovanje (prema potrebama projekta).

Ulazne stavke

- Poslovni slučaj
- Projektna povelja

Koraci

Prije uvodnog sastanka, u svrhu planiranja:

1. Planiranje sastanka
2. Skiciranje plana sastanka i određivanje točaka rasprave
3. Slanje plana sastanka
4. Osiguravanje prisutnosti obaveznih sudionika
5. Upućivanje na logističke potrebe, priprema dokumentacije i brošura potrebnih za sastanak.

Tijekom uvodnog sastanka, u svrhu planiranja:

1. Predstavljanje sudionika sastanka
2. Osiguravanje vođenja bilješki kako bi se sudionicima poslali *meeting minutes*
3. Upoznavanje sudionika s poveljom projekta kako bi dobili uvid u doseg projekta
4. Sumiranje ciljeva, očekivanja i aktivnosti faze planiranja i rasprava o vremenskom rasporedu
5. Opis i rasprava o ulogama i odgovornostima
6. Rasprava o vremenskom rasporedu projekta
7. Rasprava o cjelokupnom pristupu projektu: može se održati u obliku *brainstorminga* unutar ograničenja određenih poveljom projekta
8. Rasprava o projektnim planovima: posljednji skup planova dokumentirat će se u priručniku
9. Rasprava o rizicima, uvjetima i pretpostavkama
10. Rasprava o sadašnjim i budućim alatima (podržano od strane ureda za upravljanje)
11. Vrijeme za pitanja i odgovore
12. Sažetak rasprave (odluke, zadaće, rizici)
13. Komuniciranje sljedećih koraka.

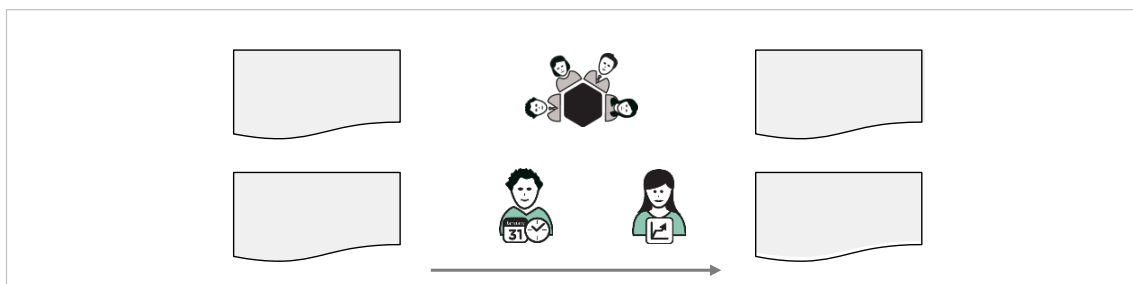
Nakon uvodnog sastanka u svrhu planiranja:

1. Proslijediti zapisnik odgovarajućim dionicima projekta (prema planu komunikacije).

Zapisnik (engl. *meeting minutes*) mora sadržavati:

- sažetak problema spomenutih na sastanku, koji moraju također biti uvedeni u dnevnik problema.
- sažetak rizika spomenutih na sastanku, koji moraju također biti uvedeni u Dnevnik rizika.
- sažetak odluka donesenih na sastanku, koje moraju također biti uvedene u dnevnik promjena.
- predložene projektne promjene, koje moraju biti uvedene u dnevnik promjena.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Planiranje uvodnog sastanka	I	A	C	S	C	C	R	C



Slika 6.3 Uvodni sastanak u svrhu planiranja — Ulazne/izlazne stavke i glavne uloge

Izlazne stavke

- Dnevni red uvodnog sastanka
- Zapisnik sa sastanka

PM² predložak?

- ☒
- ☒

6.2 Priručnik o projektu

Priručnik o projektu sadržava sažetak projektnih ciljeva i u njemu se dokumentira odabrani pristup za postizanje projektnih ciljeva. U njemu se također utvrđuju ključni kontrolni postupci koji će se primjenjivati, postupak za rješavanje sukoba i proširivanje razine djelovanja, projektne politike i pravila te opći upravljački pristup. Izjava o opsegu projekta (iz projektne povelje) ključna je ulazna stavka za taj artefakt.

Priručnik o projektu važan je dokument jer se u njemu utvrđuju postupci i planovi za upravljanje projektom te mjera u kojoj ih je potrebno doraditi i/ili prilagoditi.

Priručnik o projektu i projektni plan rada temelj su za upravljanje projektom tijekom njegova životnog ciklusa. To su važni referentni dokumenti za sve članove i dionike projekta.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	priprema priručnik o projektu
Voditelj poslovanja	uključen je u definiranje osnovnih elemenata dokumenta
Ostali dionici projekta	analiziraju priručnik o projektu.
Osnovni projektni tim	savjetuje

Ulazne stavke

- Poslovni slučaj i projektna povelja
- Zapisnik s uvodnog sastanka u svrhu planiranja

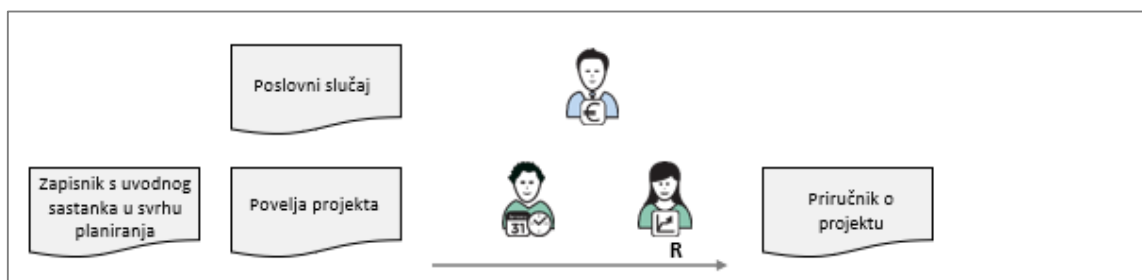
Smjernice

- Koristite zapisnik s uvodnog sastanka kao temelj za definiranje priručnika projekta.
- Priručnik projekta mora se ažurirati u svim fazama životnog ciklusa projekta.
- U fazi zatvaranja projekta, priručnik projekta je važna referentna točka za završni sastanak i treba se propisno arhivirati.

Koraci

1. Pronaći bilo kakvu dostupnu dokumentaciju sličnih projekata.
2. Pronaći moguće iskoristive komponente iz drugih projekata s ciljem smanjenja poslovnog napora, troška i vremena (vidi projektnu povelju).
3. Sažeti ciljeve projekta, zavisnosti, uvjete i dionike.
4. Identificirati ključne faktore uspjeha (engl. *Critical Success Factors*, CSFs) i definirati važne ciljeve projektnog upravljanja.
5. Raspraviti moguće/potrebne prilagodbe i podešavanja metodologije PM².
6. Istaknuti odabrani pristup isporuke i životni ciklus (uključujući faze koje su specifične za pojedini projekt).
7. Definirati specifična pravila projektnog upravljanja (poslovnik koji će olakšati upravljanje i izvršavanje projekta).
8. Definirati rezoluciju konflikata i postupak eskalacije.
9. Istaknuti glavne upravljačke procese projekta, kao što su upravljanje promjenama/rizicima/kvalitetom.
10. Definirati pristup praćenja napretka i izvještavanja. Odrediti koji artefakti (planovi ili drugi dokumenti) su potrebni za projekt.
11. Dokumentirati uloge uključene u projekt i njihove odgovornosti.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Priručnik o projektu	I	I	A	S	C	I	R	C



Slika 6.4 Priručnik o projektu — ulazne stavke i glavne uloge

Izlazne stavke

- Priručnik o projektu

PM² predložak?**6.2.1 Projektne uloge i odgovornosti**

Glavna svrha ulomka posvećenog projektnim ulogama i odgovornostima je dokumentiranje uloga i odgovornosti projekta. Svaki odmak od standardnih PM² uloga i odgovornosti je objašnjen i dokumentiran, a svaka druga/nova uloga je definirana i njezina odgovornost je pomno pojašnjena. Na temelju ovog odjeljka, matrica projektnih dionika može se prilagoditi projektu i svaka projektna uloga može se imenovati (preliminarne informacije preuzete su iz projektna povelje).

6.2.2 Planovi upravljanja projektom

U okviru metodologije PM² predviđeno je nekoliko planova upravljanja projektom (artefakti) s pomoću kojih se određuju postupci upravljanja projektom koje je potrebno utvrditi i provesti. U te se planove ubrajaju:

1. plan upravljanja zahtjevima
2. plan upravljanja izmjenama projekta
3. plan upravljanja rizikom
4. plan upravljanja kvalitetom
5. plan upravljanja problemima
6. plan upravljanja komunikacijom.

U okviru metodologije PM² predviđena su dva pristupa dokumentiranju tih postupaka: kratka rasprava o svakom planu upravljanja u priručniku o projektu može biti dovoljna za mnoge projekte, no ako je potreban sveobuhvatniji i detaljniji plan, može se izraditi zaseban plan upravljanja na temelju predloška za artefakte koji se nudi u metodologiji PM².

6.2.3 Posebni planovi

PM² definira set preporučenih projektnih planova koji se mogu koristiti za sve tipove projekata i pruža predloške i smjernice za sve planove. Međutim, ovi planovi, za razliku od planova upravljanja koji zahtijevaju samo malu prilagodbu i podešavanje, zahtijevaju više truda jer je njihov sadržaj specifičan za određeni projekt.

Optimalna količina detalja u ovim planovima ovisi o tipu, veličini i kompleksnosti projekta, kontekstu i okolišu projektnog upravljanja te o iskustvu i kompetencijama projektnog tima.

Svi posebni planovi moraju biti navedeni u priručniku o projektu.

6.2.4 Artefakti koji se odnose na određeno područje

Ti su artefakti specifični za područje kojim se bavi projekt (npr. vrstu projekta) i često su sastavni dio planiranja projekta i cjelokupne projektne dokumentacije. U okviru metodologije PM² nisu predviđeni predlošci za te planove, međutim, artefakti bi trebali biti identificirani i navedeni u priručniku projekta jer su dio projektnog planiranja. Primjeri specifičnih artefakata su sistemski dizajn (za IT projekte), arhitektonski planovi (za projekte renovacije/selidbe) i zakoni/politike (za političke projekte).

Postupak eskalacije

Postupak eskalacije i tolerancije definiran je u priručniku projekta. On mora biti spomenut i u planu upravljanja kako bi se osiguralo konzistentno korištenje pristupa.

Svrha postupka eskalacije je jest pružiti dogovoreni i efektivan način rješavanja problema. Na primjer, postupak eskalacije dokumentira kako važna pitanja mogu biti dignuta na viši stupanj upravljanja kako bi se došlo do rješenja. Na taj način odgovarajući nivo uprave je uključen u rješavanje problema, ukoliko se do rješenja ne može doći na nižem nivou.

Potreba za resursima

Priručnik o projektu mora definirati kako će resursi (ljudi i materijal) dodijeljeni projektu biti najbolje iskorišteni.

Kako posao postaje sve jasniji, vještine potrebne za odrađivanje posla bit će zabilježene u priručniku o projektu. Plan treninga može biti nadodan priručniku ukoliko je to potrebno.

Ako je potrebno zaposliti više ljudi s određenim vještinama, proces mora biti opisan u istom dijelu priručnika. Također, mora se formalizirati način raspuštanja resursa nakon zatvaranja projekta.

6.3 Matrica projektnih dionika

U matrici projektnih dionika navode se svi (ključni) projektni dionici i njihovi podatci za kontakt te se objašnjavaju njihove uloge i utjecaj na projekt. Matrica može sadržavati i klasifikaciju ili kategorizaciju svakog dionika.

Informacije u matrici projektnih dionika trebale bi biti prilagođene potrebama projekta.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Priprema matricu projektnih dionika.
Voditelj poslovanja	Podrška je projektnom menadžeru, posebice na području upravljanja dionika klijenta.
Ostali projektni dionici	Savjetuju.

Ulazne stavke

- Poslovni slučaj i projektna povelja
- Zapisnik s uvodnog sastanka, u svrhu planiranja

Smjernice

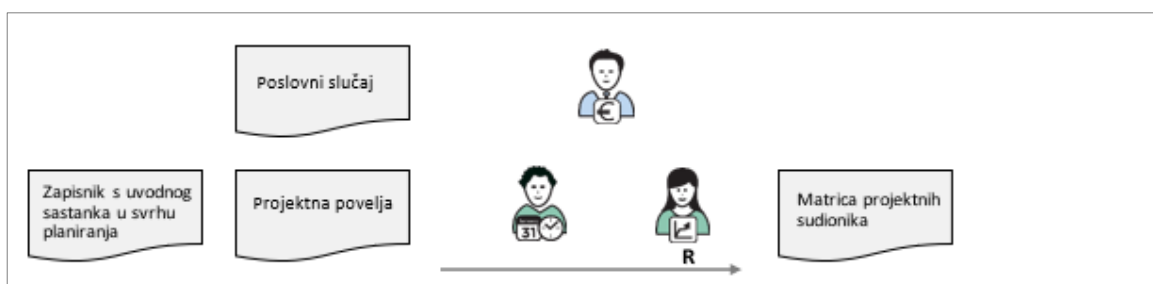
PM² daje predložak matrice dionika projekta koji uključuje standardne projektne uloge grupirane u:

- timove (npr. Upravljački odbor)
- uloge (npr. vlasnik projekta, pružatelj rješenja, predstavnik korisnika)
- Podršku (npr. ured za upravljanje projektom, asistent projektnog menadžera)
- specifične ili operacijske uloge (npr. korisnik, funkcijski arhitekt, analitičar).

Koraci

1. Identificirati sve ljude koji će imati ulogu u projektu na temelju organizacijske strukture projekta.
2. Dodijeliti svakoj osobi određenu ulogu za cjelokupno trajanje projekta temeljenu na standardnim ulogama i odgovornostima.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Matrica	I	I	A	S	C	I	R	C



Slika 6.5 Matrica projektnih dionika — ulazne stavke i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje dionicima	Poslovni slučaj Povelja projekta	Priručnik za projekte Plan vanjskih usluga Upravljanje komunikacijama Plan upravljanja	Izvešća o projektu	Projektni dnevnik Kontrolna lista dionika	Izvešće o završetku projekta

Izlazne stavke

- Matrica projektnih dionika

PM² predložak?

6.4 Plan korištenja vanjskih usluga

Plan korištenja vanjskih usluga osigurava da svi proizvodi ili usluge pruženi izvan organizacije ispunjavaju potrebe projekta. On identificira strategije koje će se koristiti, opisuje opseg proizvoda i/ili usluga koje će biti kupljenje ili ugovorene te identificira odgovornosti za cijeli životni ciklus ugovora. Važno je napomenuti plan treba biti usklađen sa dosadašnjim bitnim organizacijskim pravilima i procedurama.

Sudionici	Opis
Voditelj projekta	Priprema plan.
Pružatelj rješenja	Analizira plan.

Ulazne stavke

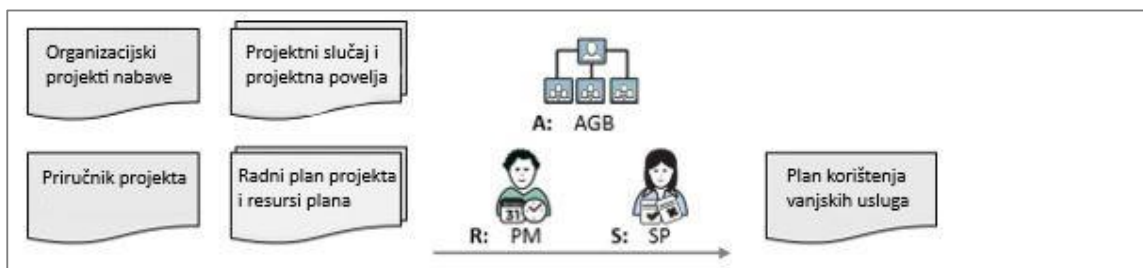
- Poslovni slučaj i povelja projekta
- Radni plan projekta
- Priručnik projekta
- Značajni organizacijski procesi nabave.

Koraci

1. Identificirati elemente koji će biti izdvojeni (engl. *outsource*) i pod kojim uvjetima.
2. Odlučiti o tome tko povezivati izvođače i tko može biti potpisnik ugovora. Važno je napomenuti da postoji organizacijski pravilnik prema kojem se obavlja ugovaranje. Na primjer, u slučaju ugovaranja određenih iznosa, primjenjuju se specifična pravila.
3. Naveći evaluacijske kriterije za izvođače. To će osigurati odabir izvođača prema prethodno postavljenim kriterijima te da odabir nije pod utjecajem jedne osobe ili grupe. Kriteriji mogu biti:
 - Sposobnost
 - Kvaliteta obavljanja posla
 - Prethodno iskustvo na sličnim projektima
 - Bilo koje druga značajna osobina
4. Identificirati ograničenja koje mogu utjecati na proces korištenja vanjskih usluga (npr. okvirni sporazumi mogu uvjetovati da projekt radi s određenim dobavljačima ili izvođačima)
5. Identificirati metode nabave novog proizvoda (npr. najam/kupnja, javni natječaj). Drugi faktori kao što su vremenska ili ograničenja kapaciteta, koji također mogu utjecati na odabir metode.
6. Identificirati ljude unutar organizacije koji moraju odobriti nabavu.

7. Napraviti vremenski plan za sve ugovorene aktivnosti i proizvode. To će osigurati obavezu dobavljača za dostupnost resursa prema prethodno dogovorenom vremenskom planu.
8. Identificirati dokumentaciju dobavljača (npr. priručnike itd.)

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Plan korištenja vanjskih usluga	A	C	C	C	I	S	R	I



Slika 6.6 Plan korištenja vanjskih usluga – ulazne stavke i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Menadžment korištenja vanjskih usluga	Povelja projekta	Priručnik za projekte Plan korištenja vanjskih usluga	Izvešća o projektu	Projektni dnevници	Izvešće o završetku projekta

Izlazne stavke

- Plan korištenja vanjskih usluga

PM² predložak?



6.5 Projektni plan rada

U projektnom planu rada plan se utvrđuje i organizira kao skup aktivnosti, zadaća, podzadataka i paketa rada za postizanje projektnih ciljeva. Njime se utvrđuje osnova prema kojoj se procjenjuje trajanje projekta, izračunavaju potrebna sredstva i raspoređuje rad. Nakon što se rasporede zadaće, projektni plan rada upotrebljava se kao osnova za praćenje napretka i nadzor projekta. Projektni plan rada potrebno je ažurirati tijekom životnog ciklusa projekta.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Odgovoran je za koordinaciju svih aktivnosti razvoja radnog plana projekta (npr. raščlamba poslova, procjena troška i napora, vremenski raspored projektnih aktivnosti).
Osnovni projektni tim	Podrška je voditelju projekta.
Ured za potporu projektu	Savjetuje o tehničkim pitanjima (npr. raspored).

Ulazne stavke

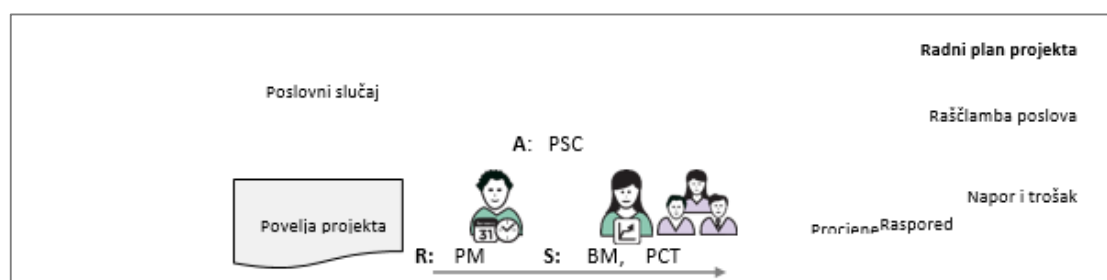
- Poslovni slučaj i projektna povelja

Smjernice

Projektni plan rada sastoji se od tri dijela:

1. Raščlamba poslova: hijerarhijska dekompozicija cjelokupnog posla koji je potrebno obaviti za potrebe klijenta.
2. Procjena potrebnog napora i troška: procjena potrebnih resursa (npr. tip, vještine itd.) i očekivanog trajanja svakog projektnog zadatka ovisno o dostupnosti resursa i mogućnostima radnika. Na temelju ovih procjena kreiraju se vremenski raspored i budžet.
3. Vremenski raspored: planiranje i implementiranje projektnih zadataka i nadzor napretka.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Projektni plan rada	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C



Slika 6.7 Projektni plan rada— ulazne stavke i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Raspored i upravljanje troškovima		Radni plan projekta. (Raščlamba poslova, Napor i trošak, Raspored)	Izvješća o projektu	Radni plan projekta, Projektni dnevnik	Izvješće o završetku projekta

6.5.1 Raščlamba poslova (WBS)

Cilj je podijeliti projekt na manje komponente kao što su isporuke, radni paketi, aktivnosti i zadatci. Svaka podkomponenta sastoji se od još detaljnijih isporuka i poslova. Zajedno, one definiraju projektne isporuke i poslove usmjerene ciljanim rezultatima. Sažetak tehnika raščlambe poslova nalazi se u dodatku C: Alati i tehnike projektnog upravljanja.

Ulazne stavke

- Poslovni slučaj i projektna povelja
- Projektni zahtjevi

Izlazne stavke

- Raščlamba poslova (dio projektnog radnog plana)

6.5.2 Procjena radnog napora i troška

Cilj je napraviti procjenu za svaku zadaću projekta baziranu na dostupnosti resursa i sposobnostima radnika. Procjene će poslužiti kao ulazna informacija za kreiranje vremenskog rasporeda.

Sažetak tehnika procjenjivanja radnog napora i troškova nalazi se u dodatku C: Alati i tehnike projektnog upravljanja.

Ulazne informacije

- Radni plan projekta (raščlamba poslova)

Izlazne informacije

- Procjene radnog napora i troškova (dio radnog plana projekta)

6.5.3 Vremenski raspored projekta

Cilj je identificirati zavisnost između aktivnosti, dodijeliti resurse za svaku aktivnost, identificirati planirani datum početka i datum završetka aktivnosti i definirati cjelokupno trajanje projekta.

Vremenski raspored može se izraditi unaprijed za cijeli projekt ili za njegove dijelove, npr. za pojedine faze projekta. Projektni menadžer koristi raspored za dodjelu i koordinaciju projektnih zadataka i nadzor i kontrolu napretka. Sažetak tehnika vremenskog raspoređivanja nalazi se u dodatku C: Alati i tehnike projektnog upravljanja.

Ulazne informacije

- Povelja projekta
- Radni plan projekta (raščlamba poslova, procjena radnog napora i troškova)

Izlazne informacije

- Vremenski raspored projekta (dio radnog plana projekta).

6.6 Plan prihvaćanja isporuka

Planiranjem prihvaćanja isporuka nastoji se povećati vjerojatnost da će relevantni dionici prihvatiti rezultate te da će se sredstva uključena u prihvaćanje učinkovito upotrijebiti.

U planu prihvaćanja rezultata dokumentira se pristup prihvaćanja rezultata, aktivnosti, odgovornosti i kriteriji prihvaćanja kako bi se projektni rezultati mogli formalno prihvatiti na temelju objektivnih kriterija i prethodno utvrđenih rokova.

Glavni sudionici	Opis
Upravljački odbor	Odobrava plan prihvaćanja rezultata.
Voditelj projekta	Priprema plan prihvaćanja rezultata. Podržava ga osiguranje kvalitete projekta, ured za potporu projektu i ostali dionici projekta.
Voditelj poslovanja	Analizira i potvrđuje zahtjeve prihvaćanja rezultata, aktivnosti i vezanu metriku.

Ulazne stavke

- Povelja projekta i zahtjevi
- Priručnik projekta
- Radni plan projekta
- Plan upravljanja zahtjevima
- Plan upravljanja kvalitetom.

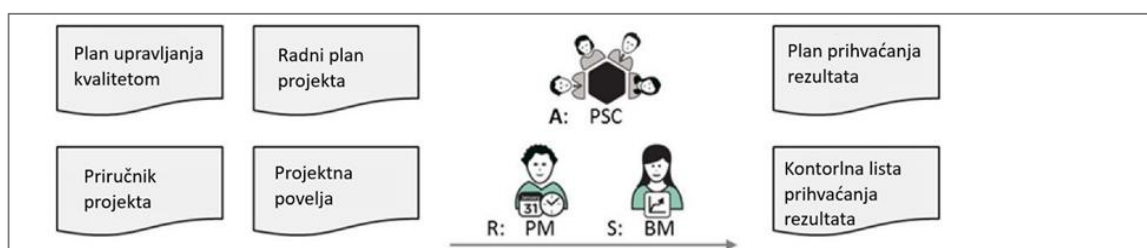
Smjernice

- Analizirajte smjernice navedene u predlošku plana prihvaćanja isporuka za bolju prilagodbu procesa prihvaćanja za vlastiti projekt.
- Pobrinite se da nema udvostručenih informacija sadržanih u drugim planovima (npr. plan upravljanja zahtjevima, plan upravljanja kvalitetom, radni plan projekta itd.). Uskladite procese prihvaćanja isporuka s aktivnostima potvrđivanja zahtjeva te s drugim testnim aktivnostima i aktivnostima kontrole kvalitete.
- Osigurajte da su sve projektne isporuke opravdane, uključujući i materijale (npr. priručnici).
- Imajte na umu da aktivnosti prihvaćanja isporuka mogu uslijediti nakon rasporeda isporuke, ne (samo) na kraju faze izvršavanja.
- Uključite aktivnosti prihvaćanja isporuka (i potrebnih resursa) u radni plan projekta.

Koraci

- Definirati cjelokupni pristup i raspored prihvaćanja i alate koji će se koristiti.
- Definirati kriterije prihvaćanja i tolerancije za projektni rezultat i utvrditi aktivnosti koje su potrebne za njihovu opravdanost.
- Definirati procese i vremenski raspored za slučajeve neprihvaćanja ili djelomičnog prihvaćanja.
- Definirati razinu formalnosti procesa prihvaćanja (npr. ima li potrebe za potpisivanjem potvrde o prihvaćanju).
- Definirati jasne uloge i odgovornosti za prihvaćanje svakog pojedinog rezultata.
- Utvrditi tko je odgovoran za aktivnosti prihvaćanja rezultata.
- Utvrditi tko je odgovoran za pružanje potrebnih resursa.
- Identificirati dionike koji će potvrditi rezultat i definirati potrebno znanje i vještine.
- Identificirati osobu odgovornu za finalno prihvaćanje rezultata.
- Prilagoditi listu prihvaćanja rezultata prema definiranim aktivnostima prihvaćanja.
- Predati plan prihvaćanja rezultata na odobrenje upravljačkom odboru projekta.

RAM/RASCI	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Plan prihvaćanja rezultata	I	A	C	S	I	C	R	C



Slika 6.8: Plan prihvaćanja rezultata — Ulazne stavke i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Menadžment prihvaćanja	Povelja projekta	Plan prihvaćanja isporuke	Bilješke o prihvaćanju rezultata	Popis prihvaćenih rezultata Dnevnik odluka	Izvešće o završetku projekta

Izlazne stavke

- Plan prihvaćanja rezultata
- Kontrolna lista prihvaćanja rezultata

PM² predložak?

- ☒
- ☒

6.7 Plan tranzicije

Planom tranzicije utvrđuju se ciljevi, preduvjeti, aktivnosti i odgovornosti povezane s prelaskom iz starog u novo stanje. Njime se nastoji smanjiti utjecaj bilo kakvih smetnji na poslovanje i omogućiti neometano i pravodobno uvođenje (ili zamjenu) izlaznih stavki projekta kako bi se one mogle učinkovito upotrijebiti uz minimalna kašnjenja.

Uspješan prelazak važan je preduvjet za postizanje planiranih koristi projekta. Sve aktivnosti prelaska postaju dio projektnog plana rada i nadzire ih se kao dio cjelokupnog projekta.

Ključni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Priprema plan prelaska
Osnovni projektni tim	Savjetuje
Ostali projektni dionici	Analiziraju i odobravaju

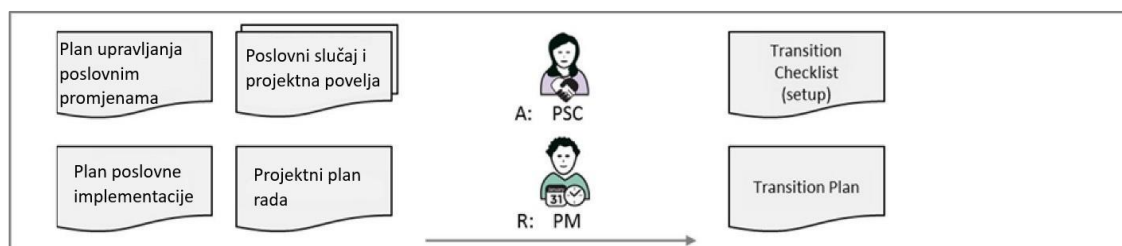
Ulazne stavke

- Poslovni slučaj i projektna povelja
- Projektni plan rada
- Plan upravljanja poslovnim promjenama
- Plan poslovne implementacije

Koraci

- Identificirati uloge i odgovornosti vezane za sve aspekte procesa tranzicije.
- Dokumentirati sve što mora biti dovršeno prije početka i završetka tranzicije.
- Utvrditi jesu li potrebne bilo kakve promjene fizičkog (virtualnog) okoliša u koji će se pustiti isporuke.
- Identificirati moguća poslovna ometanja i osigurati da se o njima na vrijeme diskutira sa svim dionicima.
- Utvrditi potrebe koordinacije između različitih dionika (npr. klijenata, korisnika itd.).
- Osigurati operacijsku podršku i održavanje.
- Definirati i rasporediti prijenos odgovornosti za isporuke s glavnog projektnog tima na vlasnika projekta i tim operacijske podrške.
- Osigurati formalnu objavu početka i završetka tranzicije.
- Uključiti sve tranzicijske aktivnosti u radni plan projekta.
- Osigurati da se plan tranzicije prodiskutira s dionicima projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Plan prelaska	I	A	C	C	C	C	R	C



Slika 6.9 Plan prelaska – ulazne stavke i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Menadžment implementacije	Povelja projekta	Plan implementacije poslovanja Plan tranzicije Plan rada projekta	Izvešća o projektu	Lista tranzicije Kontrolni popis provedbe poslovanja	Izvešće o završetku projekta

Izlazne stavke

- Plan prelaska
- Kontrolna lista prelaska

PM² predložak?

- ☒
-
- ☒

6.8 Plan provedbe poslovanja

U planu provedbe poslovanja opisuje se utjecaj projekta na organizaciju i aktivnosti u vezi s upravljanjem izmjenama koje se trebaju provesti. Organizacija mora zajamčiti učinkovitu integraciju projektnih izlaznih stavki u okruženje organizacije. Plan upravljanja izmjenama izrađuje se kako bi se to zajamčilo te kako bi se povećala vjerojatnost za postizanje željenih ishoda i koristi.

U planu provedbe poslovanja te se aktivnosti opisuju kao odgovor na analizu utjecaja projekta na postupke, kulturu i zaposlenike organizacije. Te su aktivnosti dio projektnog plana rada i raspoređuju se i nadziru kao dio cjelokupnog projekta.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Priprema plan provedbe poslovanja.
Voditelj poslovanja	Podrška je poslovnom menadžeru. Ažurira radni plan projekta kako bi uključio sve aktivnosti poslovne implementacije koje su odgovornost projekta.
Grupa provedbe poslovanja i ostali dionici projekta	Savjetnici u analizi utjecaja i uključeni u aktivnosti provedbe poslovanja.
Vlasnik projekta	Analizira i odobrava plan provedbe poslovanja.

Ulazne stavke

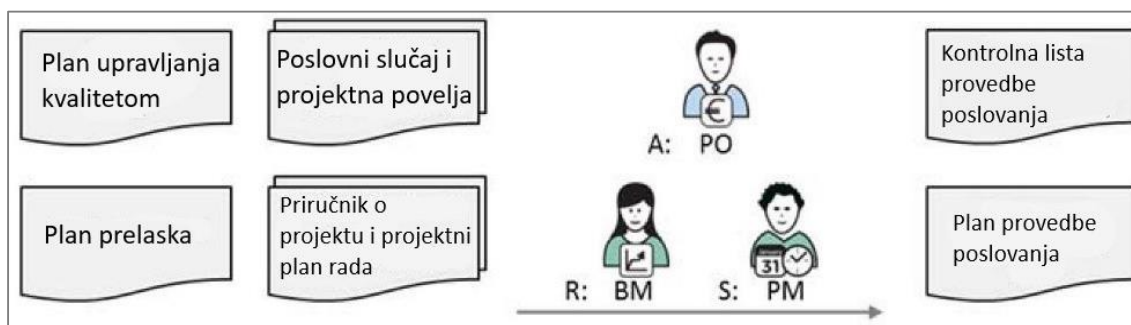
- Poslovni slučaj i projektna povelja
- Priručnik o projektu
- Projektni plan rada
- Plan upravljanja kvalitetom

Koraci

- Razumjeti trenutno/buduće stanje i analizirati utjecaj projekta na organizaciju i njezine procese, ljude i kulturu.
- Planirati redizajniranje i ažuriranje sve poslovne procese koji su pod utjecajem implementacije.
- Razviti strategiju komunikacije i definirati aktivnosti upravljanja promjenama.
- Identificirati moguće izvore otpora željenim promjenama, analizirati stavove ključnih dionika i isplanirati njihovo uključanje u aktivnosti upravljanja promjenama.
- Utvrditi potrebne edukacije za ljude u organizaciji.
- Osmisliti planove poslovnog kontinuiteta za poslovno kritične sustave.
- Uključiti sve aktivnosti poslovne implementacije vezane za projekt u cjelokupni radni plan projekta.

Identificirati aktivnosti poslovne implementacije (i aktivnosti podrške promjenama) koje se moraju provesti nakon završetka projekta, moguće i kao buduće/prateće projekte.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Plan poslovne provedbe	I	I	A	R	C	I	S	I



Slika 6.10 Plan provedbe poslovanja— ulazne stavke i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Menadžment implementacije	Povelja projekta	Plan implementacije poslovanja Plan tranzicije Radni plan projekta	Izvešća o projektu	Lista tranzicije Kontrolni popis provedbe poslovanja	Izvešće o završetku projekta (engl. <i>Post-Project Recommendations</i>)

Izlazne stavke

- Plan provedbe poslovanja
- Kontrolna lista provedbe poslovanja

PM² predložak?

- ☒
- ☒

6.9 Fazna vrata RfE (Spreman za izvršenje)

Izlaz iz faze: Spreman za provedbu (engl. *Ready for Execution*, RfE)

Ovo su vrata druge faze. Prije prelaska u sljedeću fazu preporučuju se pregled i odobrenje. Projektni menadžer (PM) koristi rezultate faze planiranja kako bi procijenio jesu li ciljevi faze ispunjeni, te traži odobrenje od Upravljačkog odbora projekta (PSC) kako bi krenuo u provedbenu fazu. Ako se utvrde veća odstupanja od odobrenih dokumenata iz faze pokretanja (npr. povelje), projektni menadžer mora zatražiti odobrenje upravljačkog odbora ili upravljačkog tijela prije prelaska u fazu provedbe.

PM² osigurava predložak Kontrolni popis za pregled izlaska iz faze za svaku fazu koja se može koristiti od strane projektnog menadžera (PM) za vođenje procjene, uz pregled specifičnih ciljeva faze.

Ova stranica je namjerno ostavljena praznom.

7 Provedbena faza

U provedbenoj fazi glavni projektni tim izvršava poslove kroz procese definirane u projektnim planovima. Na kraju ove faze, sve projektne isporuke moraju biti dovršene i prihvaćene od strane podnositelja zahtjeva (trajno prihvaćanje ili privremeno prihvaćanje, u skladu s planom prihvaćanja isporuka).

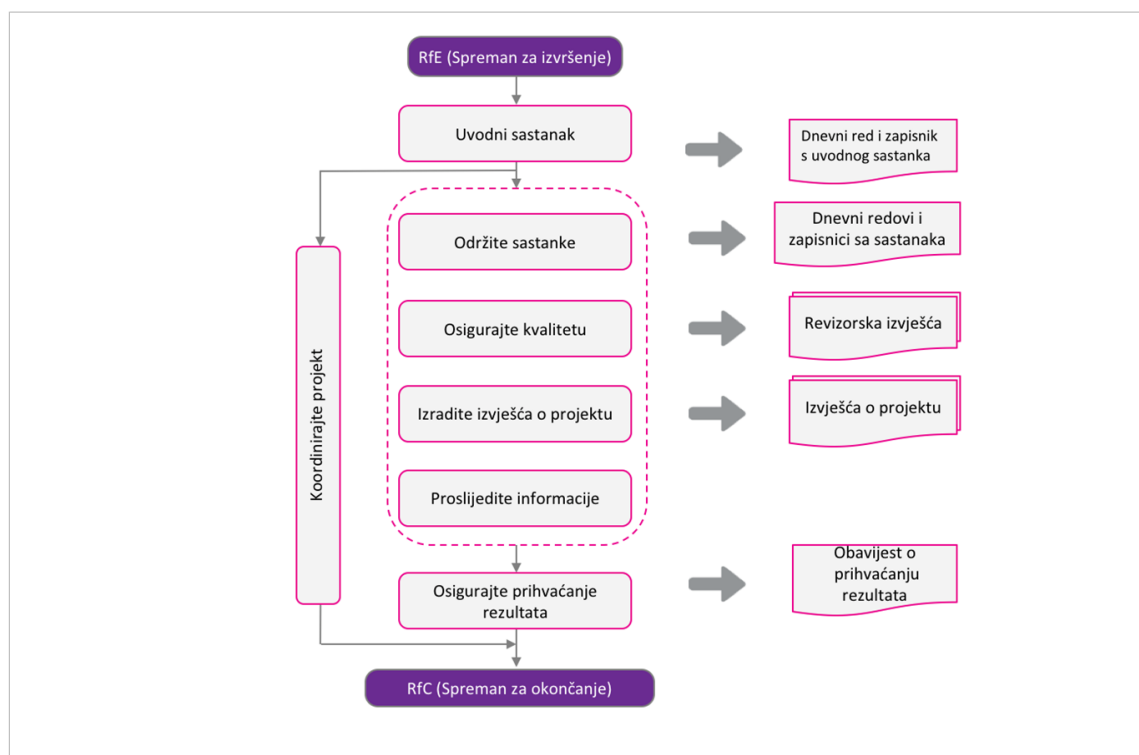
Faza izvršavanja započinje uvodnim sastankom čiji cilj je okupiti sve ljude uključene u projekt i odrediti aktivnosti i očekivanja za ovu fazu projekta

Projektni menadžer koordinira ljude, resurse, sastanke i aktivnosti.

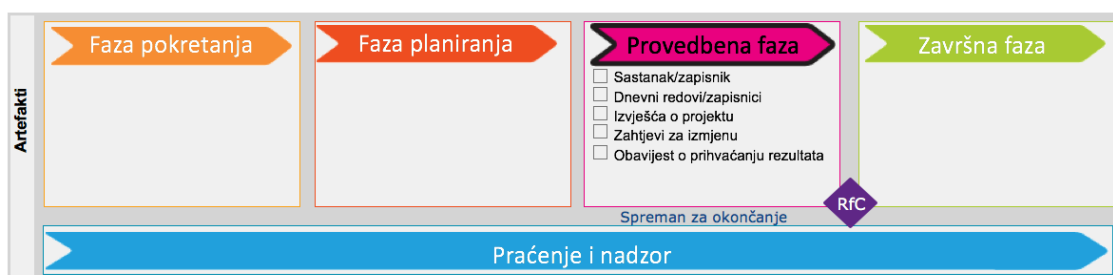
Projektni menadžer razrješava sukobe, upravlja osiguranjem kvalitete, kreira izvještaje o performansama i raspodjeljuje informacije svim važnim dionicima.

Glavni projektni tim izvršava aktivnosti definirane i raspoređene u radnom planu projekta.

Poslovna implementacijska grupa izvršava aktivnosti poslovne implementacije.



Slika 7.1 Provedbena faza: aktivnosti i glavni rezultati



Slika 7.2 Artefakti provedbene faze

Izlaz iz faze: Spreman za zatvaranje

Upravljački odbor projekta verificira da su sve planirane aktivnosti izvršene, da su svi zahtjevi ispunjeni i da su rezultati u potpunosti isporučeni i prihvaćeni od strane poslovnog menadžera i predstavnika korisnika. Projektni menadžer osigurava da vlasnik projekta privremeno prihvaća projektne isporuke prije dovršetka tranzicije i puštanja proizvoda u korištenje.

Nakon što su svi kriteriji ispunjeni, projekt je spreman za prelazak u fazu zatvaranja.

7.1 Uvodni sastanak u svrhu provedbe

Provedbena faza započinje uvodnim sastankom u svrhu provedbe. Tim se sastankom jamči da je cijeli osnovni projektni tim upoznat s ključnim sastavnicama i pravilima projekta.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Organizator.
Osnovni projektni tim	Obavezni sudionici.
Asistent voditelju projekta i ured za potporu projektu	Obavezni (ukoliko su dio projekta).
Ostale projektne uloge ili dionici	Opcionalno sudjelovanje (prema potrebama projekta).

Ulazne stavke

- Poslovni slučaj i projektna povelja
- Priručnik o projektu
- Plan rada projekta
- Svi projektni planovi
- Ostali dokumenti na zahtjev

Koraci

Prije uvodnog sastanka:

- Isplanirati sastanak.
- Skicirati dnevni red uvodnog sastanka faze izvršavanja projekta i odlučiti o glavnim točkama rasprave.
- Unaprijed poslati dnevni red sastanka.
- Osigurati prisutnost sudionika sastanka.
- Naveći sve logističke potrebe i pripremiti dokumentaciju ili letke potrebne za sastanak.

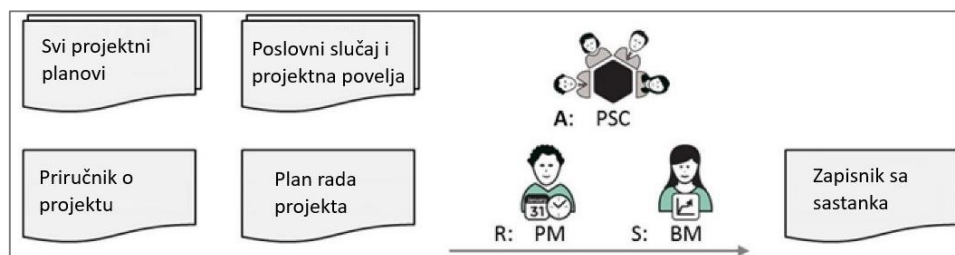
Za vrijeme uvodnog sastanka:

- Osigurati vođenje zapisnika sastanka.
- Prikazati priručnik o projektu i projektni plan rada na prikladno detaljnoj razini.
- Predstaviti komunikacijski plan.
- Postići dogovor u vezi procesa razrješavanja konflikata i prezentirati postupak eskalacije.
- Predstaviti matricu dionika projekta.
- Predstaviti procese upravljanja rizikom, upravljanja problemima i upravljanja promjenama te procese osiguranja kvalitete i kontrole.
- Pojasniti očekivanja za glavni projektni tim.
- Postići dogovor o glavnim pravilima tima (komunikacija e-poštom, sastanci, telefonska komunikacija, zapisnici, dostupnost itd.).

Nakon uvodnog sastanka faze izvršavanja projekta:

- Poslati zapisnik, uključujući:
- Sažetak problema istaknutih na sastanku te ih upisati u dnevnik problema.
- Sažetak odluka donesenih na sastanku te ih upisati u dnevnik odluka.
- Sažetak rizika spomenutih na sastanku te ih upisati u Dnevnik rizika.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Uvodni sastanak u svrhu provedbe	I	A	C	S/C	C	C	R	C



Slika 7.3 Izvršenje, uvodni sastanak — Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Izlazne stavke

- Zapisnik sa sastanka

PM² predložak?



7.2 Koordinacija projekta

Cilj koordinacije projekta jest omogućiti napredak projekta stalnim pružanjem informacija osnovnom projektnom timu i potpore dovršenju dodijeljenih zadataka.

Koordinacijom projekta obuhvaćeni su dodjela projektnih sredstava aktivnostima, provođenje redovitih provjera kvalitete privremenih rezultata, održavanje stalne komunikacije sa svim članovima tima i motiviranje svih strana uključenih u projekt, i to rukovodstvom, pregovaranjem, rješavanjem sukoba i primjenom odgovarajućih tehnika za upravljanje ljudskim potencijalima.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Odgovoran je za sve aktivnosti koordinacije projekta.
Asistent voditelju projekta	Podrška je voditelju projekta.
Voditelj poslovanja	Može biti podrška (ili pridonijeti) koordinaciji projekta, ovisno o kontekstu projekta.

Ulazne stavke

- Priručnik o projektu
- Plan rada projekta

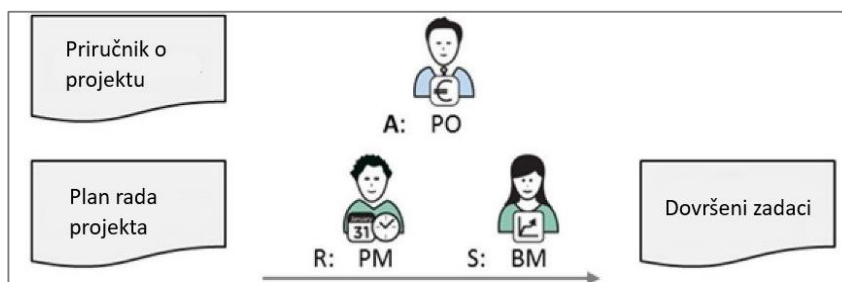
Bilješka: U stvarnosti, projektna koordinacija započinje u samom početku projekta i završava zatvaranjem projekta. Međutim, intenzitet projektne koordinacije na vrhuncu je u fazi provedbe projekta.

Koraci

1. Upravljanje i usmjeravanje aktivnosti i dionike.
2. Dodijeliti zadatke glavnom projektnom timu i koordinirati njihovo izvršavanje prema radnom planu projekta.
3. Pružati informacije glavnom projektnom timu i tako podržavati napredak projektnih poslova.
4. Verificirati završetke zadataka i prihvaćati poslovne isporuke u skladu s prethodno definiranim kriterijima prihvatljivosti.
5. Pružati vodstvo i motivirati projektni tim.

6. Upravlјati dinamikom projektnog tima.
7. Koristiti tehnike pregovaranja, razrješavanja konflikata i upravlјanja ljudskim resursima u postizanju suradnje članova tima i efektivnom napretku projektnih poslova.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Koordinacija projekta	I	I	A	S	I	I	R	I



Slika 7.4 Koordinacija projekta — ulazne/izlazne stavke i glavne uloge

Izlazne stavke

- Dovršeni zadaci.

7.3 Osiguranje kvalitete

Osiguranje kvalitete aktivnost je prikupljanja dokaza o tome da se u projektu slijede visokokvalitetne norme, metodologije i najbolje prakse. Tako možemo biti sigurni da će projekt ispuniti željene zahtjeve o opsegu i kvaliteti unutar svojih ograničenja.

Aktivnostima u pogledu osiguranja kvalitete obuhvaćene su procjena uspostave odgovarajućih nadzora projekta, potvrda o njihovoj provedbi i procjena njihove učinkovitosti. Aktivnosti u pogledu osiguranja kvalitete dokumentiraju se u planu upravlјanja kvalitetom, a mogu se provoditi:

- na unutarnjoj razini, kad se to poduzima u okviru uloga osiguranja kvalitete projekta ili ostalih projektnih uloga, uključujući osnovni projektni tim, voditelja poslovanja i pružatelja rješenja
- na vanjskoj razini, kad se to poduzima s pomoću revizija koje provode vanjska tijela.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Odgovoran je za provedbu svih aktivnosti osiguranja kvalitete.
Osiguranje kvalitete projekta	Uspostavlja standarde osiguranja kvalitete i analizira projektne proizvode i isporuke.
Osnovni projektni tim	Radi po standardima osiguranja kvalitete.

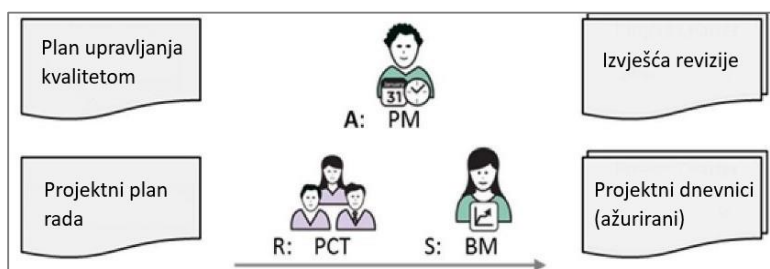
Ulazne stavke

- Plan upravlјanja kvalitetom
- Projektni plan rada

Smjernice

- Voditelj projekta osigurava izvršavanje aktivnosti osiguranja kvalitete.
- Te aktivnosti moraju biti dio radnog plana projekta.
- Uloga osiguranja kvalitete projekta uspostavlja standarde osiguranja kvalitete i analizira izvršavanje projektnih procesa, rezultata i isporuka prema tim standardima.
- Glavni projektni tim radi po standardima osiguranja kvalitete.
- Glavni projektni tim mora pružiti dokaz o radu prema standardima i procedurama osiguranja kvalitete.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	R	SP	PM	PCT
Osiguranje kvalitete	I	I	I	S	C	I	A	R



Slika 7.5 Osiguranje kvalitete – ulazne/izlazne stavke i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje kvalitetom	Povelja projekta	Plan upravljanja kvalitetom	Izvešća o provjeri kvalitete Izvešća o reviziji	Kontrolni popis provjere kvalitete Projektan dnevnik <i>Lista za provjeru pri izlasku iz faze</i>	Izvešće o završetku projekta Napomena o prihvatanju projekta

Izlazne stavke

- Izvešća revizije
- Projektan dnevnik (ažurirani)
- Izvešće analize kvalitete

PM² predložak?

-
- ☒
-

7.4 Izvješćivanje o projektu

Cilj je izvješća o projektu dokumentirati i sažeti status raznih dimenzija napretka projekta kako bi relevantni projektni dionici bili stalno obaviješteni. U izvješćima o projektu obično se nalaze informacije o opsegu, rasporedu, troškovima i kvaliteti, ali često sadržavaju i informacije o rizicima, problemima, izmjenama projekta i pitanjima upravljanja ugovorima. Te se informacije moraju dostaviti raznim dionicima u odgovarajućem obliku (npr. kao tekst ili grafikon) te sadržavati odgovarajuće detalje. Izvješća o projektu također mogu sadržavati dogovorene projektne pokazatelje ili parametre za ocjenjivanje napretka. Izvješća se službeno predstavljaju i o njima se raspravlja tijekom raznih sastanaka o projektu (npr. sastanci o statusu projekta, sastanci upravljačkog odbora) te se prenose proslijeđivanjem informacija na način opisan u planu upravljanja komunikacijom.

Glavni sudionici	Opis
Voditelj projekta	Odgovoran je za sve projektne izvještaje (osim revizijskih).
Ostali dionici projekta	Odgovorni za analizu izvještaja.

Ulazne informacije

- Priručnik projekta
- Radni plan projekta
- Komunikacijski plan
- Projektan dnevnik
- Projektne liste
- Rezultati aktivnosti nadzora projektnih performansa

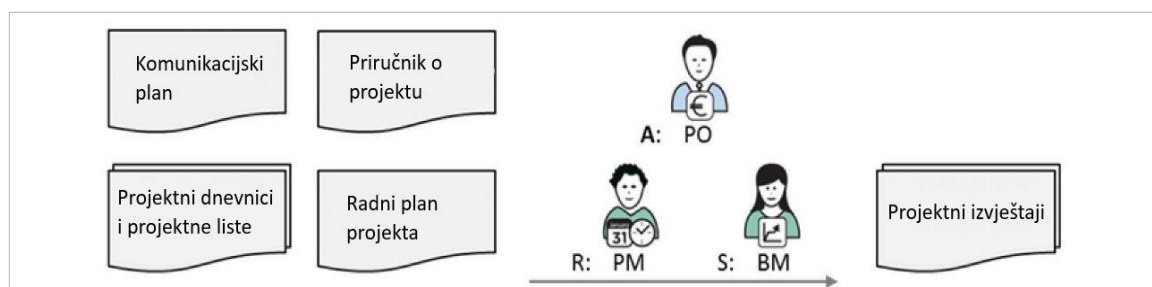
Smjernice

- Projektni izvještaji rezultat su nadzora projekta i važan su dio projektne kontrole i odlučivanja. Također su baza za završni izvještaj projekta i važan način bilježenja povijesnih informacija. Stoga bi morali biti pravilno arhivirani u fazi zatvaranja projekta.
- Projektni izvještaji moraju biti prilagođeni potrebama projekta jer služe kao izvor informacija i komunikacije dionicima projekta.

Koraci

1. Naveći sve izvještaje koji će se koristiti u priručniku projekta. PM² nudi predloške za izvještaje o statusu i napretku.
2. Osigurati da se svi predlošci koriste učinkovito i služe svrsi.
3. Osigurati da su sadržaj izvještaja, granularnost informacija (razina detaljnosti) i format razmotreni i prikladni za ciljanu publiku (dionike).
4. Po potrebi, kreirati *ad hoc* izvještaje koji se odnose na specifične potrebe (u slučaju krize).

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Projektni izvještaji	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C



Slika 7.6 Projektni izvještaji — Ulazne informacije i glavne uloge

Primjeri PM² izvještaja:

- Izvještaj o statusu projekta
- Izvještaj o napretku projekta
- Izvještaj o kvaliteti projekta
- Izvještaj o statusu izvođača
- Prilagođeni ili *ad hoc* izvještaj

Izvještaj o statusu projekta

Izvještaj o statusu projekta kreira projektni menadžer i predaje ga upravljačkom odboru i drugim dionicima (prema komunikacijskom planu).

On mora sadržavati kratki opis projektnih performansi (ne sadrži detalje svakog zadatka) i mora uključivati informacije o troškovima, vremenskom rasporedu, opsegu/promjenama, rizicima, problemima, izvijestiti o statusu važnih isporuka za trenutni period i predstaviti predviđanja za sljedeće periode.

Izvještaj o napretku projekta

Izvještaj o napretku projekta pruža pregled projekta i njegov status. Uključuje pregled projekta (dionike, prekretnice i isporuke, plan projekta, budžet i troškove) i detaljnije detalje (promjene opsega, veće rizike/probleme i aktivnosti, dostignuća).

Ako je projekt višegodišnji i ako se njegova cjelokupna vizija/opseg nije promijenio, izvještaj o napretku projekta može se koristiti za odobrenje za nadolazeću godinu. Međutim, ako je došlo do bilo kakvih promjena, predaje se ažurirana povelja projekta.

Izveštaj o kvaliteti

Projektni menadžer radi izvještaj nakon što ocijeni rezultate aktivnosti osiguranja kvalitete i efektivnost procesa upravljanja kvalitetom za sve aspekte projekta (npr. opseg, vrijeme, troškovi, kvaliteta, organizacija, komunikacija, rizici, ugovori, zadovoljstvo klijenta itd.).

Izveštaj o kvaliteti daje pregled statusa svih aktivnosti upravljanja kvalitetom i predstavlja rezultate osiguranja kvalitete i kontrole, odstupanja, prilike za poboljšanjem, preporuke, radnje ispravljanja/napretka te njihov učinak i status. Također, mora izvijestiti o statusu važnih aktivnosti konfiguracije (osiguranje i kontrola). Glavna baza izvještaja o kvaliteti je lista kvalitete.

Izveštaj o statusu izvođača

Izveštaj o statusu izvođača ispunjava izvođač (ako isti postoji) i mora se predati projektnom menadžeru (po dogovoru). Izveštaj predstavlja status za trenutni period i bilježi predviđanja za nadolazeće periode te informacije o novim rizicima, raspravama i problemima. Projektni menadžer mora uključiti kratak opis/bitne dijelove izvještaja o statusu izvođača u izvještaju o statusu projekta.

Prilagođeni ili *ad hoc* izvještaji

Oni služe za određene potrebe projekta. Ako je odlučeno da je potreban prilagođeni izvještaj, to se treba definirati u fazi planiranja i dokumentirati u priručniku projekta. Prilagođeni izvještaji mogu biti vezani za posebnu temu (npr. IT) ili tip projekta (npr. vezani za posebnosti projektne organizacije ili pristupe projektnog upravljanja). Slično tome, ako se potreba za eksplicitnom komunikacijom/izvještavanjem javi tijekom projekta, radi se *ad hoc* izvještaj.

Izlazne informacije

PM² predložak

• Izvještaj o statusu projekta	0
• Izvještaj o napretku projekta	0
• Izvještaj o kvaliteti	0
• Izvještaj o statusu izvođača	-
• Prilagođeni ili <i>ad hoc</i> izvještaji	-

7.5 Distribucija informacija

Svrha distribucije informacija jest redovito informiranje dionika projekta o bitnim informacijama vezanim za projekt, prema planu komunikacije i potrebama dionika projekta.

Ključni sudionici	Opis
Ured za upravljanje projektima (PSO)	Upravlja internom komunikacijom i pomaže u aktivnostima kao što su kontrola izmjene dokumenata, kreiranje početnih planova itd.
Voditelj projekta (PM)	Odgovoran je za osiguravanje da cijeli projektni tim ima potrebne informacije za izvršavanje svojih zadaća.
Ostali dionici projekta	Informirani su o projektu i informiraju projektni tim o svim eksternim faktorima koji bi mogli utjecati na projekt.

Ulazne informacije

- Plan komunikacije
- Radni plan projekta
- Izvještaji i dnevni
- Zapisnici.

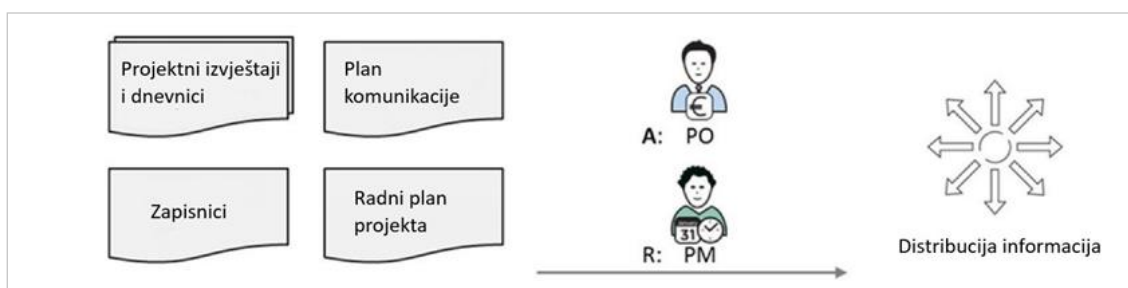
Smjernice

- Pravovremeno prenesite važne informacije proizašle kao rezultat izvršavanja projektnih planova svim odgovarajućim stranama u odgovarajućem formatu/obliku.
- Ako se većina informacija prenosi na sastancima, osigurajte da se oni održavaju dovoljno redovito kako bi potrebe dionika bile ispunjene.
- Osigurajte informiranost dionika slanjem izvještaja o statusu i napretku kako biste ih mogli usporediti s osnovnim rasporedom i troškovnikom.

Koraci

1. Izvršiti zadatke navedene u planu komunikacije.
2. Informirati dionike o ažuriranjima radnog plana projekta.
3. Komunicirati o promjenama/ažuriranjima svih ključnih dokumenata i dnevnika.
4. Poslati izvještaje prema planu komunikacije.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Distribucija informacija	I	I	A	C	I	I	R	C



Slika 7.7 Distribucija informacija — Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

7.6 Fazna vrata: RfC (Spreman za zaključenje)

Ovo su treća i zadnja fazna vrata. Prije prelaska u sljedeću fazu preporučuju se pregled i odobrenje. Projektni menadžer (PM) verificira da su svi ciljevi provedbene faze ispunjeni, sve planirane aktivnosti izvršene, svi zahtjevi ispunjeni i da su rezultati u potpunosti isporučeni. Projektni menadžer osigurava da vlasnik projekta (PO) privremeno prihvća projektne isporuke prije dovršetka tranzicije i puštanja proizvoda u korištenje.

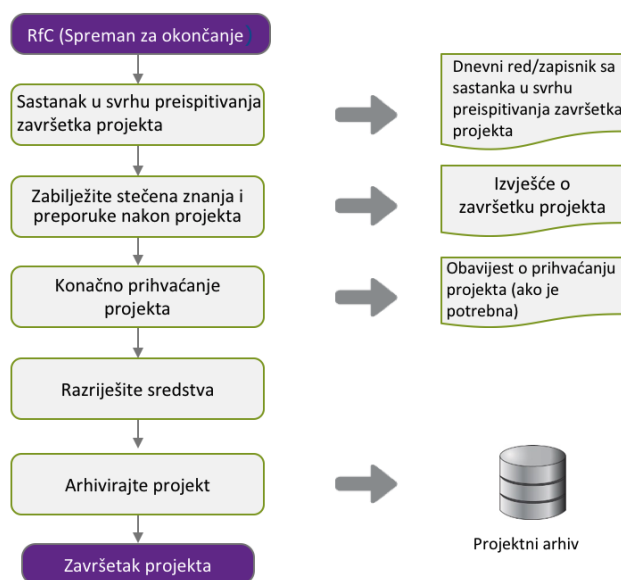
Nakon što su svi kriteriji ispunjeni, projekt je spreman za prelazak u fazu zatvaranja. PM² osigurava predložak Kontrolni popis za pregled izlaska iz faze za svaku fazu koja se može koristiti od strane projektnog menadžera (PM) za vođenje procjene, uz pregled specifičnih ciljeva faze.

8 Faza zatvaranja

Faza zatvaranja projekta započinje završnim sastankom i završava završnim odobrenjem vlasnika projekta, što je ujedno i administrativni završetak projekta. U fazi zatvaranja, projektne aktivnosti su 100 % završene, završno stanje projekta je dokumentirano, a završene isporuke su službeno predane vlasniku projekta.

U ovoj fazi projektni menadžer i projektni tim:

- finaliziraju sve aktivnosti i isporuke kako bi službeno zatvorili projekt.
- sastaju se da bi raspravili uspješnost projekta, probleme i izazove s kojima su se suočili te kako bi izmijenili dobre prakse i naučene lekcije
- naučene lekcije i postprojektne preporuke sakupljaju se u završnom izvješću i, zajedno s ostalom dokumentacijom, nadodane u projektnu arhivu (baza podataka) i sačuvane za buduću referencu.



Slika 8.1 Zatvaranje faze aktivnosti i glavne izlazne informacije



Slika 8.2 Faza zatvaranja - artefakti

Završni sastanak projekta

Faza zatvaranja projekta započinje službenim sastankom.

Ovaj sastanak označava zatvaranje projekta. Završene isporuke predaju se vlasniku projekta i organizaciji klijenta.

Završni izvještaj projekta

- Kreiran se nakon završnog sastanka.
- Dobre prakse, problemi i rješenja dokumentirani su u ovom izvještaju i koriste se kao baza za buduće projekte.

Administrativno zatvaranje

- Projektni menadžer osigurava da se projekt odobri i prihvati od strane važnih dionika.
- Sva dokumentacija i podaci analiziraju se, organiziraju i sigurno arhiviraju uz pomoć ureda za upravljanje projektom. Resursi se raspuštaju i projekt se zatvara.

8.1 Završni sastanak projekta

Završnim sastankom projekta započinje faza zatvaranja, nakon dovršene faze izvršavanja projekta. Cilj ovog sastanka jest osigurati da sudionici projekta rasprave o iskustvu, kako bi se sakupile naučene lekcije i dobre prakse. Također, cilj je raspraviti i o idejama i preporukama za nadolazeće projekte.

Ključni sudionici	Opis
Projektni Menadžer (PM)	Organizira sastanak.
Glavni projektni tim (PCT)	Obavezno prisutni.
Vlasnik projekta (PO)	Obavezno prisutan.
Osiguranje kvalitete projekta (PQA)	Trebali bi biti prisutni.
Poslovni menadžer (BM)	Predstavlja poslovnu stranu i dionike.
Ostali dionici	Koristan može biti i doprinos drugih uloga.

Ulazne informacije

- Poslovni slučaj i povelja projekta
- Priručnik projekta i radni plan projekta
- Svi projektni planovi (posebice plan tranzicije i poslovne implementacije)
- Važni projektni izvještaji i dnevници

Koraci

Prije završnog sastanka:

1. Napraviti plan sastanka i dnevni red te odlučiti o temama za raspravu.
2. Unaprijed poslati sudionicima dnevni red.
3. Navesti sve logističke potrebe i pripremiti dokumentaciju ili letke potrebne za sastanak.
4. Osigurati prisutnost svih sudionika i njihovu pripremljenost za sastanak.
5. Osigurati važne informacije i dokumentaciju za sastanak.

Tijekom završnog sastanka:

1. Vlasnik projekta će obično izraziti zahvalnost cijelom projektnom timu i dionicima projekta u ime organizacije.
2. Osigurati vođenje zapisnika.
3. Statistika projekta i podaci o uspješnosti i dostignućima projekta.
4. Raspraviti o cjelokupnom projektnom iskustvu.
5. Raspraviti o problemima i izazovima koji su se pojavili tijekom projekta i njihovom rješavanju.
6. Raspraviti o naučenim lekcijama i dobrim praksama koje mogu biti korisne za buduće projekte.

Nakon završnog sastanka:

1. Sakupiti naučene lekcije i postprojektne preporuke.
2. Predati završni izvještaj.
3. Prenijeti rezultate sastanka važnim dionicima.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Sastanak u svrhu preispitivanja završetka projekta	I	A	C	S	C	C	R	C

Izlazne informacije

- Zapisnik završnog sastanka projekta

PM² predložak

8.2 Naučene lekcije i postprojektna preporuke

Svrha službenih naučenih lekcija i postprojektnih preporuka jest omogućiti da projektni timovi i organizacije profitiraju iz projektnog iskustva. Također je važno prikupiti ideje i preporuke za postprojektnu aktivnost povezanu s korištenjem isporučenog proizvoda/usluge, kao što su dodatne usluge, održavanje, ideje za sljedeće projekte itd.

Važno je napomenuti da bi prilike za poboljšanjem i postprojektnu preporuku trebale biti sakupljene u obliku u kojem su se pojavile u samom projektu, jer se ideje mogu izgubiti do faze zatvaranja projekta, posebice u dužim projektima.

Mnoge su koristi formaliziranja naučenih lekcija i postprojektnih preporuka. Članovi projektnog tima dijele stajališta, daju povratne informacije i korisne ideje koje podnositelj zahtjeva/klijent može koristiti za bolje vođenje postprojektnih aktivnosti.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Osigurava prikupljanje naučenih lekcija.
Glavni projektni tim (PCT)	Doprinosi iskustvima i perspektivama.
Poslovni menadžer (BM)	Predstavlja fokus naručitelja.
Ostali dionici projekta	Po potrebi.

Kako su svi projekti drugačiji, tako ni naučene lekcije ne mogu biti općenite. Međutim, projekti imaju zajedničke aspekte: definicija projekta i planiranje (doseg, isporuke, resursi itd.), projektna komunikacija, projektna dokumentacija, kontrola promjena, upravljanje rizicima i problemima, donošenje odluka, uspjesi, greške i neuspjesi, dinamika timova te cjelokupna uspješnost projekta.

Smjernice:

- Sesija o naučenim lekcijama mora biti dijelom završnog sastanka projekta (iako se može organizirati i na kraju faze projekta ili prekretnice projekta).
- Preporučuje se da sesiju vodi osoba koja nije uključena u projekt, kako bi projektni menadžer također mogao sudjelovati u sesiji.
- Rasprava bi trebala pokriti sve aspekte projekta na organizirani način i to na temelju faza projekta, kategorija aktivnosti itd.
- Ideje o poboljšanju trebale bi biti organizirane u grupe kako bi tim mogao bolje vizualizirati prikladne korake za njihovo implementiranje.
- U nekim slučajevima logično bi bilo raspodijeliti naučene lekcije u nekoliko različitih sesija koje bi se fokusirale na određenu temu (npr. tehnički problemi, poslovna implementacija itd.).
- Upravljački odbor morao bi biti pozvan na sesiju o naučenim lekcijama jer može prenijeti spoznaje na druge projekte.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Naučene lekcije i preporuke nakon završenog projekta	I	A	C	S	C	C	R	C

Izlazne informacije

- Izveštaj kraja projekta

PM² predložak

0

8.3 Završni izvještaj projekta

Nakon održavanja završnog sastanka projekta, cjelokupno projektno iskustvo bilježi se u izvještaju. Dobre prakse, naučene lekcije, problemi i rješenja dokumentirani su u ovom izvještaju i morali bi se koristiti kao temelj za buduće projekte.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema izvještaj.
Osiguranje kvalitete projekta (PQA)	Pruža potrebne informacije i pomoć.
Glavni projektni tim (PCT)	Pruža potrebne informacije i pomoć.

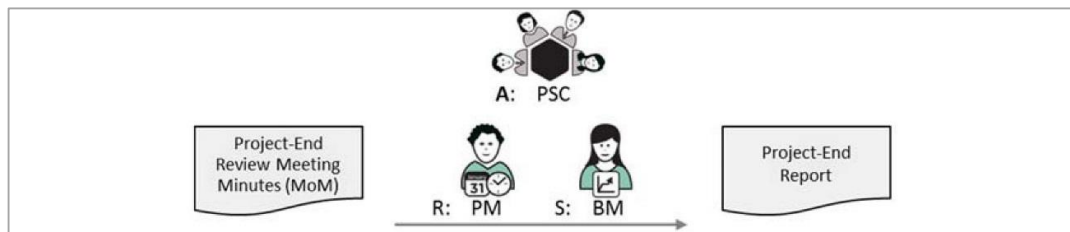
Ulazne informacije

- Zapisnik završnog sastanka projekta
- Ostale korisne informacije mogu se naći u:
 - Zapisnicima sastanaka (raznih održanih sastanaka)
 - Projektnim izvještajima
 - Izlaznim informacijama procesa osiguranja i kontrole kvalitete

Koraci

- Uz pomoć važnih dionika, projektni menadžer dotiče se sljedećih tema:
 - učinkovitosti projekta
 - troškova, vremenskog rasporeda, dosega i upravljanja kvalitetom
 - upravljanja rizicima
 - upravljanja problemima
 - upravljanja projektnim promjenama
 - upravljanja komunikacijom
 - upravljanja ljudskim resursima i dionicima
 - prihvatanja isporuka
 - poslovne implementacija i projektne tranzicija
 - uspješnosti glavnog projektnog tima i organizacije sudionika projekta
 - dobrih praksi i novih spoznaja
 - postprojektnih preporuka.
- Ovaj dokument treba biti dijelom glavnog projektnog arhiva ili baze podataka koja opisuje projektna iskustva, dobre prakse i uobičajene zamke/probleme.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Izvješće o završetku projekta	I	A	C	S	C	C	R	C



Slika 8.3 Izvješće o završetku projekta - Ulazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje komunikacijama		Komunikacijski plan i plan upravljanja kvalitetom	Izvešća o projektu	Kontrolni popis projekta Zapisnici projekta	Izvešće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Projekt i izvješće

PM² predložak

0

8.4 Administrativno zatvaranje projekta

Projektni menadžer osigurava da su sve projektne isporuke prihvaćene od strane važnih dionika i da su podaci i sva projektna dokumentacija ažurirani, analizirani, organizirani i sigurno pohranjeni uz pomoć ureda za upravljanje projektom. Projektni tim i svi resursi službeno se raspuštaju.

Projekt je službeno zatvoren nakon završetka svih aktivnosti faze zatvaranja i nakon odobrenja vlasnika projekta. Službeno zatvaranje projekta označava završetak projektnog načina rada i omogućava početak operativnog načina rada.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Nadgleda sve aktivnosti zatvaranja i oslobađanje projektnih resursa.
Ostali dionici projekta	Odobrava i prihvaća projekt.
Ured za podršku projektu (PSO)	Asistira u reviziji, organizaciji i arhiviranju svih projekata.
Vlasnik projekta (PO)	Daje završno odobrenje projekta.

Ulazne informacije

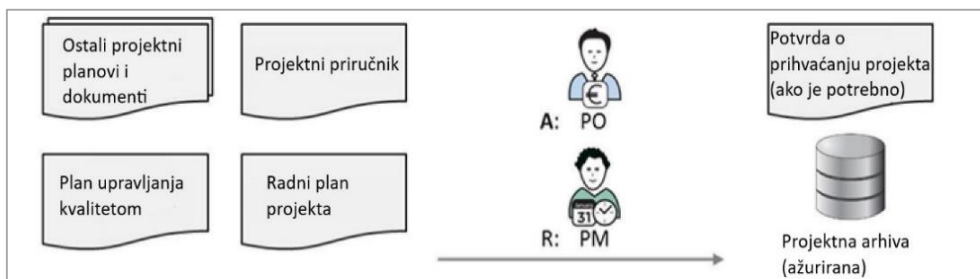
- Priručnik projekta
- Radni plan projekta
- Plan upravljanja kvalitetom
- Ostali projektni planovi i dokumenti

Koraci

Projektni menadžer:

- osigurava da se sva dokumentacija i podaci analiziraju, organiziraju i arhiviraju.
- raspušta sve resurse.
- osigurava da sva projektna metrika prikaže stanje u kojem je projekt predan u operativu i da se zabilježi.
- osigurava da se projekt prihvati i odobri od strane dionika projekta.
- osigurava da vlasnik projekta finalno odobri i zatvori projekt.
- potvrđuje da su sve ugovorne obveze ispunjene.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Administrativno zatvaranje	I	C	A	C	I	C	R	I



8.4 Administrativno zatvaranje projekta

Izlazne informacije

- Projektna arhiva (ažurirana)
- Potvrda o prihvatanju projekta (po potrebi).

9 Nadzor i kontrola

Procesi nadzora i kontrole nadilaze sve faze projekta. Uključuju sve aktivnosti nadzora performansi projekta i identificiranja/ispravljanja bilo kakvih odstupanja od projektnih planova kako bi se postigli projektni ciljevi. To uključuje planiranje i implementiranje korektivnih ili preventivnih radnji koje se odnose na postojeće ili potencijalne probleme.

Upravljanje

- Izvršavanje svih definiranih procesa upravljanja u planu i upravljanje vanjskom suradnjom, tranzicijom, implementacijom i prihvatanjem isporuka prema projektnom planu.

Nadzor

- Praćenje tekućih projektnih aktivnosti
- Mjerenje dimenzija projekta (doseg, vremenski raspored, troškovi i kvaliteta) i usporedba s projektnim planom i početnim stanjem.

Kontrola

- Identificiranje, planiranje i implementiranje radnji vezanih za probleme i rizike
- Primjena kontrole integriranih promjena kako bi došlo do implementiranja samo onih odobrenih
- Aktivnosti nadzora i kontrole i artefakti.

Sljedeći dijagram prikazuje aktivnosti i glavne artefakte nadzora i kontrole.



Slika 9.1: Nadzor i kontrola: aktivnosti i glavni artefakti

Projektni dnevници redovito se ažuriraju svakom novom dostupnom informacijom (npr. može doći do novih problema i nove informacije mogu biti nadodane već postojećem u dnevniku problema).

Postoji veliki broj kontrolnih lista koje mogu biti od pomoći projektnom menadžeru u kontroli projekta. Dostupne kontrolne liste: Analiza izlaska iz faze, analiza kvalitete, prihvatanje isporuka, tranzicija, dionici, poslovna implementacija.

Aktivnosti nadzora i kontrole predstavljene su u sljedećim poglavljima i izvršavaju se prema planovima projektnog upravljanja razvijenim u fazi planiranja (npr. prilagođeni PM² predlošci). Efektivno izvršavanje ovih planova odgovornost je projektnog menadžera.

Metodologija PM² nudi nekoliko lista (engl. *Checklist*) koje projektni menadžer može koristiti za bolju kontrolu projekta.

Liste su sljedeće:

- Kontrolni popis pregleda faznog izlaza
- Kontrolni popis provjere kvalitete
- Popis prihvaćenih rezultata

- Lista tranzicije
- Kontrolna lista dionika
- Kontrolni popis dokaza poslovanja

9.1 Nadzor projektnih performansi

Glavna zadaća nadzora projektnih performansi je provjera napretka projekta. Projektni menadžer prati dimenzije projekta (doseg, vremenski raspored, troškove i kvalitetu), rizike, projektne promjene i cjelokupnu uspješnost projekta te je odgovoran za podnošenje izvještaja dionicima projekta. Te informacije se dijele važnim dionicima prema definiranom planu komunikacije.

Ključni sudionici	Opis
Voditelj projekta (PM)	Odgovoran je za sve aktivnosti nadzora projekta.
Glavni projektni tim (PCT)	Pridonosi prikupljanju informacija i napretku projekta.

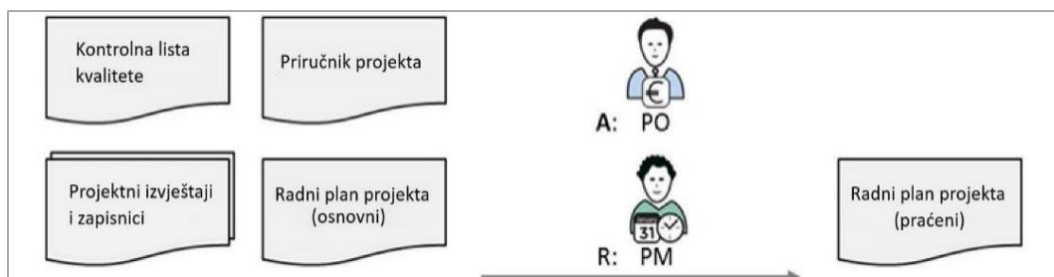
Ulazne informacije

- Priručnik projekta
- Radni plan projekta
- Dnevnik projekta (dnevnik rizika, dnevnik problema, dnevnik odluka, dnevnik projektnih promjena)
- Kontrolna lista kvalitete
- Zapisnici (s prijašnjih sastanaka)
- Ulazne informacije projektnog menadžera izvođača

Koraci

1. Prva verzija radnog plana projekta koristi se kao referenca za nadzor. Određivanje kritičnog puta (engl. *Critical Path*) i slične teme zahtijevaju posebnu pozornost.
2. Glavni projektni tim redovito razmjenjuje informacije o tekucem stanju i nadolazećim koracima s projektnim menadžerom, putem službenih i neslužbenih sastanaka.
3. Projektni menadžer skuplja informacije i nadzire napredak, kao na primjer:
 - Zadatke
 - Status određivanja kritičnog puta
 - Početak, završetak i napredak tekućih (ili planiranih) zadataka
 - Ključne izlazne informacije
 - Dovršene i provjerene isporuke
 - Ključne točke
 - Korištenje resursa
 - Korištenje resursa prema planu
 - Troškove prema budžetu
 - Status ključnih dnevnika
 - Status i evolucija rizika i problema
 - Promjene u usporedbi s početnim dosegom i planom.
 -

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Nadzor performansi projekta	I	I	A	C	C	I	R	C



Slika 9.2 Nadzor performansi projekta — Ulazne informacije / Izlazne informacije i glavne uloge

Izlazne informacije

- Radni plan projekta (praćeni)

PM² predložak?



9.2 Kontrola vremenskog rasporeda

Svrha kontrole vremenskog rasporeda jest osigurati da se projektne zadaće izvršavaju prema planu i u skladu sa zadanim rokovima. Projektni menadžer redovito nadzire vremenski raspored i prati razlike između planiranih, aktualnih i predviđenih aktivnosti/rokova.

Promjene u zadaćama (npr. potreban radni napor ili datum početka/završetka), koje imaju utjecaj na cjelokupni vremenski raspored, pohranjuju se u radni plan projekta (ažurirani status vremenskog rasporeda). U slučaju kompromitiranja vremenskog rasporeda i kašnjenja, o istom treba biti obaviješten upravljački odbor i trebaju se poduzeti korektivne mjere. Također, moraju se obavijestiti i dionici projekta.

Ključni sudionici	Opis
Projektni Menadžer (PM)	Odgovoran je za nadzor i kontrolu radnog rasporeda.
Glavni projektni tim (PCT)	Izveštava o statusu svog posla, periodično i na zahtjev.

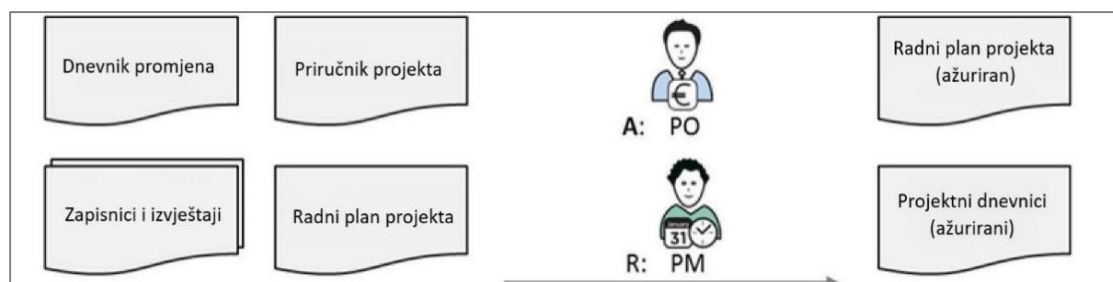
Ulazne informacije

- Priručnik projekta
- Radni plan projekta
- Dnevnik promjena (i drugi važni projektni dnevници)
- Zapisnici i izvještaji (iz prethodnih perioda)

Koraci

- Pratiti evoluciju projektnih zadaća prema priručniku projekta.
- Ažurirati raspored kako bi reflektirao trenutni status zadaća.
- Redovito analizirati radni plan projekta kako bi se mogli identificirati mogući razlozi kašnjenja.
- Pratiti projektne promjene, probleme i rizike i njihov utjecaj na raspored projekta.
- Glavni projektni tim mora se pobrinuti da se posao odrađuje prema rasporedu i standardima kvalitete.
- Poduzeti korektivne mjere ukoliko dođe do značajnih (ili kritičnih) odnaka od planiranog vremenskog rasporeda.
- Informirati sve dionike projekta o promjenama u rasporedu i/ili zadaćama projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Raspored kontrole	I	I	A	C	C	I	R	C



Slika 9.3 Raspored kontrole — Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje rasporedom	Povelja projekta	Priručnik za projekte Radni plan projekta	zvješća o projektu	Radni plan projekta	Izvješće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Radni plan projekta (Ažuriran)
- Projektne dnevni (ažurirani)

PM² predložak?

- ☒
- ☒

9.3 Kontrola troškova

Svrha kontrole troškova jest upravljanje projektnim troškovima kako bi oni bili u skladu s osnovicom troškova/napora i unutar planiranog budžeta. Projektni menadžer redovito nadzire budžet i prati razlike u planiranim, aktualnim i predviđenim troškovima.

Ako je budžet ugrožen, upravljački odbor projekta mora biti obaviješten o istome, a korektivne mjere moraju biti poduzete. Ukoliko su predviđena značajna prekoračenja, moraju biti opravdana, prijavljena i odobrena od strane vlasnika projekta ili upravljačkog tijela.

Bilješka: Na početku projekta budžet mora odobriti vlasnik projekta.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Odgovoran je za nadzor i kontrolu budžeta.
Vlasnik projekta (PO)	Odobrava troškove.

Ulazne informacije

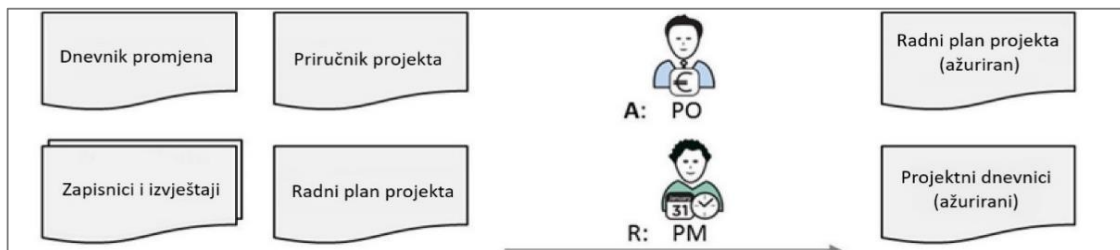
- Priručnik projekta
- Radni plan projekta
- Plan korištenja vanjskih usluga (po potrebi)
- Dnevnik promjena (i drugi važni projektni dnevni)
- Zapisnici i izvještaji (iz prethodnih perioda)

Koraci

1. Pratiti radni napor / cjelokupno korištenje budžeta prema priručniku projekta.
2. Redovito analizirati budžet s vlasnikom projekta.
3. Procijeniti i raspraviti o razlikama između planiranih i aktualnih troškova. Značajne razlike zahtijevaju analizu i odobrenje vlasnika projekta.
4. Poduzimanje korektivnih mjera za stabiliziranje budžeta.

5. Ukoliko se budžet mora analizirati, to mora biti opravdano i dokumentirano (npr. u izvještaju o napretku projekta). Službeno odobrenje od strane upravljačkog odbora potrebno je prije rekonstruiranja planova.
6. Ako postoji utjecaj na vremenski raspored, rizike i kvalitetu, mora ih analizirati vlasnik projekta i informacije podijeliti s dionicima projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Kontrolira trošak	I	I	A	C	C	I	R	C



Slika 9.4: Kontrolira trošak – Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje troškovima	Poslovni slučaj Povelja projekta	Priručnik za projekte Radni plan projekta	Izvješća o projektu	Radni plan projekta Projektni dnevnik	Izvješće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Radni plan projekta (ažuriran)
- Projektni dnevnik (ažuriran)

PM² predložak?

- ☒
- ☒

9.4 Upravljanje dionicima

Upravljanje dionicima projekta ključna je aktivnost projektnog upravljanja koja počinje u najranijoj fazi životnog ciklusa projekta u kojoj se identificiraju očekivanja i zahtjevi projekta (faza pokretanja) i završava arhiviranjem iskustava i zadovoljstva dionika projekta (faza zatvaranja).

Ova aktivnost odgovornost je projektnog menadžera. Međutim, u ovu aktivnost mora se uključiti i upravljački odbor projekta, točnije poslovni menadžer, koji bi morao pridonijeti upravljanju dionicima od strane podnositelja zahtjeva (npr. korisnika).

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Odgovoran je za upravljanje dionicima projekta.
Poslovni menadžer (BM)	Pruža podršku projektnom menadžeru pri ovoj aktivnosti.

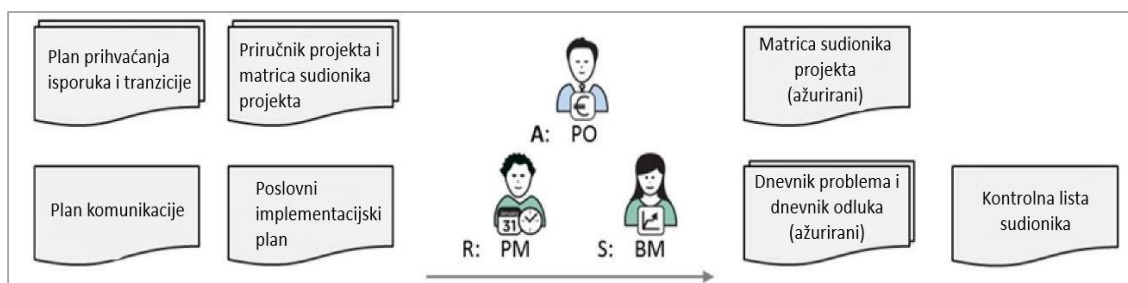
Ulazne informacije

- Priručnik projekta
- Matrica dionika projekta
- Plan komunikacije
- Plan prihvatanja isporuka i tranzicije
- Poslovni implementacijski plan.

Koraci

1. Analizirati očekivanja, stavove, razinu interesa i utjecaj ključnih dionika projekta. Pripaziti na dionike koji nisu entuzijastični i protive se projektu.
2. Koristiti potrebne strategije komunikacije i upravljanja, s ciljem uključivanja dionika i njihovog pridonosa projektu.
3. Redovito pratiti reakcije i promjene stavova dionika i upravljati prema tome. Jedna analiza nije dovoljna, posebice za dugoročne i složene projekte. Koristite kontrolnu listu dionika za verificiranje potrebe za specijalnim akcijama u specifičnim situacijama.
4. Osigurati da su aktivnosti upravljanja dionicima vremenski ograničene i fokusirane.
5. Imati na umu da doprinos/uključenost različitih dionika varira ovisno o fazi projekta.
6. Plan komunikacije mora biti u skladu s potrebama upravljanja dionicima, posebice prilikom prihvaćanja, tranzicije i poslovne implementacije.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje dionicima	I	I	A	S/C	I	C	R	I



Slika 9.5: Upravljanje dionicima— Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje dionicima	Poslovni slučaj Povelja projekta	Matrica dionika projekta Upravljanje komunikacijama Plan	Izvešća o projektu	Projektni dnevnik Kontrolna lista dionika	Izvešće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Matrica dionika projekta (ažurirana)
- Dnevnik problema i dnevnik odluka (ažurirani)
- Kontrolna lista dionika

PM² predložak?

- ☒
- ☒
- ☒

9.5 Upravljanje zahtjevima

Upravljanje zahtjevima proces je sakupljanja, dokumentiranja i potvrđivanja zahtjeva i upravljanja njihovom implementacijom i promjenama. To je proces koji se provodi kontinuirano tijekom cijelog životnog ciklusa projekta i vezan je za druge procese projektnog upravljanja, kao što su upravljanje kvalitetom i promjenama.

Procesi upravljanja zahtjevima mogu biti prilagođeni potrebama projekta i dokumentiraju se u planu upravljanja zahtjevima ili priručniku projekta. Posebni dokumenti koriste se za specficiranje, kategorizaciju i prioritizaciju zahtjeva. Oni mogu biti formirani kao zaseban dokumenti ili kao dodatak povelji projekta.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Odgovoran je za procese upravljanja zahtjevima.
Poslovni menadžer (BM)	Pružuje informacije za skiciranje zahtjeva i odobrava ih.
Predstavnici korisnika (UR)	Sudjeluju u prikupljanju i potvrđivanju zahtjeva.
Poslovni analitičar (BA) (član glavnog projektnog tima)	Odgovoran je za mnogo aktivnosti upravljanja zahtjevima (dokumentacija, specifikacija itd.).

Ulazne informacije

- Zahtjev za pokretanje projekta, poslovni slučaj i povelja projekta
- Plan upravljanja zahtjevima
- Matrica dionika projekta

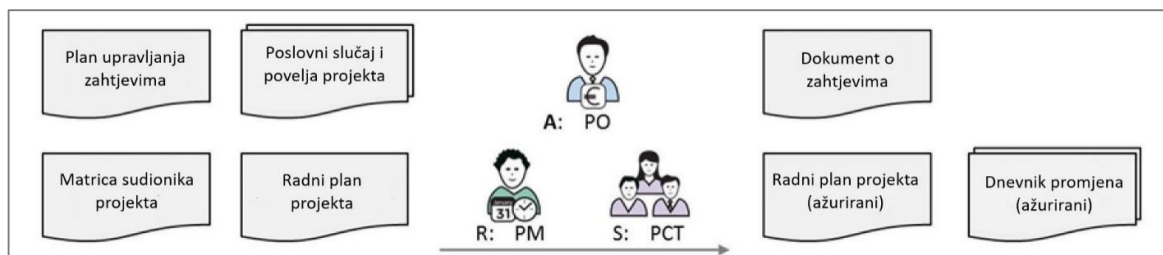
Smjernice

- Zahtjev je sposobnost koju proizvod ili usluga mora imati kako bi ispunila potrebe dionika.
- Zahtjevi visokog stupnja nazivaju se i poslovnim zahtjevima i specificirani su u zahtjevu za pokretanje projekta, poslovnom projektu i povelji projekta.
- Daljnje razvijanje zahtjeva uvjetuje razvoj zahtjeva nižeg stupnja, koji mogu biti opisani u različitim formatima (tekst, „use cases“ ili „user stories“, modeli, poslovni procesi, skice ili grafikoni) i različitim artefaktima.
- Odobreni zahtjevi svih dionika čine osnovni doseg projekta.
- Svaka promjena osnovnih zahtjeva mora biti popraćena procesom upravljanja promjenama opisanim u planu upravljanja promjena.
- Za svaki identificirani zahtjev mora postojati odgovarajući test kako bi se potvrdilo njegovo prihvatanje u odgovarajućem dokumentu (kontrolnoj listi prihvatanja isporuka ili kontrolnoj listi analize kvalitete).
- Potrebno je koristiti nedvosmislene uvjete i preporučuje se izbjegavati tehnološki ili solucijski orijentiranih izjava jer zahtjevi moraju opisivati potrebu, a ne rješenje.
- Čak i u slučaju da su zahtjevi prikupljeni prije pokretanja projekta, projektni menadžer odgovoran je za upravljanje njima.

Koraci

1. Odrediti zahtjeve: zajedno s dionicima, sakupiti zahtjeve projekta i jasno ih dokumentirajte u artefaktu zahtjeva. Strukturirati ih uz dodavanje bitnih metapodataka.
2. Procijeniti zahtjeve: projektni tim radi procjenu provedivosti, konzistentnosti i dovršenosti zahtjeva te radnog napora/troškova potrebnih za njihovo implementiranje. Projektni menadžer radi balans popisa zahtjeva i projektnih ograničenja (budžeta, vremena itd.) i daje prijedlog dionicima projekta.
3. Odobriti zahtjeve: projektni menadžer i ključni dionici (kao što je vlasnik projekta ili poslovni menadžer) pregovaraju i dogovaraju projektne zahtjeve.
4. Nadzirati implementiranje zahtjeva: projektni menadžer kontinuirano nadzire implementiranje zahtjeva, dodaje nove zahtjeve i mijenja postojeće po potrebi.
5. Potvrditi implementirane zahtjeve: nakon što se zahtjevi implementiraju, predstavnici korisnika rade procjenu rješenja kako bi mogli procijeniti je li poslovna potreba zadovoljena. Službeno prihvatanje projektnih isporuka mora biti provedeno u skladu s procesima prihvatanja isporuka

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S



Slika 9.6 Upravljanje zahtjevima — Ulazne informacije / Izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje zahtjevima	Zahtjev za pokretanje projekta Povelja projekta	Plan upravljanja zahtjevima Plan prihvatanja isporuke Matrica dionika projekta	Zahtjevi za promjenom	Dokument o zahtjevima Radni plan projekta Projektne dnevni	Izvešće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Dokument o zahtjevima
- Dnevnik promjena (ažuriran)
- Radni plan projekta (ažuriran)²

PM² predložak?

-
- ☒
- ☒

9.6 Upravljanje projektnim promjenama

Upravljanje projektnim promjenama definira aktivnosti vezane za identificiranje, dokumentiranje, procjenu, prioritiziranje, odobravanje, planiranje i kontroliranje projektnih promjena i njihovo komuniciranje svim važnim dionicima. Promjene mogu biti na zahtjev (ili identificirane i zatražene) tijekom životnog ciklusa projekta od strane dionika projekta te mogu biti vezane za promjenu u doseg projekta, zahtjeve, isporuke, karakteristike kvalitete ili prekretnice.

Proces upravljanja projektnim promjenama može biti prilagođen potrebama projekta i dokumentiran ili u planu upravljanja projektnim promjenama ili u priručniku projekta. Dnevnik promjena koristi se za nadzor i kontrolu svih projektnih promjena. To pomaže u praćenju i komuniciranju promjena vlasniku projekta i/ili upravljačkom odboru.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Vrši nadzor i kontrolu projektnih promjena.
Vlasnik projekta (PO) i/ili Upravljački odbor projekta (PSC)	Odobrava ili odbija projektne promjene.
Glavni projektni tim (PCT)	Uključen je u analiziranje zatraženih projektnih promjena (radi procjenu radnog napora za implementiranje promjena).
Dionici	Informirani su o odobrenim projektnim promjenama i mogu predložiti nove.

Ulazne informacije

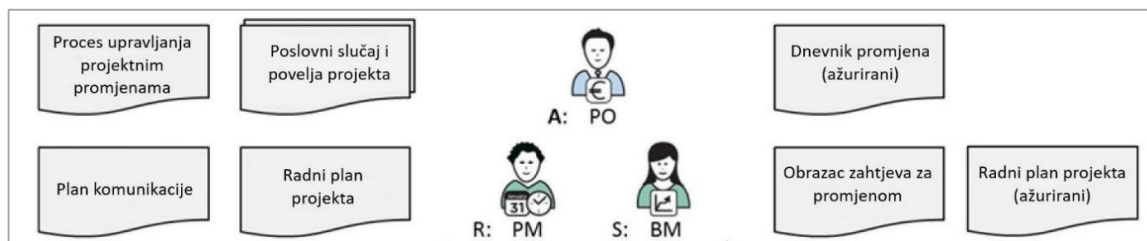
- Poslovni slučaj i povelja projekta
- Proces upravljanja projektnim promjenama
- Radni plan projekta

- Plan komunikacije
- Važni dnevnik (dnevnik problema za upravljanje promjena vezanih za rješavanje problema)

Koraci

1. Identificirati promjenu: svrha ovog koraka jest identificirati i dokumentirati zahtjev za promjenom. Projektni menadžer osigurava da se zahtjev za promjenom pravilno dokumentira (npr. putem obrasca zahtjeva za promjenom te u dnevniku promjena).
2. Napraviti procjenu promjene i preporučenih radnji: Svrha ovog koraka jest a) procijeniti je li zahtjev uistinu projektna promjena b) uzeti u obzir utjecaj nemogućnosti implementiranja predloženih promjena c) procijeniti veličinu identificiranih promjena na temelju njihovog utjecaja na projektne ciljeve, vremenski raspored, troškove i radni napor te d) postaviti prioritete za implementiranje promjena (naspram drugih zahtjeva za promjenama).
3. Odobriti promjenu: svrha ovog koraka jest donijeti odluku o odobrenju promjene na temelju postupka eskalacije (npr. promjena se mora analizirati od strane uprave prema modelu projektnog upravljanja). Postoje četiri moguće odluke: odobrenje, odbijanje, odgoda ili spajanje zahtjeva za promjenom. Detalji odluke dokumentiraju se u dnevniku promjena i prosljeđuju podnositelju zahtjeva.
4. Implementirati promjenu: za odobrene ili spojene promjene, projektni menadžer mora inkorporirati radnje vezane za iste u radni plan projekta i ažurirati vezanu dokumentaciju i dnevnik (npr. dnevnik rizika, problema, promjena i odluka te drugi planovi).
5. Kontrolirati promjenu: svrha ovog koraka jest nadzor i kontrola projektnih promjena za lakšu komunikaciju s različitim ključnim stranama te njihovo odobravanje ili ažuriranje statusa.
6. Projektni menadžer treba skupiti informacije o svim projektnim promjenama i kontrolirati status svake radnje vezane za upravljanje promjenama.
7. Svi dionici pod utjecajem promjene moraju biti informirani i dnevnik promjena mora biti ažuriran.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje projektnim	I	C	A	S	I	I	R	C



Slika 9.7 Upravljanje projektnim promjenama — Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje projektnim promjenama	Povelja projekta	Projektni plan upravljanja promjenama	Zahtjev za promjenom Izvešća o projektu	Dnevnik promjena Radni plan projekta	Izvešće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Obrazac zahtjeva za promjenom
- Dnevnik promjena (ažuriran)
- Radni plan projekta (ažuriran)

PM² predložak?

- ☒
- ☒
- ☒

Dnevnik promjena

Struktura dnevnika opisana je u dodatku B: Planovi i dnevnicima projektnog upravljanja.

9.7 Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima je kontinuirani i sistematski proces za identificiranje, procjenu i upravljanje rizicima. Upravljanje rizicima poboljšava sposobnosti i samopouzdanje projektnih timova i fokusira ih na proaktivno rješavanje problematičnih situacija koje bi mogle ugroziti projektne ciljeve.

Proces upravljanja rizicima može biti prilagođen potrebama projekta i dokumentiran ili u planu upravljanja rizicima ili u priručniku projekta. Dnevnik promjena koristi se za dokumentiranje i komuniciranje rizika i odgovarajućih radnji i odgovornosti.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Vrši nadzor i kontrolu nad rizicima.
Ostali dionici projekta	Informirani su o kritičnim rizicima.
Glavni projektni tim (PCT)	Uključen je u identificiranje i rješavanje rizika.
Ostali dionici	Mogu identificirati rizike na svojem području stručnosti i komunicirati o njima.

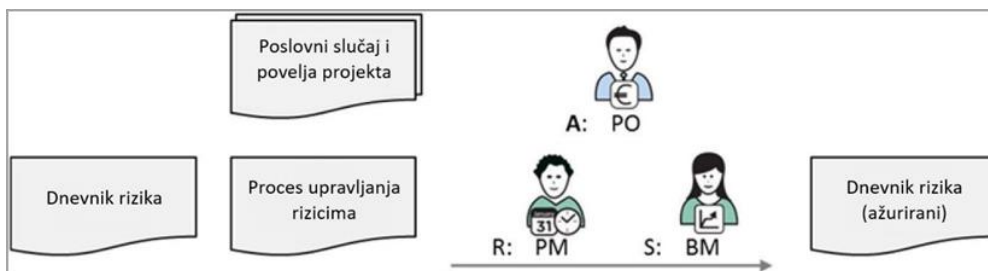
Ulazne informacije

- Poslovni slučaj i povelja projekta
- Proces upravljanja rizicima
- Dnevnik rizika

Koraci

1. Osigurati da se aktivnosti upravljanja rizicima izvršavaju prema planu upravljanja rizicima. Upravljački odbor odgovoran je za visokorizične projekte.
2. Identificirati rizike: svrha je identificirati i dokumentirati rizike koji mogu imati utjecaj na projektne ciljeve. Novi rizici mogu se pojaviti u bilo kojem trenutku projekta i moraju se nadodati u Dnevnik rizika za daljnju analizu/akciju.
3. Napraviti procjenu rizika: svrha je napraviti procjenu vjerojatnosti i utjecaja svakog rizika na projektne ciljeve. Ova procjena je potrebna prije planiranja rješavanja rizika. Srednji/visoki rizici su visoko prioritetni.
4. Napraviti strategiju odgovora na rizik: cilj je odabrati najbolju moguću strategiju i identificirati i planirati radnje za upravljanje rizicima.
5. Kontrolirati aktivnosti odgovora na rizik: cilj je nadzirati i kontrolirati implementaciju aktivnosti odgovora na rizik te revidirati/ažurirati Dnevnik rizika na temelju redovne procjene.
6. Ažurirati radni plan projekta zadaćama rješavanja rizika, u slučaju značajne količine rizika.
7. Redovito izvještavati upravljački odbor o statusu aktivnosti upravljanja rizicima.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje rizicima	I	C	A	S/C	C	I	R	C



Slika 9.8: Upravljanje rizicima - Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje rizicima	Povelja projekta	Plan upravljanja rizicima	Izvešća o projektu	Projektni dnevnik Radni plan projekta	Izvešće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Dnevnik rizika (ažuriran)

PM² predložak?



Dnevnik rizika projekta

Struktura dnevnika rizika projekta opisana je u dodatku B: planovi i dnevnik projektnog upravljanja

9.8 Upravljanje problemima i odlukama

Projektni menadžer upravlja problemima i odlukama o projektu. Najprije se identificiraju problemi, radi se procjena i izvješća se predaju na rješavanje važnim dionicima projekta prema postupku upravljanja problemima, koji može biti dokumentiran ili u planu upravljanja problemima ili priručniku projekta. Dnevnik problema služi za upravljanje problemima projekta, a dnevnik odluka služi za dokumentiranje svih važnih odluka. Problemi i odluke su često povezani s rješavanjem drugih predmeta (npr. rizika ili promjena).

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Nadzire probleme i odlučuje o tome kako ih riješiti.
Glavni projektni tim (PCT)	Analizira, poduzima akcije i rješava probleme u tijeku.
Ostali projektni Dionici	Informirani su o važnim problemima i donose ključne i važne odluke.

Ulazne informacije

- Proces upravljanja problemima
- Projektni dnevnik
- Zapisnici

Koraci (upravljanja problemima)

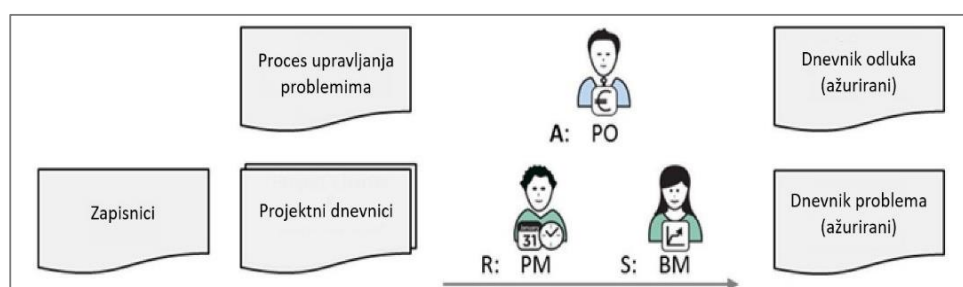
- Osigurati da se aktivnosti upravljanja problemima izvršavaju prema procesu upravljanja problemima.
- Identificirati probleme i nadodati ih u dnevnik problema.
- Eskalirati najvažnije probleme (po veličini i učinku) upravljačkom odboru ili pratiti definirani postupak eskalacije.
- Ažurirati radni plan projekta jasnim aktivnostima upravljanja problemima, u slučaju značajne veličine i količine problema/akcija.
- Vršiti nadzor i kontrolu rješavanja problema.

6. Ažurirati dnevnik problema, zatvarati riješene probleme.
7. Redovito izvještavati o statusu dioncima projekta (prema planu komunikacije).

Koraci (upravljanja odlukama)

1. Dokumentirati odluke donesene za vrijeme trajanja projekta (posebice one iz faze izvršavanja).
2. Povezati odluke s rješavanjem drugih predmeta (rizika, problema ili promjena).
3. Projektni menadžer implementira odluke ili ih eskalira upravljačkom odboru, ovisno o važnosti odluka.
4. Projektni menadžer redovito izvještava o statusu odluka dionicima projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje problemima i odlukama	I	I	A	S	C	I	R	C



Slika 9.9: Upravljanje problemima i odlukama - Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje problemima		Upravljanje problemima Plan	Izvješća o projektu	Projektni dnevnik Radni plan projekta	Izvješće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Dnevnik problema (ažuriran)
- Dnevnik odluka (ažuriran)

PM² predložak?

- ☒
- ☒

Dnevnik projektnih problema i odluka

Struktura dnevnika opisana je u dodatku B: Planovi i dnevnik projektnog upravljanja.

9.9 Upravljanje kvalitetom

Cilj upravljanja kvalitetom projekta jest osigurati da projekt ostvari očekivane rezultate na najučinkovitiji način i da isporuke budu prihvaćene od strane važnih dionika; nadgledanje svih potrebnih aktivnosti za održavanje željenog stupnja izvrsnosti. To uključuje planiranje kvalitete, osiguranje kvalitete, kontrolu kvalitete i poboljšanje kvalitete sve do finalnog prihvaćanja projekta (u fazi zatvaranja projekta).

Upravljanje konfiguracijom pomaže projektnim dionicima pri upravljanju artefaktima i isporukama, osiguravajući tako da ispravne verzije budu isporučene klijentima.

Projektni menadžer mora osigurati da su ciljevi, pristupi, potrebe, aktivnosti, metrika i odgovornosti upravljanja kvalitetom razumljivi i jasno određeni u Planu upravljanja kvalitetom.

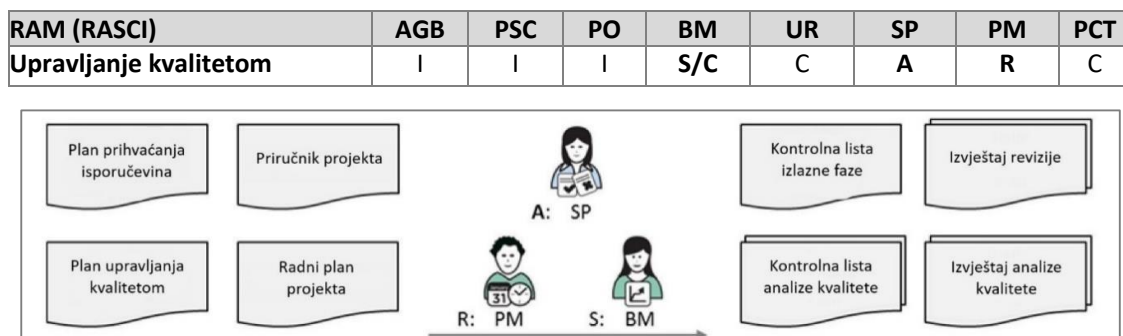
Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Osigurava da se sve kontrole kvalitete provode prema planu.
Osiguranje kvalitete projekta (PQA)	Pregledava kvalitetu projekta.
Glavni projektni tim (PCT)	Pomaže pri kontroli kvalitete.

Ulazne informacije

- Priručnik projekta
- Radni plan projekta
- Plan upravljanja kvalitetom
- Plan prihvatanja isporuka

Koraci

1. Definirati, dogovoriti i postići karakteristike kvalitete, uzimajući u obzir potrebe, ograničenja i analizu troškova i koristi.
2. Isplanirati i izvršiti aktivnosti osiguranja i kontrole kvalitete.
3. Provjeriti prati li se procedura upravljanja.
4. Aktivno uključivati cijeli projektni tim i važne dionike.
5. Identificirati sve neusklađenosti, analizirati uzroke i implementirati korektivne mjere.
6. Identificirati mogućnosti poboljšanja kvalitete i za procese i isporuke.
7. Osigurati da dionici prihvate sve isporuke na temelju prethodno definiranih/dokumentiranih kriterija kvalitete/prihvatljivosti i dogovorenih procesa prihvatanja.



Slika 9.10: Upravljanje kvalitetom - Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje kvalitetom	Povelja projekta	Plan upravljanja kvalitetom	Izvešća o provjeri kvalitete Izvešća o reviziji	Kontrolni popis provjere kvalitete Projektni dnevnik	Izvešće o završetku projekta Napomena o prihvatanju projekta

Izlazne informacije

- Kontrolna lista analize kvalitete
- Kontrolna lista izlazne faze
- Izveštaji analize kvalitete
- Izveštaji revizije

PM² predložak?

- ☒
- ☒
-
-

9.10 Upravljanje prihvatanjem isporuka

Projekt može proizvesti jednu ili više isporuka. Svaka od njih mora biti službeno prihvaćena. Upravljanje prihvatanjem isporuka osigurava da su te isporuke proizvedene prema prethodno definiranim ciljevima i kriterijima definiranim u planu prihvatanja isporuka kako bi ih podnositelj zahtjeva za pokretanje projekta mogao prihvatiti.

Finalno prihvatanje projekta odvija se u fazi zatvaranja.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Odgovoran je za upravljanje prihvatanjem isporuka.
Osiguranje kvalitete projekta (PQA)	Pomaže projektnom menadžeru i provodi većinu kontrola kvalitete.
Upravljački odbor projekta (PSC)	Odgovoran je za generalnu strategiju prihvatanja projekta.
Vlasnik projekta (PO)	Odgovoran je za finalno prihvatanje projektnih isporuka

Ulazne informacije

- Plan prihvatanja isporuka
- Radni plan projekta
- Plan upravljanja kvalitetom
- Plan korištenja vanjskih usluga (opcionalno)

Koraci

Projektni menadžer osigurava:

1. da se koriste procedure i smjernice prihvatanja
2. da su omogućeni okoliš (prostor, infrastruktura, alati itd.), materijal i informacije
3. upravljački odbor odobrava korištenje dokumentirane strategije i rasporeda prihvatanja.

Projektne isporuke su prihvaćene ukoliko su aktivnosti prihvatanja (kako je opisano u planu prihvatanja isporuka) izvršene unutar prethodno specificiranog praga tolerancije.

Projektne isporuke moraju biti uvjetno prihvaćene čak u slučaju detektiranih grešaka, ako su iste dokumentirane i ako postoji plan za njihovu obradu.

Poslovni menadžer pruža (kvalificirane) izvore kako bi postigao prihvatanje isporuka od strane korisnika.

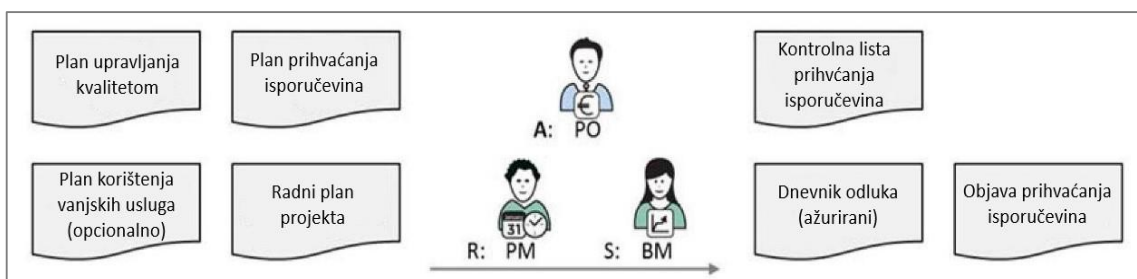
Projektni menadžer osigurava da glavne isporuke imaju podršku (kao npr. dokumentaciju; u slučaju informacijskih sistema to mogu biti materijali za krajnjeg korisnika, priručnici itd.)

Vlasnik projekta službeno prihvaća projektne isporuke.

Bilješka: Kada se određena dokumentacija pušta na prihvatanje, mora biti analizirana od strane predstavnika/stručnjaka.

- Dionik s poslovnim znanjem koji predstavlja poslovnu organizaciju (npr. predstavnici korisnika trebali bi analizirati korisničke priručnike).
- Dionik iz organizacije podrške i održavanja trebao bi analizirati operativni priručnik.
- Dionik iz organizacije odgovorne za trening morao bi analizirati materijale za trening.
- Dionik iz organizacije za usluge morao bi analizirati napomene uz izdavanje.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje prihvatanjem isporuka	I	I	A	S	C	C	R	C



Slika 9.11: Upravljanje prihvatanjem isporuka - Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje prihvatanjem	Povelja projekta	Plan prihvatanja isporuke	Bilješke o prihvatanju rezultata	Popis prihvaćenih rezultata Dnevnik odluka	Izvješće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Kontrolna lista prihvatanja isporuka
- Dnevnik odluka
- Objava prihvatanja isporuka

PM² predložak?

- ☒
- ☒
-

9.11 Upravljanje tranzicijom

Upravljanje tranzicijom osigurava nesmetani i kontrolirani prelazak iz starog stanja u novo stanje (npr. korištenjem novog proizvoda/usluge). Ono uključuje upravljanje relevantnim aktivnostima komunikacije i zahtijeva usku suradnju s poslovnim menadžerom kako bi se osigurao ispravan transfer projektnih isporuka do klijenta.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Vrši nadzor i kontrolu tranzicije.
Osiguranje kvalitete (PQA)	Izvršava zadatke pod vodstvom projektnog menadžera.
Ostali projektni dionici	Informirani su o napretku i djeluju prema potrebi.
Vlasnik projekta (PO)	Provizorno prihvata proizvod prije završetka tranzicije.

Ulazne informacije

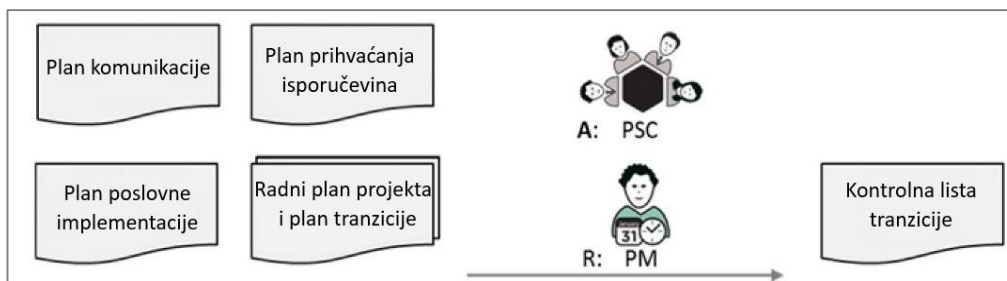
- Plan tranzicije
- Radni plan projekta
- Plan komunikacije
- Plan prihvatanja isporuka
- Plan poslovne implementacije

Koraci

1. Osigurati da se zadovolje kriteriji prihvatanja (da su ispunjeni svi zahtjevi i isporuke potpuno djelotvorne).
2. Osigurati da se plan tranzicije efektivno izvršava. Ukoliko ne postoji službeni plan tranzicije, projektni menadžer mora:
 - identificirati različite uloge i dionike odgovorne za proces tranzicije

- identificirati što mora biti postignuto prije nego se tranzicija može smatrati završenom
- po potrebi napraviti kopije podataka i scenarije povratka
- osigurati da se aktivnosti poslovne implementacije izvršavaju i osigurati trening za korisnike
- osigurati da se isporuka projektnih proizvoda koordinira, da se o njoj komunicira i da se prihvati
- osigurati da aktivnosti održavanja i podrške započnu po planu (po potrebi)
- osigurati da su svi materijali i važna dokumentacija predani
- osigurati da vlasnik projekta privremeno prihvati isporuke prije završetka tranzicije
- osigurati da se vlasništvo i odgovornost projektnih isporuka prenesu na vlasnika projekta
- osigurati da su dovršeni važni dokumenti prihvaćanja.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje tranzicijom	I	A	C	C	C	C	R	C



Slika 9.12 Upravljanje tranzicijom - Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje implementacijom	Povelja projekta	Plan tranzicije	Izvešća o projektu	Lista tranzicije Potvrda dokumenata	Izvešće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Kontrolna lista tranzicije
- Preostala arhiva/izvještaji planirani za ovu aktivnost
- Dokumenti prihvaćanja (podložno ugovornim sporazumima)

PM² predložak?

☒

-

-

9.12 Upravljanje poslovnom implementacijom

Efektivno završavanje svih aktivnosti poslovne implementacije ključno je za neometano poslovanje čak i nakon isporuke projektnih proizvoda. Na taj način aktivnosti poslovne implementacije nadopunjuju aktivnosti tranzicije.

Bitno je napomenuti da će aktivnosti poslovne implementacije gotovo uvijek biti zatražene dugo nakon završetka projekta, stoga je dobra praksa definirati aktivnosti postprojektnih promjena. Implementacija ovih aktivnosti je van odgovornosti projektnog dosega, tako da ona postaje odgovornost stalne organizacije i izvršava se kao dio tekućeg poslovanja ili dio budućeg projekta.

Ključni sudionici	Opis
Poslovni menadžer (BM)	Upravlja aktivnostima poslovne implementacije.
Projektni menadžer (PM)	Podrška je poslovnom menadžeru u ovoj aktivnosti. Ažurira radni plan projekta promjenama i statusima napretka.

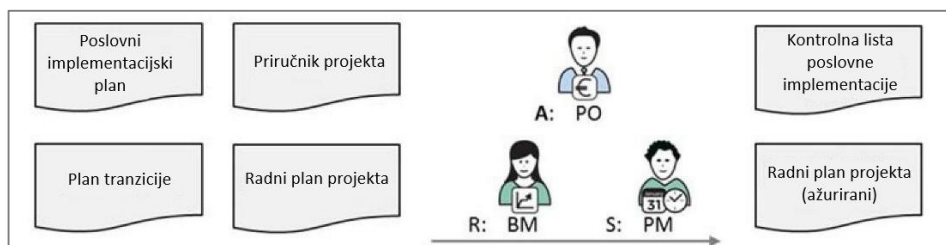
Ulazne informacije

- Poslovni implementacijski plan
- Priručnik projekta
- Radni plan projekta
- Plan tranzicije

Koraci

1. Osigurati da je poslovni implementacijski plan kompletan i realističan.
2. Osigurati da su aktivnosti poslovne implementacije koje su odgovornost projekta ujedno i dijelom radnog plana projekta (definirane i raspoređene, a potrebni resursi procijenjeni).
3. Fokusirati se na aktivnosti poslovne implementacije, to jest, na aktivnosti koje će biti implementirane za vrijeme trajanja projekta i biti u budžetu i pod kontrolom projekta.
4. Upravljanje izvršenjem svih aktivnosti poslovne implementacije:
 - Preoblikovati ili ažurirati sve poslovne procese pod utjecajem projekta.
 - Implementirati aktivnosti komunikacije definirane u planu poslovne implementacije.
 - Implementirati planirane organizacijske aktivnosti upravljanja promjenama.
 - Osigurati da su sve aktivnosti treninga dovršene.
 - Upravljanje planovima poslovne kontinuiranosti za ključne poslovne sustave
5. Izvijestiti o statusu aktivnosti poslovne implementacije, uključujući bilo kakve promjene.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje poslovnim implementacijom	I	I	A	R	C	I	S	I



Slika 9.13: Upravljanje poslovnim implementacijom- Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje implementacijom		Plan implementacije poslovanja Plan tranzicije	Izvešća o projektu	Radni plan projekta Kontrolni popis provedbe poslovanja	Izvešće o završetku projekta (postprojektne preporuke)

Izlazne informacije

- Kontrolna lista poslovne implementacije
- Radni plan projekta (ažuriran)

PM² predložak?

- ☒
- ☒

9.13 Upravljanje korištenjem vanjskih usluga

Projektni menadžer surađuje s važnim tijelima nabave kako bi definirao najprikladniju strategiju ugovaranja, sumira opseg proizvoda i usluga koje je potrebno ugovoriti i surađuje s projektnim menadžerom izvođača radova kako bi osigurao isporuku očekivane kvalitete posla definirane u planu korištenja vanjskih usluga.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Odgovoran je za upravljanje vanjskim suradnicima.
Projektni menadžer izvođača (CPM)	Odgovoran je za isporuku kvalitetnih usluga, kako je definirano/zatraženo.
Osiguranje kvalitete projekta (PQA)	Provodi sve kontrole kvalitete

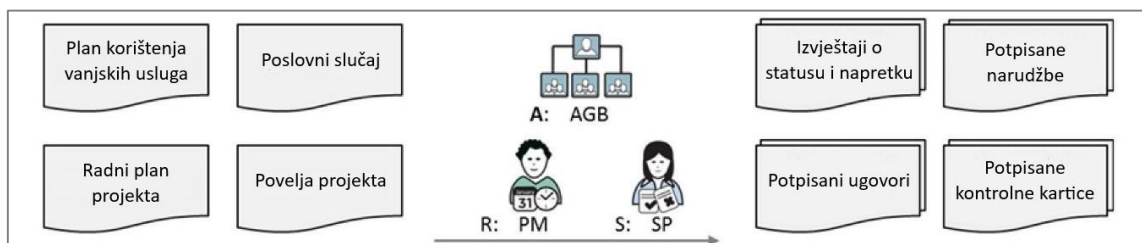
Ulazne informacije

- Plan korištenja vanjskih usluga
- Poslovni slučaj i povelja projekta
- Radni plan projekta

Koraci

1. Upravljački odbor osigurava da je izvođač radova odabran prema procesu i standardima organizacije i na temelju kriterija definiranih za projekt.
2. Također osigurava da izvođač radova jasno definira očekivanja obiju strana.
3. Projektni menadžer osigurava da se koriste radne metode opisane u planu korištenja vanjskih usluga.
4. Projektni menadžer i/ili upravljački odbor provjeravaju privremene i finalne isporuke i/ili prekretnice na temelju dogovorenih kriterija definiranih u planu korištenja vanjskih usluga.
5. Projektni menadžer osigurava da se obavezno formalno odobrenje izvrši na vrijeme i prema standardima organizacije.
6. Projektni menadžer nadzire troškove i rokove.
7. Projektni menadžer upravlja izmjenama u eksternim poslovima.
8. Projektni menadžer izvođača izvještava projektnog menadžera i, po potrebi, upravljački odbor o statusu i napretku projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje korištenjem vanjskih usluga	A	C	C	C	I	S	R	I



Slika 9.14: Upravljanje korištenjem vanjskih usluga - Ulazne informacije / izlazne informacije i glavne uloge

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje korištenjem vanjskih usluga		Priručnik za projekte Plan korištenja vanjskih usluga Plan prihvatanja isporuke	Izvešća o projektu	Artefakti upravljanja vanjskim uslugama	Izvešće o završetku projekta

Izlazne informacije

- Izveštaji o statusu i napretku
- Potpisani ugovori
- Potpisane narudžbe
- Potpisane kontrolne kartice

PM² predložak?

-

-

-

Ova stranica namjerno je ostavljena praznom.

Dodatak A: Doprinosi i zahvale

Europska komisija zahvalna je svima onima koji su doprinijeli razvoju metodologije upravljanja projektima PM² i želi zahvaliti na njihovom doprinosu i podršci. Po abecednom redu:

1. Sljedeće osobe pružile su vodstvo i sponzorstva za inicijative PM² i Open PM²:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos CABRERO	MEULEMAN Stijn QUEST
MORENO Daniel	Stephen SCHILDERS Dirk
DEASY Declan	SILVA MENDES Pedro
GARCIA-MORAN Francisco	VASSILIADIS Theodoros
GEORGIANNAKIS Giorgos INGESTAD	VEKEMANS Tom
Gertrud	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

2. Autori PM² vodiča i metodologije: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios.

3. Osim toga, članovi projektnog tima bili su niže navedeni ljudi, koji su pridonijeli evoluciji metodologije PM², stavljajući na raspolaganje tekst, koncepte i stručno znanje. Proveli su recenzije i pomogli u razvoju metodologije PM² i Vodiča PM²

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	LECLERCQ Pierre
BORRELLY Christopher	MARTA Ana
BERGHMANS Marc	MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
CALAMITA Valter	MARTINI Marco
CRESPO GAMBADE Pablo	MERGUERIAN George
DAMAS Pierre André	MOIRA Anastasia
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	PAPIER David
D'ELIA Sandro DZHUMALIEVA Stefk	PECA Viorel
GKOLFI Argyro OH Gavin OLEKSY He	RUSTANOWICZ Michal
KIPS Bert KOENS Maarten	SEQUEIRA Luis
KUMMER Laurent LECOMTE Marie-Véronique	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
	TURLEY Frank VAROTTO
	Anita VOICU Denisa
	WILLIAMS Kory
	ZAININGER Renate

Radna skupina OPEN PM²

Članovi:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

Produkcija:

European Commission
DIGIT.B1. Architecture office, Consultancy, Innovation and Relationship Management

VEKEMANS Tom	Voditelj odjela
SILVA MENDES Pedro	Zamjenik voditelja odjela

Savjetodavne usluge

CABRERO MORENO Daniel	Voditelj odjela
-----------------------	-----------------

Centar izvrsnosti u PM²

KOUROUNAKIS Nicos	Viši savjetnik
BEGHAIN Olivier	Viši savjetnik
BERGHMANS Marc	Viši savjetnik
KIPS Bert	Viši savjetnik
KUMMER Laurent	Viši savjetnik
MICHELIOUDAKIS Elias	Viši savjetnik
VAROTTO Anita	Dizajn i produkcija
MICHOTTE Alexandra	Dizajn i grafika

Dodatak B: Planovi i dnevnici projektnog upravljanja

B.1 Plan upravljanja zahtjevima

Plan upravljanja zahtjevima definira i dokumentira pristup upravljanja zahtjevima, korake u procesu, odgovornosti i alate, tehnike i artefakte koji će se koristiti. Važno je napomenuti da se zahtjevi dokumentiraju i drže u zasebnim artefaktima (npr. matrica zahtjeva).

Učinkovito upravljanje zahtjevima je ključan faktor uspješnosti kod projekata jer su zahtjevi početna točka cjelokupnog projektnog posla i utječu na rizike, trajanje i budžet projekta.

Plan upravljanja zahtjevima može biti prilagođen potrebama projekta. U odsustvu specijalizirane uloge, projektni menadžer odgovoran je za izvršavanje procesa od pokretanja projekta sve do trenutka kada su zahtjevi implementirani i odobreni.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema artefakte.
Poslovni menadžer (BM)	Savjetnik je u prilagodbi i razvijanju artefakta.

Ulazne informacije

- Povelja projekta
- Priručnik projekta
- Matrica dionika projekta

Smjernice

- Provjerite postoji li na organizacijskoj razini proces upravljanja zahtjevima.
- Prilagodite plan upravljanja zahtjevima potrebama projekta. Kreirajte ga u obliku samostalnog dokumenta ili kao dio priručnika projekta.
- Zahtjevi se obično detaljno definiraju vrlo rano u životnom ciklusu projekta. Međutim, ovisno o tipu, dosegu i odabranoj projektnoj strategiji, proces upravljanja zahtjevima mogao bi zahtijevati nešto agilniju definiciju i elaboraciju zahtjeva te tako omogućiti češće i manje formalne cikluse upravljanja.
- Definirajte što je zahtjev i koja su moguća stanja njegovog ciklusa.
- Osigurajte da su procesi upravljanja zahtjevima u skladu s procesima upravljanja promjenama i da promjene zahtjeva prate isporuke i aktivnosti projekta.
- Definirajte uloge i odgovornosti za svaki korak. Jasno definirajte tko je odgovoran za odobravanje implementiranja novih zahtjeva.
- Definirajte alate i tehnike koji će se koristiti za identificiranje, evaluaciju, prioritizaciju i upravljanje zahtjevima (npr. *brainstorming sessions*, *prototyping*, *MoSCoW*, itd.)
- Definirajte moguće oblike predstavljanja zahtjeva (npr. tekst, obrasci uporabe, dijagram korištenja sustava, korisničke priče itd.).
- Definirajte artefakte i spremišta za dokumentaciju i upravljanje zahtjevima (npr. specifikacija dokumenata ili matrica upravljanja zahtjevima).
- Definirajte proces odobravanja zahtjeva i osigurajte da je on u skladu s procesom prihvatanja isporuka.
- Osigurajte da se o procesu upravljanja zahtjevima razgovaralo s dionicima projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Plan upravljanja zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje zahtjevima	Povelja projekta	Priručnik za projekte Upravljanje zahtjevima Plan prihvatanja isporuka	Zahtjev za promjenom	Dokument o zahtjevima(s) Radni plan projekta Projektni dnevnik	Izvešće o kraju projekta

Artefakt

- Plan upravljanja zahtjevima

PM² predložak?**B.2 Plan upravljanja projektnim promjenama**

Plan upravljanja projektnim promjenama definira i dokumentira procese projektnih promjena. Definira aktivnosti, uloge i odgovornosti vezane za identificiranje, dokumentiranje, procjenjivanje, odobravanje, prioritiziranje, implementiranje, kontroliranje i komuniciranje zahtijevanih projektnih promjena.

Upravljanje promjenama donosi transparentnost, odgovornost i mogućnost utvrđivanja podrijetla svih projektnih promjena koje su implementirane nakon utvrđivanja projektnog dosega i projektnih planova. Postupak eskalacije osigurava da se promjene koje imaju značajan utjecaj na bilo koju dimenziju projekta (npr. doseg, vrijeme, troškovi, kvaliteta, rizik) pravilno procijene i odobre od strane prikladnog autoriteta. Dnevnik projektnih promjena služi za dokumentiranje zahtijevanih promjena i praćenje svih odluka i planiranih aktivnosti.

Ključni sudionici	Opis
Vlasnik projekta (PO)	Odobrava plan upravljanja projektnim promjenama.
Projektni menadžer (PM)	Priprema plan upravljanja projektnim promjenama.
Poslovni menadžer (BM)	Savjetnik za elaboraciju ovog artefakta.

Ulazne informacije

- Poslovni slučaj i povelja projekta
- Priručnik projekta
- Radni plan projekta

Smjernice

- Provjerite postoji li proces upravljanja projektnim promjenama na organizacijskom nivou.
- Prilagodite plan upravljanja projektnim promjenama potrebama projekta (npr. definirajte različite korake ovisno o vrsti promjene, hitnosti i utjecaju). Kreirajte ga kao samostalni dokument ili kao dio priručnika projekta.
- Osigurajte da nema udvostručenja informacija sadržanih u ostalim projektnim planovima ili priručniku projekta (npr. postupak eskalacije).
- Definirajte što se smatra promjenom te koje su vrste promjene.
- Definirajte artefakte, alate i tehnike koji će se koristiti za identificiranje i procjenjivanje promjena (npr. zahtjev za promjenom, dnevnik projektne promjene).
- Definirajte tko je odgovoran za odobravanje promjena na različitim utjecajnim razinama te kako druge članove tima obavijestiti o promjenama.
- Prilagodite dnevnik promjena (po potrebi) na način da odražava prilagodbe plana upravljanja projektnim promjenama (npr. razina hitnosti, utjecaj i prioritet promjena).
- Opišite aktivnosti nadzora i kontrole, njihovu učestalost, tehnike i alate, npr. analizu promjena na prethodno definiranoj frekvenciji baziranu na dnevniku promjena.
- Osigurajte da se o procesu upravljanja promjenama razgovara s projektnim timom i dionicima.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Projektni plan upravljanja promjenama	I	I	A	C	I	I	R	I

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje promjenama projekta	Povelja projekta	Priručnik za projekte Projektni plan upravljanja promjenama	Izvješća o projektu Zahtjevi za promjenom	Dnevnik promjena Projektni dnevnik Radni plan projekta	Izvješće o završetku projekta

Artefakt

- Plan upravljanja zahtjevima
- Dnevnik promjena (postaviti)

PM² predložak?

- ☒
- ☒

B.3 Plan upravljanja rizicima

Plan upravljanja rizicima definira i dokumentira projektni proces upravljanja rizicima. On opisuje kako će rizici biti procijenjeni i identificirani, koji alati i tehnike će se koristiti, koji su kriteriji i skale evaluacije, važne uloge i odgovornosti, koliko često se rizici moraju revidirati itd.

Plan upravljanja rizicima također definira nadzor rizika i proces eskalacije, kao i strukturu dnevnika rizika koji se koristi za dokumentiranje i komuniciranje rizika i korektivnih akcija.

Upravljanje rizicima pruža vidljivost i podjelu odgovornosti te osigurava da se su projektni rizici pod nadzorom i kontrolom.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema plan upravljanja rizicima.
Poslovni menadžer (BM)	Savjetnik u elaboraciji ovog artefakta.
Vlasnik projekta (PO)	Odobrava plan upravljanja rizicima.

Ulazne informacije

- Poslovni slučaj i povelja projekta
- Priručnik projekta
- Radni plan projekta

Smjernice

- Provjerite postoji li već proces upravljanja rizicima na organizacijskom nivou.
- Prilagodite plan upravljanja rizicima potrebama projekta (npr. izbrišite/dodajte korake ili aktivnosti, proširite ili promijenite opis aktivnosti ili vezane odgovornosti itd.). Kreirajte ga kao samostalni dokument ili kao dio priručnika projekta.
- Osigurajte da ne postoji udvostručenje informacija sadržanih u ostalim projektnim planovima ili priručniku projekta (npr. postupak eskalacije).
- Definirajte alate i tehnike koji će se koristiti za identificiranje, procjenjivanje i nadzor rizika (npr. baza podataka rizika, struktura raščlambe rizika, dnevnik rizika itd.).
- Prilagodite ljestvice procjenjivanja rizika (npr. vjerojatnost, utjecaj ili cjelokupna razina rizika).
- Utvrdite (uz prisustvo važnih dionika) apetit rizika (količinu rizika koju su dionici spremni prihvatiti).
- Odlučite o tome koliko često dnevnik rizika treba ponovnu procjenu, uzimajući u obzir uvjete i politike projekta i organizacije.
- Odredite postupke komunikacije i eskalacije za rizike koji zahtijevaju posebnu pažnju (npr. koje dionike obavijestiti u slučaju kritičnih rizika).

- Prilagodite strategije odgovora na rizik (npr. izbjegavanje, prijenos/dioba, smanjenje, prihvaćanje).
- Utvrdite razinu opisivanja korektivnih mjera u dnevniku rizika (npr. opis akcije, vlasnik akcije, planirani napor itd.). Aktivnosti koje zahtijevaju veći radni napor potrebno je uključiti u radni plan projekta.
- Osigurajte da se o proces upravljanja rizicima razgovara s projektnim timom i dionicima.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Plan upravljanja rizicima	I	C	A	C	I	I	R	I

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje rizicima	Povelja projekta	Priručnik za projekte Plan upravljanja rizicima	Izvešća o projektu	Dnevnik rizika Projektni dnevnik	Izvešće o završetku projekta

Artefakt

- Plan upravljanja rizicima
- Dnevnik rizika

PM² predložak?

- ☒
- ☒

B.4 Plan upravljanja problemima

Plan upravljanja problemima definira i dokumentira aktivnosti, uloge i odgovornosti vezane za identificiranje, procjenjivanje, dodjeljivanje, rješavanje i kontroliranje projektnih problema. Problemi se definiraju kao neplanirani događaji vezani za projekt koji zahtijevaju radnju projektnog upravljanja. Proces upravljanja problemima pomaže projektnom menadžeru da napravi procjenu i djeluje na probleme koji imaju potencijalni učinak na doseg projekta, vrijeme, kvalitetu, rizike ili zadovoljstvo dionika. Sve odluke zapisane su u dnevniku odluka, što pruža vidljivost i odgovornost u vidu njihovog donošenja te informacije o tome kome moraju biti priopćene.

Dnevnik problema koristi se za dokumentiranje identificiranja, evaluacije i procjenjivanja problema i utvrđivanje porijekla ključnih odluka i planiranih radnji. Također pomaže u nadzoru osoba odgovornih za rješavanje problema u zadanom roku. To omogućava vidljivost i odgovornost u rješavanju problema i osigurava da se njima adekvatno upravlja.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema plan upravljanja problemima.
Poslovni menadžer (BM)	Savjetnik u elaboraciji ovog artefakta.

Ulazne informacije

- Povelja projekta
- Priručnik projekta
- Radni plan projekta

Smjernice

- Provjerite postoji li već proces upravljanja problemima na organizacijskom nivou.
- Prilagodite plan upravljanja problemima potrebama projekta. Kreirajte ga kao samostalni dokument ili kao dio priručnika projekta.
- Osigurajte da se informacije iz ostalih projektnih planova ili priručnika projekta (npr. postupak eskalacije) ne udvostručuju.
- Definirajte što se smatra problemom i prilagodite moguće kategorije problema koje su relevantne za projekt.

- Definirajte artefakte, alate i tehnike koji će služiti za identificiranje, procjenjivanje, dodjeljivanje, rješavanje i nadzor problema (npr. dnevnik problema, analiza uzroka itd.).
- Specificirajte na koji način se mogu identificirati novi problemi, kako objaviti njihov status te kada se može raspraviti o novim i postojećim problemima (i odlukama u tijeku) (npr. sastanci o statusu projekta).
- Prilagodite dnevnik problema na način da odražava promjene na ljestvici hitnosti, utjecaja i prioriteta.
- Definirajte koji problemi (ovisno o njihovoj kategoriji, hitnosti i utjecaju) mogu biti riješeni na razini projektnog upravljanja, a koji trebaju biti podvrgnuti postupku eskalacije.
- Opišite aktivnosti kontrole problema, njihovu učestalost i tehnike i alate (npr. analiza problema na sastancima daljnjeg praćenja na temelju dnevnika problema ili izvještajima o statusu projekta).
- Definirajte kako su problemi povezani sa svojim izvorima, vezanim odlukama, radnjama, rizicima i promjenama.
- Specificirajte postupak ažuriranja novih spoznaja nakon rješavanja problema.
- Osigurajte da se o procesu upravljanja problemima razgovara s projektnim timom i dionicima.

RAM/RASCI	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje problemima Plan	I	I	A	C	C	I	R	C

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje problemima	Povelja projekta	Priručnik za projekte Plan upravljanja problemima	Izvješća o projektu	Dnevnik problema Dnevnik odluka	Izvješće o završetku projekta

Artefakt

- Plan upravljanja problemima
- Dnevnik problema
- Dnevnik odluka

PM² predložak?

- ☒
- ☒
- ☒

B.5 Plan upravljanja kvalitetom

Plan upravljanja kvalitetom definira i dokumentira zahtjeve za kvalitetom, pristup upravljanju kvalitetom, procese i odgovornosti. Također ističe osiguranje kvalitete i aktivnosti kontrole koje se izvršavaju tijekom projekta.

Na planiranje i izvršavanje osiguranja kvalitete i aktivnosti kontrole može se gledati kao na veliki ulog vremena i radnog napora pa iz tog razloga željena ravnoteža između planirane kvalitete, troškova, vremena i rizika treba biti pažljivo procijenjena te uzeta u obzir.

Odgovarajuća metrika mora se definirati i kasnije koristiti u evaluaciji kvalitete projektnog upravljanja. Sve aktivnosti vezane za kvalitetu moraju biti dobro osmišljene i isplanirane.

Postupak konfiguracijskog upravljanja dokumentiran je i u planu upravljanja kvalitetom. Konfiguracijski menadžment pomaže projektnim timovima da učinkovito rukuju artefaktima i isporukama (npr. osiguravaju da su isporučene točne verzije, da spriječe neautorizirane promjene, da omoguće utvrđivanje porijekla artefakata).

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema plan upravljanja kvalitetom. Može imati podršku ostalih uloga, kao što su osiguranje kvalitete projekta, ured za upravljanje projektom i ostali dionici projekta.
Poslovni menadžer (BM)	Analizira i odobrava zahtjeve za kvalitetom, osiguranje kvalitete i aktivnosti kontrole te vezanu metriku.

Ulazne informacije

- Povelja projekta
- Priručnik projekta
- Radni plan projekta

Smjernice

- Provjerite postoji li već proces upravljanja kvalitetom na organizacijskom nivou.
- Prilagodite plan upravljanja kvalitetom potrebama projekta. Kreirajte ga kao samostalni dokument ili kao dio priručnika projekta.
- Odredite ciljeve i karakteristike upravljanja kvalitetom analizom projektnih isporuka, kriterija uspješnosti, pristupa i ostalih specifičnih zahtjeva (npr. sigurnosnih zahtjeva) kako je opisano u povelji projekta i priručniku projekta.
- Osigurajte da se informacije sadržane u drugim projektnim planovima ili priručniku projekta (npr. postupak eskalacije) ne udvostručuju.
- Definirajte kriterij odobravanja za izvješća izlaza iz faze ili za druge prekretnne točke u projektnom upravljanju.
- Definirajte sve artefakte te alate i tehnike koji će se koristiti za planiranje kvalitete i osiguranje i kontrolu kvalitete (npr. kontrolna lista analize kvalitete).
- Utvrdite osiguranje kvalitete i aktivnosti kontrole te definirajte njihovu učestalost i vremenski raspored. Dodatno kreirajte metriku i toleranciju prihvatljivosti za evaluaciju ovih aktivnosti.
- Utvrdite treba li osiguranje kvalitete projekta (ili drugo samostalno tijelo) izvršiti aktivnosti kontrole kvalitete.
- Definirajte uloge i odgovornosti za procese kvalitete i osigurajte da su ove uloge dogovorene i priopćene svim uključenim dionicima.
- Analizirajte karakteristike kvalitete s važnim dionicima. Zamolite ih da predlože osiguranje kvalitete i aktivnosti kontrole za određeni projekt.
- Definirajte postupke i zapise kvalitete i konfiguracije koje prikazuju kako su aktivnosti upravljanja kvalitetom izvršene po planu.
- Prilagodite kontrolnu listu analize kvalitete na temelju aktivnosti kontrole kvalitete definiranih za projekt.
- Osigurajte da su aktivnosti osiguranja i kontrole kvalitete povezane s određenom radnom aktivnosti u radnom planu projekta.
- Osigurajte da su analitičari i odobratelji dokumenta jasno definirani.
- Predstavite planirane aktivnosti i raspored upravljačkom odboru.
- Prosljedite odobreni plan projektnom timu i važnim dionicima

Smjernice (specifične za konfiguracijski menadžment)

- Analizirajte procese konfiguracijskog menadžmenta postavljene u planu upravljanja kvalitetom i prilagodite ih potrebama projekta (npr. izbrišite ili dodajte korake ili aktivnosti, proširite ili izmijenite opis aktivnosti, povezane odgovornosti itd.).
- Definirajte što je konfiguracijski entitet za projekt na temelju projektnih isporuka i artefakata te identificirajte njegove atribute.

- Identificirajte tko je odgovoran za promjene konfiguracijskog entiteta i za održavanje i kontrolu njegovih verzija i izdanja.
- Definirajte artefakte i alate i tehnike koji će se koristiti za upravljanje konfiguracijskim entitetom.
- Ovisno o složenosti projekta, dnevnik konfiguracijskog menadžmenta može se koristiti za kontrolu promjena konfiguracijskih entiteta.
- Opišite nazive koji će se koristiti u dokumentaciji, mapama i e-pošti.
- Definirajte strukturu projektnih mapa, postupaka i prava vezana za analizu promjena/ažuriranja projektnih artefakata. Osigurajte da se pravilno implementira ograničeni pristup i pravila povjerljivosti.
- Definirajte postupke vezane za kopiranje projektnih podataka, perioda retencije, oblike pohrane i čišćenje/brisanje podataka (po potrebi).
- Osigurajte da se o postupku konfiguracijskog menadžmenta obavijesti projektni tim.
- Ključne informacije o konfiguracijskom menadžmentu mogu biti sadržane u priručniku projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Plan upravljanja kvalitetom	I	A	C	C	C	C	R	C

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje kvalitetom	Povelja projekta	Priručnik za projekte Plan upravljanja kvalitetom	Izvešća o provjeri kvalitete Izvešća o reviziji	Kontrolni popis provjere kvalitete Projektni dnevnik Kontrolni popis pregleda za izlaz iz faze	Izvešće o završetku projekta Napomena o prihvatanju projekta

Artefakt

- Plan upravljanja kvalitetom
- Kontrolna lista analize kvalitete
- Kontrolna lista analize izlaska iz faze

PM² predložak?

- ☒
- ☒
- ☒

B.6 Plan komunikacije

Plan komunikacije osigurava protok informacija između svih dionika kako bi oni mogli obavljati uloge kroz cijeli projekt. Planiranje i izvršavanje aktivnosti komunikacije ključno je za uspješnost projekta. Plan upravljanja komunikacijom definira i dokumentira komunikacijske aktivnosti, njihove ciljeve, sadržaj, oblik, učestalost i publiku. Također definira način komuniciranja statusa projekta i dodjelu poslova različitim dionicima, a uključuje i komunikacijsku strategiju za svakog pojedinačnog dionika, na temelju njihovih interesa, očekivanja i utjecaja koji imaju na projekt.

Ključni sudionici	Opis
Projektni menadžer (PM)	Priprema plana komunikacije.
Poslovni menadžer (BM)	Pružanje ulazne informacije i pomaže u stvaranju plana.

Ulazne informacije

- Povelja projekta
- Priručnik projekta
- Matrica dionika projekta
- Radni plan projekta.

Smjernice

- Analizirajte smjernice navedene u planu komunikacije za bolje razumijevanje prilagodbe plana.
- Osigurajte da ne postoji udvostručenje aktivnosti komunikacije opisanih u ostalim projektnim planovima kao što je plan upravljanja kvalitetom, plan upravljanja rizicima itd.
- Ukoliko su određeni procesi prethodno opisani u priručniku projekta (npr. postupak eskalacije), pozovite se na njih te tako izbjegnite nepotrebno ponavljanje.
- Identificirajte grupe dionika projekta na temelju matrice dionika projekta.
- Pri određivanju strategije za svaku aktivnost komunikacije, uzmite u obzir interese i utjecaj unutarnjih i vanjskih organizacija projekta.
- Odrediti informacije koje treba objaviti i njihovu svrhu za svaku ciljanu grupu.
- Definirajte sve artefakte (npr. projektne izvještaje) i načine njihovog prikupljanja, analizirajte i distribuirajte projektne informacije i upravljajte očekivanjima dionika.
- Odredite učestalost komunikacijskih aktivnosti, njihov format i komunikacijske medije (npr. izvještaji, prezentacije, sastanci, poruke e-pošte, pozivi).
- Odredite tko je odgovoran za svaku komunikacijsku aktivnost i opišite očekivani rezultat.
- Osigurajte da se o planu komunikacije razgovara sa svim dionicima projekta.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Upravljanje komunikacijama Plan	I	I	A	S	C	I	R	C

Povezani artefakti	Pokretanje	Planiranje	Izvršenje	Nadzor i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje komunikacijama	Povelja projekta	Matrica dionika projekta Plan upravljanja komunikacijama	Izvješća o projektu	Projektne dnevni	Izvješće o završetku projekta

Artefakt

- Plan komunikacije

PM² predložak?

B.7 Dnevnik promjena

PM² dnevnik promjena ima sljedeću strukturu:

Identifikacija i opis promjena	
ID	Identifikator promjene.
Kategorija	Kategorizira promjenu.
Naslov	Kratki naziv koji opisuje zahtijevanu promjenu.
Opis	Detaljniji opis zahtijevane promjene i utjecaj izostanka njezine implementacije.
Status	Status promjene može biti sljedeći: Predana: ovo je početni status. Koristi se za zahtijevane promjene koje još nisu specificirane. U procesu odobravanja: ovaj status se koristi za pokretanje odobravanja. Na čekanju odobrenja: ovaj status se koristi za pokretanje odobravanja. Prethodno osigurajte da je izvršena provjera i da su procjene točne. Odobrena: status se koristi nakon što je promjena odobrena. Odbijena: status se koristi ako je promjena odbijena. Odgođena: status se koristi ako je promjena odgođena do daljnjega. Spojena: status se koristi ako je promjena inkorporirana u drugu promjenu te se ne može aktivno koristiti. Spajanje je učestalo kod višestrukih promjena. Implementirana: status se koristi ako je posao implementiranja ove promjene uglavljen u radni plan projekta.
Podnositelj zahtjeva	Ime osobe koja zahtijeva promjenu.
Datum identificiranja (ili predaje zahtjeva)	Datum predavanja zahtjeva za promjenom.
Procjenjivanje promjene	
Detalji radnje (odgovornosti i radni napor)	Opis preporučljivih radnji, uključujući korake, isporuke, vremenski raspored, resurse i radni napor.
Veličina	Radni napor potreban za implementiranje promjene. Moguće vrijednosti su: 5=vrlo visok, 4=visok, 3=srednji, 2=nizak, 1=vrlo nizak
Prioritet	Brojčana vrijednost koja označava dogovoreni prioritet promjene. Moguće vrijednosti su: 5=vrlo visok, 4=visok, 3=srednji, 2=nizak, 1=vrlo nizak
Ciljani datum isporuke	Ciljani datum za isporuku promjene.
Odobravanje promjene	
Eskalacija	Je li potrebna eskalacija upravljačkom sloju? (Da ili Ne).
Odluka	Donesene odluke.
Odlučio/la	Osoba ili odbor koji je odbio ili odobrio promjenu.
Datum odluke	Datum na koji je donesena odluka
Implementiranje promjene	
Stvarni datum isporuke	Datum na koji je promjena isporučena.
Utvrđivanje porijekla i komentari	Identifikacija zadataka (u radnom planu projekta) koji implementiraju promjenu i/ili identifikacija vezanih problema, rizika ili odluka. Također uključite dodatne informacije/komentare vezane za probleme.

B.8 Dnevnik rizika

PM² dnevnik rizika ima sljedeću strukturu:

Identifikator rizika i opis	
ID	Identifikator rizika.
Kategorija	Kategorije rizika povezane s područjem pod utjecajem rizika (npr. posao, IT, ljudi i organizacija, eksterna ili legalna).
Naziv	Kratki naziv rizika.
Opis	Opis rizika, uzroka, problema koji bi se mogli pojaviti (mogućim posljedicama), ovisnosti rizika.
Status	Statusi rizika mogu biti sljedeći: Predloženi: ovo je početni status. Koristi se za rizike koji još nisu specificirani. U procesu odobravanja: ovaj status se koristi za pokretanje odobravanja. Na čekanju odobrenja: ovaj status se koristi za pokretanje odobravanja. Prethodno osigurajte da je izvršena provjera i da su procjene točne. Odobreni: status se koristi nakon što je mogućnost rizika prihvaćena. Odbijeni: status se koristi ako je rizik označen kao nerelevantan. Zatvoreni: status se koristi ako je rizik ograničen (npr. ako su implementirane radnje ublažavanja).
Identifikator	Osoba koja je identificirala rizik.
Datum identificiranja	Datum na koji je rizik identificiran.
Procjena rizika	
Vjerojatnost (V)	Brojčana vrijednost koja označava vjerojatnost pojavljivanja rizika. Moguće vrijednosti su: 5=vrlo visoka, 4=visoka, 3=srednja, 2=niska, 1=vrlo niska
Utjecaj (U)	Brojčana vrijednost koja označava ozbiljnost utjecaja rizika (ako on postoji). Moguće vrijednosti su (negativni rizik): -5=vrlo visoka, -4=visoka, -3=srednja, -2=niska, -1=vrlo niska Bilješka: za pozitivne rizike potrebno je koristiti pozitivne vrijednosti.
Razina rizika (V*U)	Razina rizika je umnožak vjerojatnosti i utjecaja (RR=V*U).
Vlasnik rizika	Osoba koja je odgovorna za upravljanje i nadzor rizika.
Eskalacija	Hoće li rizik biti eskaliran upravljačkom sloju? (Da ili Ne).
Odgovor na rizik	
Strategija odgovora na rizik	Moguće strategije za upravljanje identificiranim (negativnim) rizicima: Izbjegavanje: izbjegavanje rizika, modificiranje projekta ili projektnog plana kako bi se uklonili uvjeti ili aktivnosti koje nose rizik Redukcija: ublažavanje rizika ili redukcija putem proaktivne implementacije aktivnosti koje reduciraju rizik. Prihvaćanje: prihvaćanje rizika. U ovom slučaju rezervni planovi moraju biti definirani u slučaju pojavljivanja rizika (aktivno prihvaćanje). Transfer/Dioba: Transfer ili podjela rizika s drugim subjektom, npr. osiguranje, podugovaranje itd.
Detalji akcije (radni napor i odgovornosti)	Opis radnji ublažavanja, uključujući njihov cilj, doseg, isporuke, odgovornu osobu i potrebni procijenjeni radni napor.
Ciljani datum	Datum na koji se očekuje implementacija akcije.
Utvrđivanje porijekla/komentari	Identificiranje zadataka (u radnom planu projekta) koji implementiraju akcije odgovora na rizike i/ili identificiranje povezanih promjena, problema ili odluka (dnevnički zapisi). Također uključite dodatne informacije/komentare vezane za rizike.

B.9 Dnevnik problema

PM² dnevnik problema ima sljedeću strukturu:

Identifikacija i opis problema	
ID	Identifikator problema.
Kategorija	Kategorija problema vezana za područje pod utjecajem problema (npr. posao, IT, ljudi i organizacija, eksterna ili legalna).
Naziv	Kratki naziv problema.
Opis	Opis problema i njegov utjecaj.
Status	Statusi problema mogu biti sljedeći: Otvoreni: problem je identificiran i zahtijeva pažnju, a ako je moguće, i rješenje. Odgođeni: ovaj status koristi se ako je rješavanje problema odgođeno zbog drugih prioriteta. Riješeni: ovaj status označava da su sve potrebne akcije izvršene i problem je riješen. Zatvoreni: ovaj status označava da je cjelokupni posao dovršen i potvrđen. Problem može biti smatran riješenim.
Identifikator	Ime osobe koja je identificirala problem.
Datum identificiranja	Datum na koji je istaknut problem.
Procjena i opis problema	
Detalji akcije (radni napor i odgovornost)	Opis preporučljivih radnji, koraka, isporuka, vremenskog rasporeda, resursa i radnog napora.
Hitnost	Brojčana vrijednost koja označava koliko je hitno rješavanje problema. Moguće vrijednosti su: 5=vrlo visoka, 4=visoka, 3=srednja, 2=niska, 1=vrlo niska
Utjecaj	Brojčana vrijednost koja označava utjecaj problema. Moguće vrijednosti su: 5=vrlo visoka, 4=visoka, 3=srednja, 2=niska, 1=vrlo niska
Veličina	Veličina problema predstavlja radni napor koji je potreban za rješavanje problema. Moguće vrijednosti su: 5=vrlo visoka, 4=visoka, 3=srednja, 2=niska, 1=vrlo niska
Ciljani datum	Očekivani datum rješavanja problema.
Vlasnik problema	Osoba odgovorna za rješavanje problema.
Eskalacija	Treba li problem biti eskaliran upravljačkom sloju? (Da ili Ne)
Utvrđivanje porijekla/Komentari	Identificiranje zadataka (u radnom planu projekta) koji implementiraju akcije rješavanja problema i/ili identificiranje povezanih promjena, rizika ili odluka (dnevnički zapisi). Također uključite dodatne informacije/komentare vezane za probleme.

B.10 Dnevnik odluka

PM² dnevnik odluka ima sljedeću strukturu:

Identificiranje odluka	
ID	Identifikator odluka.
Kategorija	Kategorije odluka vezane su za područje pod utjecajem odluke (npr. posao, IT, ljudi i organizacija, eksterna ili legalna).
Naziv	Kratki naziv odluke.
Opis	Opis detalja i posljedica odluka, po potrebi.
Identifikator	Ime osobe koja je identificirala potrebu za odlukom.
Nazočne osobe	Zapisati imena prisutnih osoba prilikom donošenja odluke.
Komentari	Identifikacija vezanih dnevničkih zapisnika promjene, rizika ili problema i dodatne informacije vezane za odluke.
Vlasništvo	
Vlasnik odluke	Osoba odgovorna za odluku.
Datum odluke	Datum na koji je donesena odluka.
Eskalacija	Treba li odluka biti eskalirana upravljačkom sloju? (Da ili Ne)
Implementacija odluke	
Datum puštanja	Datum na koji se odluka počela provoditi.
Komuniciranje odluke	Grupi, timovima i ostaloj publici.

Dodatak C: Alati i tehnike projektnog menadžmenta

Ovo poglavlje upoznaje vas s uobičajenim alatima i tehnikama projektnog menadžmenta koje su vrlo korisne prilikom suočavanja s različitim izazovima projektnog upravljanja. Alati i tehnike opisani su u nekoliko poglavlja i pružaju jednostavan pregled alata i tehnika na visokoj razini.

Bitno je naglasiti da set alata koji je predstavljen u ovom poglavlju ne čini kompletnu listu dostupnih alata i tehnika projektnog menadžmenta.

Važni izvori za daljnje proučavanje i istraživanje također su predstavljeni na kraju ovog poglavlja.

C1. PESTEL analiza

PESTEL analiza koristi se za bolje razumijevanje utjecaja okoline na projekt ili cilj projekta. PESTEL je oznaka za: Političke, Ekonomske, Socijalne, Tehnološke, Ekološke i Legalne faktore. PESTEL analiza pomaže u identifikiranju vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju i koje bi stoga mogle utjecati i na ciljeve, planiranje ili izvršavanje projekata.

Ova vrsta analize je osobito važna u kontekstu poslovne opravdanosti i upravljanja rizicima te će potaknuti proces kreiranja dovoljno opsežnog plana da se dotakne i potencijalnih rizičnih situacija (prijetnji/prilika) koje proizlaze izvan organizacije ili projekta.

C2. Analiza *make-or-buy* (proizvoditi ili kupiti)

Analiza *make-or-buy* pomaže organizaciji da donese odluku hoće li proizvesti ili kupiti proizvod od dobavljača. Menadžeri portfelja i sponzori projekta često su suočeni s dilemom kupnje ili proizvodnje, uzimajući u obzir dostupnost i vještine resursa koji su im pri ruci.

Različiti faktori koji se uzimaju u obzir u analizi *make-or-buy* su usporedba troškova, tehnološki i poslovni procesi, informacije o dobavljaču i sistemi podrške.

Potencijalni razlozi za odluku o proizvodnji uključuju efektivnost troškova, zabrinutost o intelektualnom vlasništvu, kontrolu kvalitete ili nepouzdanost dobavljača.

Potencijalni razlozi za odluku o kupnji uključuju razmatranje troškova, manjak tehničke stručnosti, tehničko iskustvo dobavljača i/ili nedovoljne interne resurse.

C3. Interes dionika/Matrica utjecaja (engl. *Stakeholder Interest / Influence Matrix - SIIM*)

Ova tehnika koristi se kako bi olakšala i dokumentirala analizu interesa i utjecaja svakog dionika projekta. Za identifikiranje „*project champion*“ projekta i mogućih smetnji projektu, od neizmjerne je važnosti poznavati dionike i njihovu važnost za projekt. Kako dokument navodi ljude unutar organizacije, potrebno je pripaziti na povjerljivost podataka.

Interes označava razinu interesa dionika za projekt. Interes se mjeri kao stupanj entuzijazma koji dionik pokazuje u podršci za projekt. Dionici mogu biti pozitivni, neutralni ili negativni prema projektu.

Utjecaj označava moć koju dionik ima u planiranju i implementiranju aktivnosti. Što je veća moć odlučivanja dionika, to je veći njegov utjecaj. Najčešće najveći utjecaj ima osoba (ili osobe) koja donosi odluke o financiranju i/ili resursima projekta.

C4. Matrica vjerojatnosti/posljedica rizika

Matrica vjerojatnosti/posljedica rizika (ponekad i matrica vjerojatnost-posljedica) koristi se u kvalitativnoj procjeni rizika, nakon identifikiranja projektnih rizika. Matrica služi kao alat koji nadopunjuje dnevnik rizika ili registar rizika.

Matrica vjerojatnosti/posljedica rizika temelji se na dva kriterija: vjerojatnosti materijaliziranja rizika i potencijalnoj posljedici rizičnog događaja. Najčešće se koristi pet oznaka za svaku dimenziju matrice: 1=vrlo niska, 2=niska, 3=srednja, 4=visoka, 5=jako visoka.

Ova dva faktora se kombiniraju na način da se njihove vrijednosti pomnože, a njihov umnožak čini razinu rizika. Razina rizika mjeri se na ljestvici od 1 do 25 i pokreće različite strategije odgovora na rizik. Čelije matrice označene su različitim bojama koje označavaju kritičnost rizika:

zelena za niski rizik (razina manja od 2), žuta za srednji rizik (razina rizika između 3 i 16) i crvena za visoki rizik (razina rizika viša od 20).

Na temelju apetita rizika organizacije, za svaki identificirani rizik koriste se adekvatne strategije odgovora na rizik (izbjegavanje, prihvaćanje, redukcija, transfer, podjela).

C5. Struktura grupiranja poslova (engl. *Work Breakdown Structure – WBS*)

Struktura grupiranja poslova je hijerarhijska podjela projekta na manje radne komponente koje se mogu koristiti za dodjelu poslova ili za procjenu radnog napora i troškova. Kvalitetna struktura grupiranja poslova mora biti lako razumljiva, kompletna i treba olakšati nadzor napretka u fazi izvršavanja projekta. Najčešće se koriste tehnike dekompozicije koje uključuju grupiranje projekta u faze ili etape, isporuke ili proizvode, radne pakete ili, ovisno o organizaciji, odjele i poslovne jedinice. Struktura grupiranja poslova je dobra je podloga projektnom menadžeru za dodjelu različitih odgovornosti članovima tima. Svaka zadaća u strukturi može nakon toga biti naknadno definirana: može se napraviti procjena posla, rizika, mogu se identificirati zavisnosti i mobilizirati resursi.

C6. Struktura grupiranja isporuka (engl. *Deliverables Breakdown Structure – DBS*)

Struktura grupiranja isporuka (DBS) je osnovni dio planiranja na temelju proizvoda. Koristi se za identificiranje i dokumentiranje isporuka projekta (projektnih isporuka i isporuke projektnog upravljanja) i njihovih međuzavisnosti. Produkt toga je hijerarhijsko stablo isporuka i podisporuka (fizičkih, funkcionalnih ili konceptualnih) koje sačinjavaju cjelokupni projekt, što pomaže projektnom timu u identificiranju cijelog seta isporuka koje čine projekt.

Struktura grupiranja isporuka je slična strukturi grupiranja poslova, ali se koristi u različitoj fazi procesa planiranja. DBS može prethoditi WBS-u i identificirati željene rezultate (isporuke) koje se onda koriste u kreiranju WBS-a (identificiranje zadaća i aktivnosti potrebnih za isporuku proizvoda).

Može se reći da DBS definira što će projekt proizvesti (kao cjelina i njegovi dijelovi), a WBS definira koji poslovi moraju biti izvršeni kako bi bili proizvedeni.

C7. Procjena radnog napora i troškova

Tehnika procjene radnog napora i troškova proizlazi iz strukture grupiranja poslova (WBS): svaka poslovna jedinica (zadaća) procjenjuje se u okvirima radnog napora i troškova. Radni napor obično se mjeri u danima ili mjesecima (čovjek-dan/čovjek-mjesec). Posao se obavlja u bliskoj suradnji s vlasnicima zadaća i drugim stručnjacima glavnog projektnog tima, kako bi se osigurala preciznija procjena i odobravanje članova tima na čelu tih poslova.

Visokokvalitetna struktura grupiranja poslova temelj je kvalitetne procjene.

C8. PERT procjena u tri točke

Procjena u tri točke dio je tehnike PERT i koristi se zajedno s mrežnim dijagramima kako bi pružila težinski prosjek trajanja ili troškova aktivnosti. Očekivano trajanje/troškovi i standardne devijacije trajanja ili troškova računa se na temelju tri podatkovne točke, optimističnoj procjeni trajanja i troškova, izglednoj procjeni i pesimističnoj procjeni.

Ove procjene se važu i daju težinski prosjek radnog napora, troškova i trajanja. Također, ove procjene koriste se za računanje standardnih devijacija, kako bi se napravila procjena razina pouzdanosti težinskog prosjeka aktivnosti i kako bi se napravio jednostavan statistički model vremena i troškova zadaća. Ova metoda koristi se za predviđanje i ublažavanje rizika te za dodjelu zalihosti zadatku.

Uključivanje stručnjaka povećava točnost procjena u tri točke i smanjuje stupanj nesigurnosti projekta.

C9. Vremensko raspoređivanje projekta

Vremensko raspoređivanje identificira zavisnosti zadataka, brine se o dodjeli resursa za svaki zadatak, identificira datume počinjanja i završavanja zadataka i određuje cjelokupno trajanje projekta.

Vremensko raspoređivanje može se raditi unaprijed za cjelokupni projekt ili za pojedinačne dijelove projekta, kao što su individualne faze ili iteracije. Koriste se različite metode vremenskog

raspoređivanja i prezentacija: popis datuma/rokova, plan prekretnica, grafikoni, mrežni dijagrami i povezani grafikoni (Ganttov grafikon), koji se mogu i nadopunjavati.

Nakon odobravanja, vremenski raspored se određuje i svaka daljnja promjena mora biti uvedena prema procesu upravljanja promjenama i odgovarajućim dogovorima o upravljanju.

C10. Uravnoteženje resursa

Uravnoteženje resursa tehnika je koja se koristi za analizu nebalansiranog korištenja projektnih resursa i za rješavanje konflikata vezanih za dodjelu resursa (npr. ljudski resursi, materijal ili oprema).

Uravnoteženje resursa fokusira se na efikasnu/optimalnu dodjelu resursa kako bi projekt bio završen unutar definiranog vremenskog perioda. Projektni menadžeri analiziraju zavisnosti između projekata ili aktivnosti kako bi osigurali da se aktivnosti pravovremeno izvrše. Uzimajući u obzir identificirana ograničenja, može se izvršiti uravnoteženje resursa. Uravnoteženje resursa može npr. zahtijevati odgodu određenih zadataka sve dok resursi nisu dostupni.

Neki IT alati, kao Microsoft Project pružaju funkcionalnost u automatskom uravnoteženju resursa pružajući varijablu tri projektna ograničenja (trošak, doseg i vrijeme).

C11. Ganttov grafikon / Ganttov dijagram

Ganttov dijagram je uobičajena tehnika projektnog upravljanja koja se koristi za predstavljanje rasporeda, faza i aktivnosti projekta u jedinstvenom vizualu (uglavnom u obliku horizontalnog dijagrama). Fokusira se na projektnu periodičnost, trajanje, zavisnosti i status i prikazuje ih na vrlo jednostavan način.

Ganttov dijagram prikazuje redoslijed u kojem se aktivnosti moraju izvršiti i pruža pregled napretka u bilo kojoj vremenskoj točki. Ganttov dijagram koristi se za komuniciranje projektnog rasporeda u vizualnom obliku, no također prikazuje napredak i trenutni status koristeći sjenčanje postotaka i vertikalnu liniju koja označava „danas“. Glavna prednost ove tehnike jest mogućnost da brzim pregledom jasno prikaže status svake aktivnosti.

C12. Metoda kritičnog puta (engl. *Critical Path Method* – CPM)

Metoda kritičnog puta (CPM) je tehnika koja koristi matematički algoritam za izračun ukupnog trajanja projekta. CPM kalkuliра najduži potrebiti put (najduže neizbježno trajanje) planiranih aktivnosti od početka do kraja projekta, poznat i kao kritični put projekta. Ova tehnika pomaže u određivanju aktivnosti s kritičnim utjecajem na cjelokupno trajanje projekta.

Kako kritični put predstavlja najduži potrebiti put aktivnosti, također predstavlja i najkraće moguće trajanje projekta. Na temelju ove informacije prioritziraju se aktivnosti kako bi se skratilo trajanje kritičnog puta racionaliziranjem aktivnosti, paralelnim odrađivanjem aktivnosti ili dodavanjem resursa.

C13. Metoda kritičnog lanca (engl. *Critical Chain Method* – CCM)

Metoda kritičnog lanca (CCM) tehnika je koja se koristi za planiranje i raspoređivanje seta aktivnosti ili projekata. Slična je metodi kritičnog puta (CPM), ali uzima u obzir resurse i njihovo uravnoteženje, kao i ponašanje projektnog menadžera prilikom procjenjivanja trajanja aktivnosti projekta.

Tehnika se temelji na zapažanjima da su procjene trajanja aktivnosti za projekte dvostruko veće od vremena koje je potrebno za obavljanje aktivnosti. Razlozi za kašnjenje mogu biti zanemarivanje prednosti ranijeg dovršavanja aktivnosti, usporavanje članova timova kako bi se ispunilo vrijeme dostupno za dovršavanje zadatka, čekanje posljednjeg trenutka za fokusiranje na zadatak itd.

CCM pretpostavlja da su procjene projektnog menadžera za aktivnosti podebljane i automatski ih reducira. Dodatni ublaživači uzimaju se u obzir u redukciji projektnih procjena.

C14. Postupci upravljanja vrijednošću stvarno obavljenog posla (engl. *Earned Value Management* – EVM)

EVM je tehnika koja se koristi za nadzor i kontrolu performansi projekta, pružajući objektivan pogled na performanse na temelju projektnih financija. I troškovi i vrijednost mjere se u jedinicama troška

(npr. danima ili eurima). EVM pruža relativno objektivnu metriku – ili indikatore ključnih performansi (engl. *Key Performance Indicators* – KPI) – kako bi proaktivno upravljala projektnim performansama. Neki indikatori reflektiraju dosad zabilježeni napredak ili devijacije od plana s točke gledišta troškova ili napora, dok se drugi indikatori fokusiraju na predviđanje devijacija od ukupnog budžeta ili na produktivnost potrebnu za dovršavanje projekta po rasporedu.

C15. Pareto analiza

Pareto analiza je službena tehnika identificiranja problema projekta. Pareto princip tvrdi da generalno 80 % posljedica proizlazi iz 20 % uzroka (npr. 80 % troškova može biti pripisano 20 % aktivnosti. 80 % posljedica rizika može biti pripisano samo 20 % identificiranih rizika.)

Fokusirajući se na glavne probleme (20 %), Pareto analiza može biti korisna u upravljanju rizicima ili kvalitetom jer pomaže u fokusiranju na one probleme rizika ili kvaliteta koje imaju najveći utjecaj na projekt, tako olakšavajući prioritizaciju potrebnih akcija ublažavanja.

C16. Naučene lekcije

Bilježenje naučenih lekcija način je identificiranja područja razvoja/poboljšanja projekta s ciljem sprečavanja zamki kod drugih projekata. Zabilježene informacije uključuju naučene lekcije s područja upravljanja rizicima, probleme s kvalitetom, probleme korištenja vanjskih usluga ili izvođača radova, zahtjeve za promjenama itd.

Projektni tim može bilježiti ideje tijekom *brainstorming* sesija, analizirajući projektne izvještaje i dnevnik, putem projektnih upitnika itd., za vrijeme trajanja životnog ciklusa projekta. Projektni menadžer grupirat će i prioritizirati naučene lekcije kako bi se razumjela područja potencijalnog napretka.

Kako bi se izbjeglo ponavljanje grešaka, naučene lekcije potrebno je podijeliti s drugim projektnim menadžerima. U nekim slučajevima naučene lekcije mogu dovesti do procesa poboljšanja, poboljšanih kontrolnih lista i predložaka ili poboljšanih tečajeva treninga.

Dodatak D: PM² i menadžment portfelja

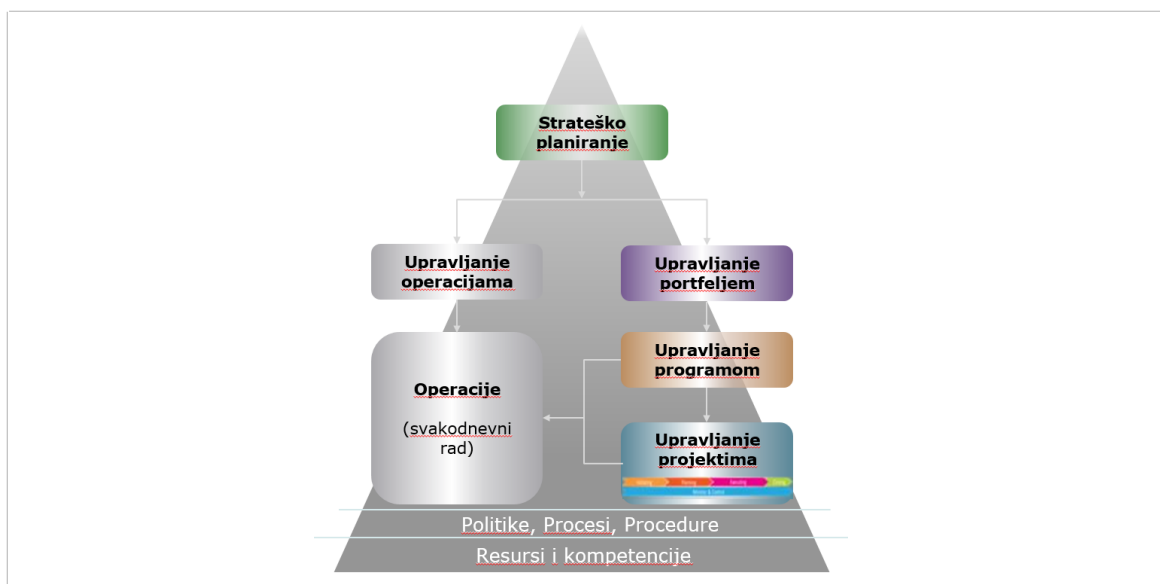
Projektni menadžment portfelja spaja strateški sloj s implementacijskim, biranjem prave kombinacije projekata i programa, prioritiziranjem, osiguravanjem adekvatnog organizacijskog kapaciteta za njihovo provođenje i redovitim prikupljanjem informacija za donošenje odluka i optimizaciju.

U menadžmentu portfelja identificiraju se prioriteti, autoriziraju se projektne investicije i obvezuju se resursi. Menadžment portfelja (PPM) uključuje kompoziciju i menadžment realizacije ciljeva portfelja, uključujući komunikaciju portfelja i upravljanje dionicima.

Portfelj projekta je skupina projekata, programa i drugih aktivnosti grupiranih s ciljem efektivnog upravljanja realizacijom strateških ciljeva i bolje financijske kontrole i kontrole resursa.

Menadžment portfelja omogućava dobro projektno upravljanje i stratešku implementaciju. Implementacija načela menadžmenta portfelja pomaže organizacijama da:

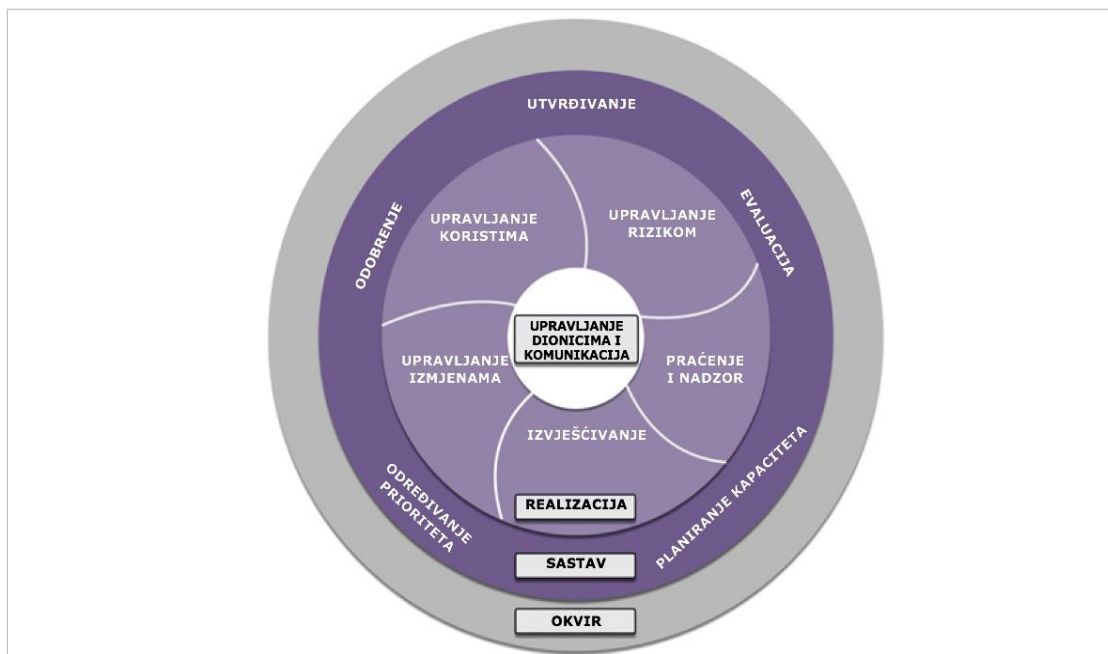
- povežu aktivnosti i upravljanje po principima menadžmenta portfelja s metodologijom PM²
- povežu projekte sa strateškim ciljevima
- izgrade disciplinu u projektnu evaluaciju i selektivne procese
- prioritiziraju projektne prijedloge na temelju uobičajenih kriterija, a ne subjektivne percepcije vrijednosti
- dodijele resurse projektima koji su u skladu sa strateškim smjerom
- minimiziraju rizike i optimiziraju resurse preko programa i projekata
- na temelju točnih i usporedivih podataka izvijeste o performansama i koristima višem menadžmentu.



Slika D.1: Veza između strategije, operacija, portfelja, programa i projektnog menadžmenta

D1. PM² Model menadžmenta portfelja

Menadžment portfelja obuhvaća skupinu aktivnosti koje su organizirane u 4 procesa.



Slika D.2: PM² model procesa menadžmenta portfelja

Sistem portfelja

Sistem portfelja definira način na koji organizacija koristi menadžment portfelja definirajući strukturu portfelja, upravljačka tijela i njihove odgovornosti, uz potrebne procese.

Sastav portfelja

Sastav portfelja proces je pohranjivanja aktivnosti za evaluaciju kandidata, odluka o investiranju i raspodjeli resursa. To su periodične aktivnosti koje se redovito izvršavaju prema potrebama organizacije.

Realizacija portfelja

Realizacija portfelja kontinuirani je proces u kojem se autorizirani programi i projekti usmjeravaju prema ostvarivanju ciljeva. Iako su programi i projekti privremene prirode, ove aktivnosti se izvršavaju kontinuirano sve dok portfelj postoji.

Upravljanje dionicima i komunikacija

Upravljanje dionicima i komunikacija kontinuirani je proces analiziranja i interakcije s različitim dionicima kako bi se osiguralo učinkovito sudjelovanje u sastavu i realizaciji portfelja.

Upravljanje dionicima i komunikacija



Slika D.3: Prikaz visokog nivoa : slojevi menadžmenta, aktivnosti i artefakata

Sastav portfelja podupire procese realizacije portfelja, koji su definirani u sistemu portfelja, a njihov rezultat komunicira se izvršavanjem odgovarajućih koraka definiranih u komunikaciji portfelja i menadžmentu dionika.

D3. Definicija portfelja

Potrebno je definirati strukturu portfelja, kategorije projekata i kriterije ocjenjivanja, tijela upravljanja i njihove odgovornosti, zajedno s potrebnim procesima, kako bi se dobio cjeloviti okvir upravljanja portfeljem. Okvir portfelja mora biti prilagođen specifičnim potrebama organizacije i portfelja, ali i povremeno revidiran kako bi se poboljšao okvir koji se odnosi na rastuće potrebe organizacije. Glavni koraci procesa su:

- Definirati karakteristike portfelja i kategorije projekata
- Definirati metrike portfelja
- Definirati frekvenciju odabira i izvješćivanja
- Definirati portfeljne procese i upravljačka tijela.

D4. Sastav portfelja

Proces sastavljanja portfelja sadrži aktivnosti za ocjenjivanje predloženih programa i projekata, donošenje investicijskih odluka i dodjelu sredstava. To su ponavljajuće aktivnosti koje se obavljaju jednom u kvartalu ili jednom godišnje, ovisno o potrebama i fleksibilnosti organizacije. Glavni koraci su:

- Identifikacija projekata
- Kategorizacija projekata
- Evaluacija projekata
- Planiranje kapaciteta
- Prioritizacija projekata
- Autorizacija projekata.

D5. Realizacija portfelja

Proces realizacije portfelja odnosi se na upravljanje autoriziranim programima i projektima u cilju zadanih ostvarenja dok se ne dovrše ili ne uklone iz portfelja. Iako su programi i projekti privremene

prirode, ove se aktivnosti provode kontinuirano sve dok portfelj ne prestane postojati. Glavni koraci su:

- Praćenje i kontrola portfelja
- Upravljanje rizicima u portfelju
- Optimizacija portfelja i upravljanje koristima
- Upravljanje promjenama u portfelju
- Izvještavanje o portfelju.

D6. Upravljanje portfeljem i komunikacija s dionicima

Upravljanje portfeljem dionika i komunikacijski proces odnose se na planiranje i upravljanje identifikacijom i analizom dionika portfelja i upravljanje njihovim očekivanjima. Svrha je razviti dosljedan način komunikacije s dionicima, a u komunikacijskom planu portfelja definirati svrhu, učestalost i distribucijski popis svake komunikacije ili izvješća portfelja. Glavni koraci su:

- Definiranje komunikacijski plan portfelja
- Upravljanje portfeljem Dionici i komunikacije.

Dodatak E: PM² i Agile

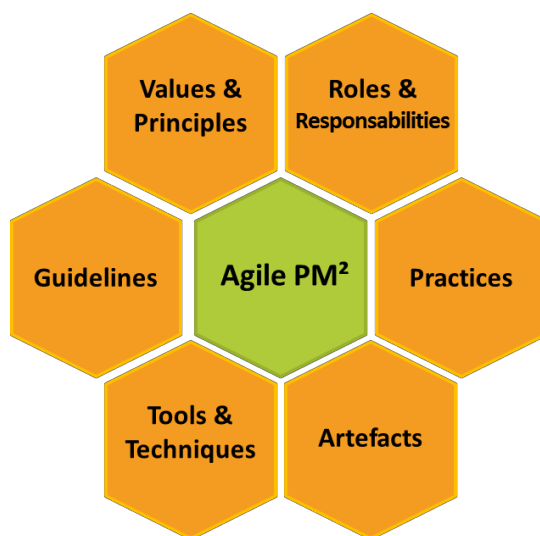
Agile je grupni naziv koji obuhvaća metode projekta, u kojem se zahtjevi i rješenja razvijaju kroz suradnju samoorganizacijskih međufunkcionalnih timova. Promiče adaptivno planiranje, evolucijski napredak, ranu isporuku, kontinuirani napredak i potiče brz i fleksibilan odgovor na promjenu.

PM² podržava korištenje praksi Agile metoda u projektima. Iako su često takve prakse već dijelom nekih izoliranih dijelova organizacije, potreban je holistički pristup i koordinirani napor za postizanje uspjeha. Ovo se pretežno odnosi na veće organizacije, dok se u manjima Agile ne prakticira u toj mjeri, već se kombinira s drugim (tradicionalnim) projektnim pristupima kako bi se zadovoljila norma različitih upravljačkih slojeva, ustroja poduzeća i interoperabilnih ograničenja. Agile PM² pruža podršku onima koji već koriste Agile ili namjeravaju koristiti Agile pristupe u svojim projektima.

Agile metode postižu odlične rezultate kada se koriste u pravom kontekstu i kada ih implementiraju pravi timovi. Međutim, organizacije i timovi često se susreću s izazovima vezanim za:

- Rad na Agile način u skladu s organizacijskim procesima, strukturama i pravilima, uključujući široko organizacijsko upravljanje i pravila određivanja budžeta, programske strukture, ustrojna i interoperabilna ograničenja.
- Korištenje Agile metoda u velikim ili nesvrstanim timovima ili kad neki od tih timova koriste Agile metode, a drugi ne.

Agile nadogradnja metodologiji PM² osmišljena je iz sljedećih razloga. Uključivanje Agile metoda u cjelokupni PM² okvir, zajednicu projektnog menadžmenta i kulture gradi temelje za organizacijsku agilnost, učenje i napredak.



Slika E.1: Elementi metoda Agile PM²

E1. Agile PM² načela

Kako bi ljudi bolje razumjeli kako Agile funkcionira, članovi Agile skupine stvorili su Agile Manifest koji opisuje što Agile predstavlja u 4 vrijednosne izjave i 12 načela. Agile PM² prihvatio je ove vrijednosti i načela (uz neznatne modifikacije).

Četiri vrijednosti koje čine Agile Manifest su:

- Individualci i interakcija iznad procesa i alata
- Radna rješenja iznad opsežne dokumentacije
- Suradnja dionika iznad ugovornog pregovaranja
- Odgovor na promjenu iznad praćenja plana.

12 načela Agile metode:

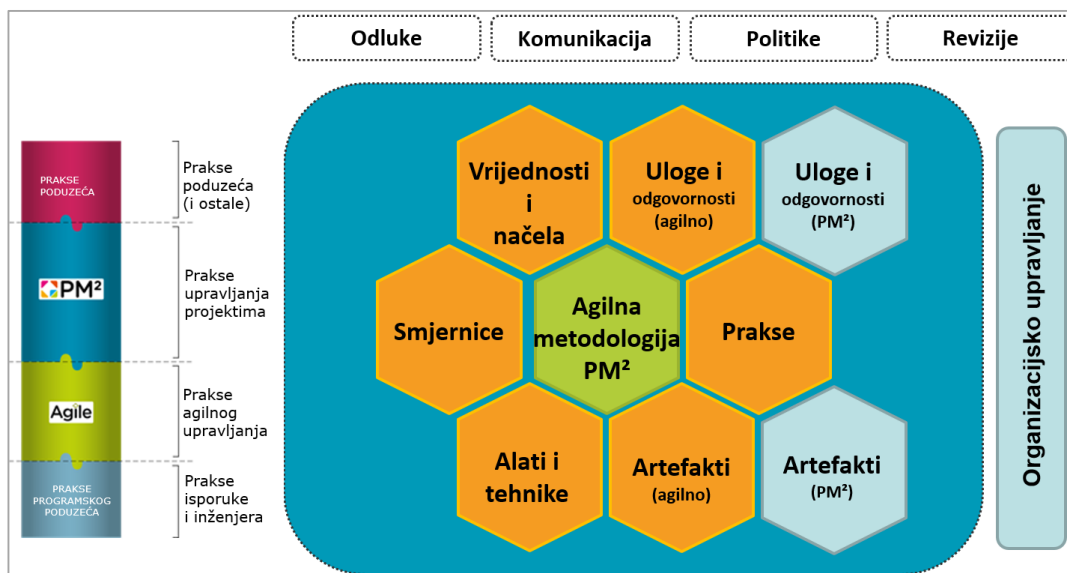
1. Najvažniji prioritet jest zadovoljstvo klijenta postignuto ranom i kontinuiranom isporukom vrijednih rješenja.
2. Promjene zahtjeva su dobrodošle, čak i u kasnijoj fazi životnog ciklusa rješenja.
3. Česta isporuka vrijednosti kroz radna rješenja.
4. Poslovni ljudi i projektni timovi moraju raditi zajedno tijekom projekta.
5. Stvaranje timova s motiviranim individualcima. Dati im okruženje i podršku koju trebaju za organizaciju i povjeriti im posao.
6. Najefikasnija i najefektivnija metoda komunikacije je jedan na jedan.
7. Osnovna mjera napretka je korisnost isporučenoga.
8. Kontinuirana pažnja je na kvaliteti.
9. Jednostavnost – umijeće izvlačenja maksimuma neodrađenog posla – je ključna.
10. U redovitim intervalima, tim mora promisliti o tome kako biti bolji, a onda popraviti ponašanje u skladu s time.
11. Agile procesi promiču opravdani napredak. Dionici projekta moraju biti u mogućnosti održati konstantni radni ritam.
12. Agile metode moraju biti *svjesne* poduzeća, uzeti u obzir zahtjeve organizacijskog upravljanja, ustroja poduzeća i interoperabilnosti. Agile timovi moraju biti u mogućnosti efektivno surađivati s timovima i dionicima koristeći alternativne metode.

E2. Agile i PM²

Agile PM² je uravnoteženi pristup koji pomaže timovima da rade autonomno i u skladu sa strukturama i poslovanjem poduzeća. PM² sadrži fleksibilnost što omogućava njegovo lako korištenje. Istovremeno, Agile je usklađen s metodologijom PM² zbog ograničenja upravljanja.

Agile nadogradnja metodologiji PM² pruža:

- Agile uloge i odgovornosti (kao nadopunu PM² upravljanju)
- Integraciju s cjelokupnim PM² životnim ciklusom projekta
- Set predloženih Agile artefakata (kao nadopunu PM² artefaktima)



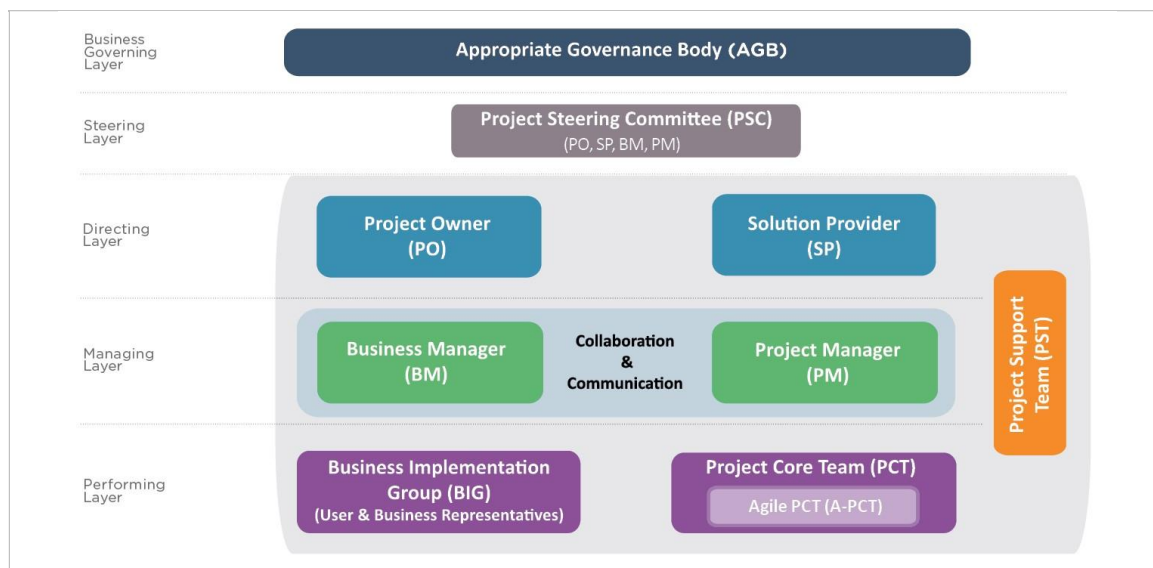
Slika E.2: Pozicioniranje Agile PM²-a unutar organizacije

Skica E.2 pokazuje povezanost PM² i Agile metoda s praksama poduzeća (npr. strateško upravljanje, menadžment portfelja itd.) i praksama isporuke i inženjerstva. Kada je Agile odabran za PM² projekt,

isporuka (ili njezini dijelovi) se izvršava na Agile način, dok Agile uloge i artefakti samo nadopunjuju standardne PM² uloge.

PM² pruža odgovarajući okvir upravljanja, koji reflektira potrebe upravljanja organizacije kao cjeline, ali također omogućava glavnim projektnim timovima da uživaju koristi samoorganizacije. Zbog toga PM² organizira one članove glavnih projektnih timova koji rade na Agile način. Set dodatnih uloga i odgovornosti postavljen je za Agile timove.

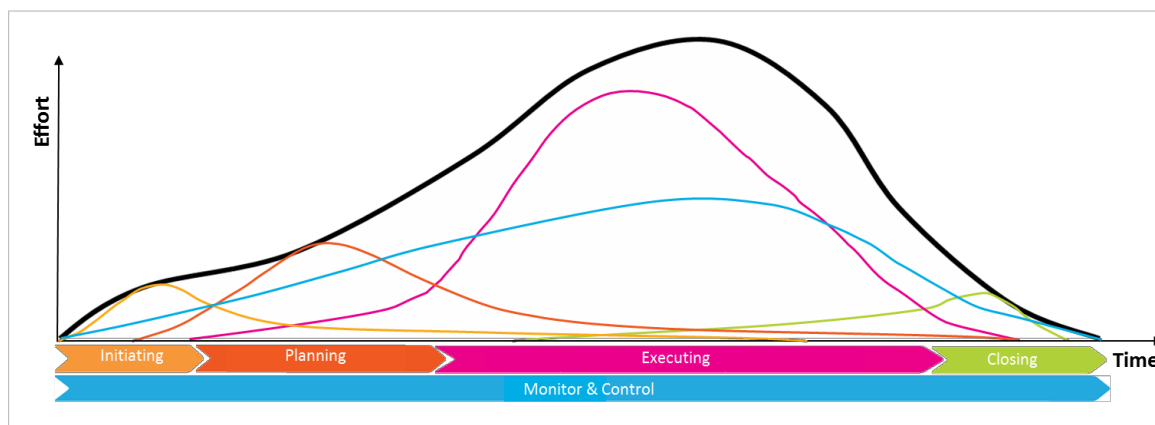
Skica niže prikazuje kako Agile timovi funkcioniraju u cjelokupnoj PM² projektnoj organizaciji.



Slika E.3: Agile timovi u kontekstu projektno organizacije PM²

PM² projekti prolaze kroz različite faze. Dok karakteristike neke od ovih faza (npr. planiranja) nisu tako opipljive na razini Agile timova kao što je to slučaj na razini cjelokupnog projekta, još uvijek postoje i važno je da članovi projektnih timova i dionici imaju osnovno znanje o njima.

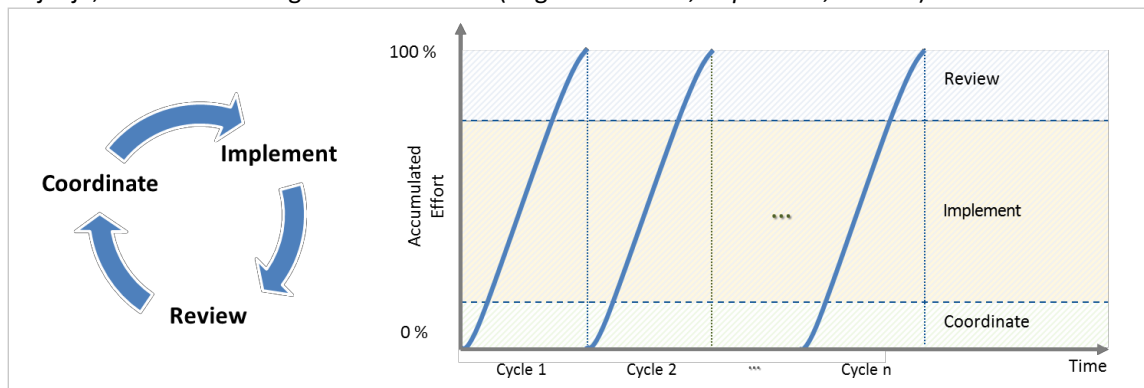
U Agile metodi, uobičajene projektne aktivnosti nisu uzastopne, nego se izvršavaju unutar svakog ponavljanja: planiranje, analiziranje, implementiranje, testiranje i istraživanje, dok neke prakse imaju specijalne vremenske termine za planiranje i istraživanje.



Slika E.4: Životni ciklus PM² projekta s iteracijama: preklapanje aktivnosti vezanih uz faze projekta

Kombinacija faza visokog stupnja i ciklusa ponavljanja nižeg stupnja rezultira u krivulji napora i vremena koja ima većih preklapanja aktivnosti i vremena, obuhvaćajući više faza projekta.

Agile PM² ima cikluse ponavljanja na tri razine – dnevni ciklusi, ponavljanja i otpuštanja. Nevezano za trajanje, ovi ciklusi su u Agile PM² CIR ritmu (engl. *Coordinate, Implement, Review*).



Slika E.5: Agile PM²: CIR ritam

Na početku projekta najvažnije je utvrditi viziju i identificirati dionike i njihove kriterije uspješnosti. U sredini projekta i sa sve boljom percepcijom poslova koji se trebaju obaviti, fokus se sa specifičnih aktivnosti prebacuje na pronalazak rješenja. Kako projekt ide prema kraju, fokus se prebacuje na integriranje rješenja u projektne isporuke i njihov doprinos ostvarenju željenih koristi organizacije.

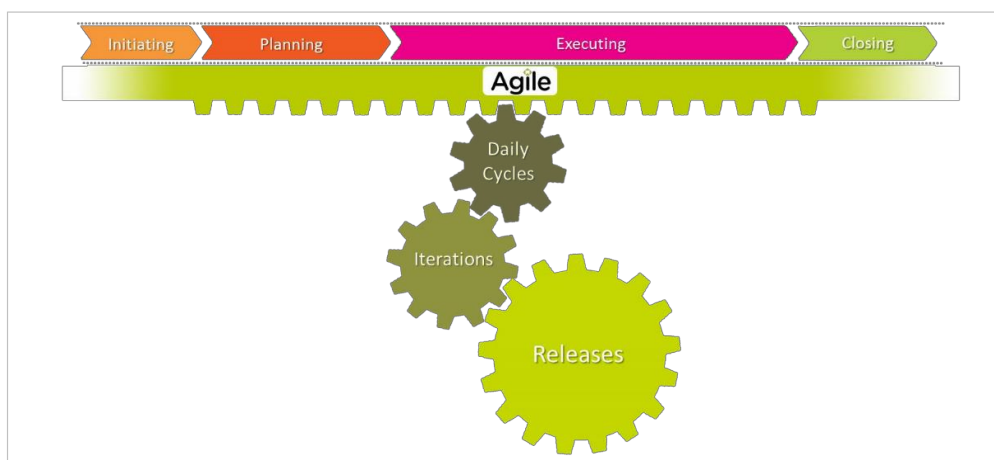
Izdanja i iteracije

Agile iteracija je vremenski period unutar projekta u kojemu Agile glavni projektni tim stvara stabilnu, potencijalno dokazivu verziju dijela rješenja, uz ostalu potrebnu dokumentaciju za korištenje ovog izdanja.

Iteracije su često vremenski određene (npr. fiksno trajanje iteracije) i strogo planirane. Ciljevi su jasno definirani, moraju implementirati poslovne jedinice visokog prioriteta i uključiti najkritičnije rizike. Utvrđuju se kriteriji evaluacije i zadaće i odgovornosti sudionika su jasne. Također, dogovorenom metrikom i metodama mjerenja osigurana je transparentnost napretka.

Svaka iteracija stvara povećanje proizvoda što dovodi do finalnog proizvoda. Umjesto da proizvodi jedan dio za drugim, cijeli proizvod se razvija kroz svaki ciklus koristeći CIR ritam.

Iz Agile perspektive, projekti mogu imati više izdanja kao rezultat povećanog napretka postignutog u jednoj od iteracija. Izdanje i planiranje izdanja omogućavaju Agile glavnom projektnom timu da definira i upravlja naporima i zavisnostima svakog povećanja. Dokazano stabilno izdanje proizvoda omogućava timovima da demonstriraju vidljiv napredak dionicima i dobiju povratnu informaciju u ranoj fazi kako bi znali što i kako napraviti.



Slika E.6: Od projektnih faza do dnevnih ciklusa

E.3 Agile PM² načini razmišljanja

PM² promovira set načina razmišljanja koji teži integriranju i komplementiranju četiri stupa PM² (upravljanja, životnog ciklusa, procesa, artefakata). Ovi načini razmišljanja su korisni podsjetnici efektivnih stavova i ponašanja, pomažu projektnim timovima u kompleksnosti upravljanja projektima i pružaju uvriježeni set uvjerenja i vrijednosti za sve projektne timove.

Dodatni načini razmišljanja:

- Ne postoji Agile projekt. Postoje samo projekti.
- Agile članovi timova su članovi cjelokupnog PM² glavnog projektnog tima.
- Agile uloge nisu ljudi. Uloge ispunjavaju ljudi.
- Postoje klijenti i korisnici.
- Biti serijski u globalu i iterativni u malom.
- Biti Agile, ali biti i organizacija.
- Biti Agile koliko treba i koliko je moguće unutar ograničenja organizacije.
- Slaviti poraz kao način da otvoreno raspravljaš o greškama i ubrzaš proces učenja.

Tekući ciljevi:

- Ostvariti misiju projekta.
- Obogatiti vještine članova.
- Poboljšati postojeću infrastrukturu.
- Poboljšati timske procese i okolinu.
- Odvagnuti postojeću infrastrukturu.
- Adresirati rizik.
- Postignuti tok vrijednosti, u kojem klijent definira vrijednost.
- Neprekidno reducirati gubitke koji ometaju tok.
- Promicati transparentnost i tako omogućiti članovima timova da neprekidno poboljšavaju dva prethodna cilja.

Prava svih ljudi:

- Pravo na poštovanje.
- Pravo na izjednačene radne uvjete/okolinu potrebne za obavljanje posla.
- Pravo na informiranost o poslovnom kontekstu.
- Pravo na pravovremeno odlučivanje.
- Pravo na identificirane potrebne resurse.
- Pravo na obvezu, unutar tima, projekta i organizacijskog opsega.
- Pravo na aktivno sudjelovanje u planiranju i procjenjivanju aktivnosti i obveza isporuke prema standardima kvalitete i organizacije.
- Pravo na kontinuirano radno okruženje, gdje se na razvoj vještina gleda kao na doprinos individualcu, timu i cjelokupnoj organizaciji. Greške se percipiraju kao prilike za učenje i napredak.

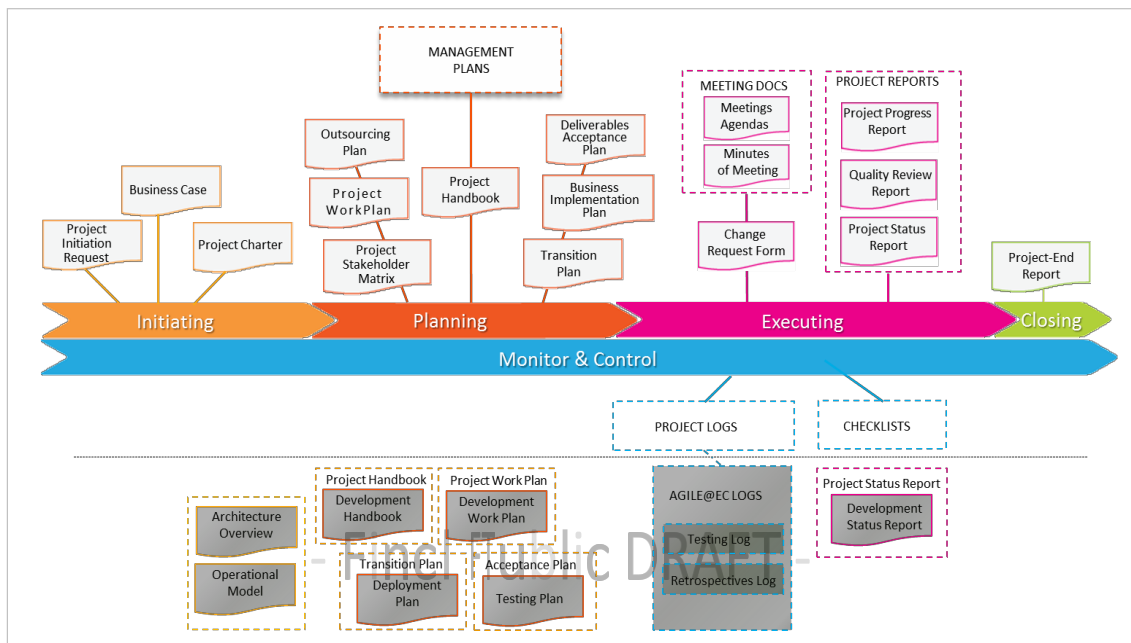
E.4 Agile PM² artefakti

Dokumentiranje planiranog i odrađenog posla timova ključno je u povećanju transparentnosti i koordinacije različitih slojeva PM² projektne organizacije (npr. između direktorskog, upravljačkog, izvršnog sloja).

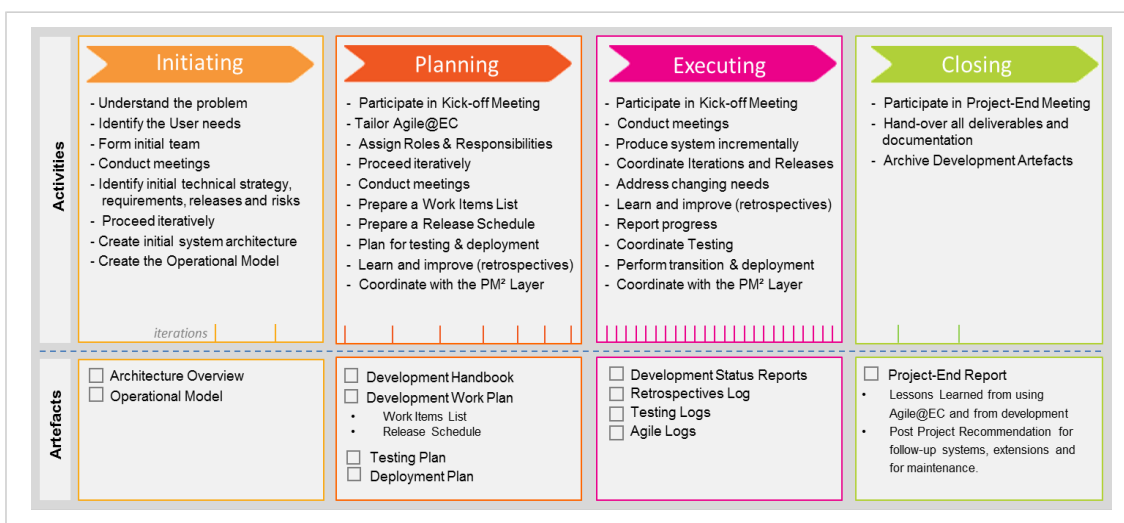
Set artefakata koji čine podršku Agile metodologiji PM². Ovi artefakti obuhvaćaju i dokumentiraju informacije o pristupu upravljanju, specifičnim (implementacijskim) aktivnostima, prekretnicama, problemima i izvještavanju o napretku.

Ovi artefakti grupirani su u tri kategorije: artefakti specifični za Agile, artefakti koordinacije i izvještavanja i artefakti projektnog upravljanja.

Tip Artefakta	Opis
Artefakti projektnog upravljanja	Pružaju informacije zatražene od strane organizacijske i projektne uprave. Sastoje se od poslovnog slučaja, povelje projekta (i arhitektonskog pregleda i operacijskog modela (za IT sisteme)).
Agile specifični artefakti	Obuhvaćaju informacije o planiranju određenih (implementacijskih) procesa, aktivnosti, odstupanja, iteracija i drugih prekretnica.
Artefakti koordinacije i izvještavanja	Obuhvaćaju informacije potrebne za koordinaciju svih projektnih aktivnosti i aktivnosti Agile tima i omogućavaju vidljivost aktivnosti, problema, prekretnica i napretka projektnom menadžeru.

Skica E.7: Agile PM²: artefakti

Sažeta prezentacija ključnih Agile aktivnosti i artefakata za svaku projektnu fazu prikazana je na skicama E.7 i E.8. Važno je napomenuti da se artefakti, kao i svaka druga Agile isporuka, isporučuju inkrementalno i iterativno.

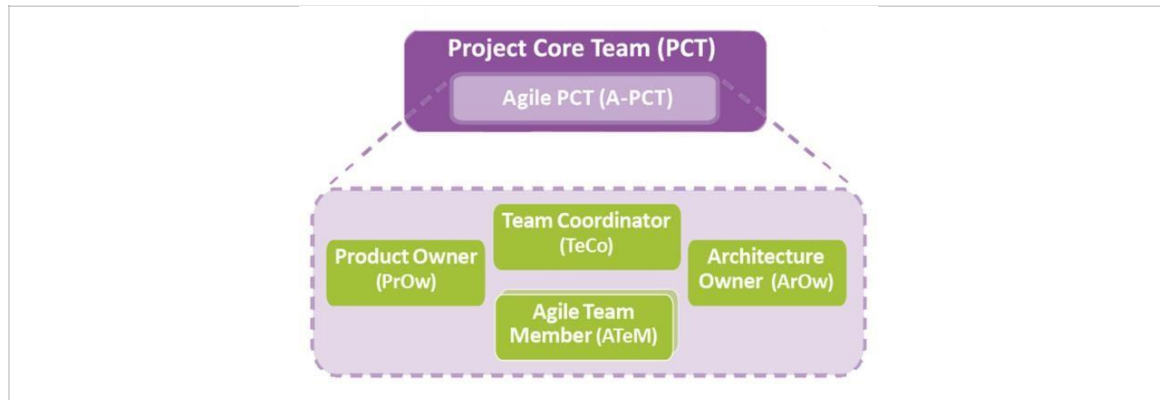


Skica E.8: Pregled Agile@EC aktivnosti i artefakata

E.5 Agile PM² uloge

Agile glavni projektni tim

Niže su predstavljene uloge i odgovornosti definirane u Agile PM², odgovorne za organizaciju i upravljanje Agile glavnim projektnim timom.



Slika E.9: Glavne uloge Agile glavnog projektnog tima (A-PCT)

Koordinator tima (engl. *Team Coordinator -TeCo*)

Koordinator tima (TeCo) djeluje kao moderator i trener tima, a glavna svrha mu je stvaranje i održavanje uvjeta koji omogućavaju timu da se fokusira na postizanje određenih ciljeva.

Vlasnik proizvoda (engl. *Product Owner – PrOw*)

Vlasnik proizvoda (PrOw) predstavlja klijenta i krajnjeg korisnika. Razvija duboko razumijevanje za potrebe dionika kako bi mogao bolje identificirati i postaviti radne prioritete.

Arhitektonski vlasnik (engl. *Architecture Owner –ArOw*)

Arhitektonski vlasnik (ArOw) je arhitekt rješenja odgovoran za odluke Agile glavnog projektnog tima vezane za arhitekturu. Arhitektonski vlasnik (ArOw) omogućava stvaranje i razvoj cjelokupnog idejnog rješenja i osigurava da je rješenje u skladu s postojećim ulaganjima u druge informacijske sisteme/komponente.

Agile član tima (engl. *Agile team member – ATem*)

Agile član tima (ATem) fokusiran je na proizvodnju projektnog rješenja prema potrebama dionika. Ova uloga objedinjuje različite discipline, što znači da Agile tim mora posjedovati interdisciplinarnе vještine. Također, moraju biti spremni na suradnju s ostalim članovima Agile glavnog projektnog tima, bez obzira na njihovo obrazovanje i iskustvo.

Ova stranica namjerno je ostavljena praznom.

Dodatak F: Dodatni resursi

F.1 Tablice i dijagrami PM² artefakata i aktivnosti

RAM (RASCI)

Pokretanje	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Zahtjev za pokretanje projekta	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
Analiza isplativosti	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Povelja projekta	I	C	A	S	C	S	R	C
Planiranje	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Uvodni sastanak	I	A	C	S	C	C	R	C
Priručnik za projekte	I	I	A	S	C	I	R	C
Matrica dionika projekta	I	I	A	S	C	I	R	C
Radni plan projekta	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Plan prelaska	A	C	C	C	I	S	R	I
Plan prihvatanja isporuke	I	A	C	S	I	C	R	C
Plan tranzicije	I	A	C	C	C	C	R	C
Plan implementacije poslovanja	I	I	A	R	C	I	S	I
Plan upravljanja zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S
Projektni plan upravljanja promjenama	I	I	A	C	I	I	R	I
Plan upravljanja rizicima	I	C	A	C	I	I	R	I
Upravljanje problemima	I	I	A	C	C	I	R	C
Plan upravljanja kvalitetom	I	A	C	C	C	C	R	C
Upravljanje komunikacijom	I	I	A	S	C	I	R	C
Izvršenje	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Izvršenje uvodnog sastanka	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Koordinacija projekta	I	I	A	S	I	I	R	I
Osiguranje kvalitete	I	I	I	S	C	I	A	R
Izveštaji o projektu	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Raspodjela informacija	I	I	A	C	I	I	R	C
Nadzor i kontrola	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Nadzor performansi projekta	I	I	A	C	C	I	R	C
Raspored kontrole	I	I	A	C	C	I	R	C
Kontrola troškova	I	I	A	C	C	I	R	C
Upravljanje dionicima	I	I	A	S/C	I	C	R	I
Upravljanje zahtjevima	I	I	A	C	C	I	R	S
Upravljanje promjenama u projektu	I	C	A	S	I	I	R	C
Upravljanje rizicima	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Upravljanje problemima i odlukama	I	I	A	S	C	I	R	C
Upravljanje kvalitetom	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Upravljanje prihvatanjem isporuka	I	I	A	S	C	C	R	C
Upravljanje poslovnim	I	I	A	R	C	I	S	I

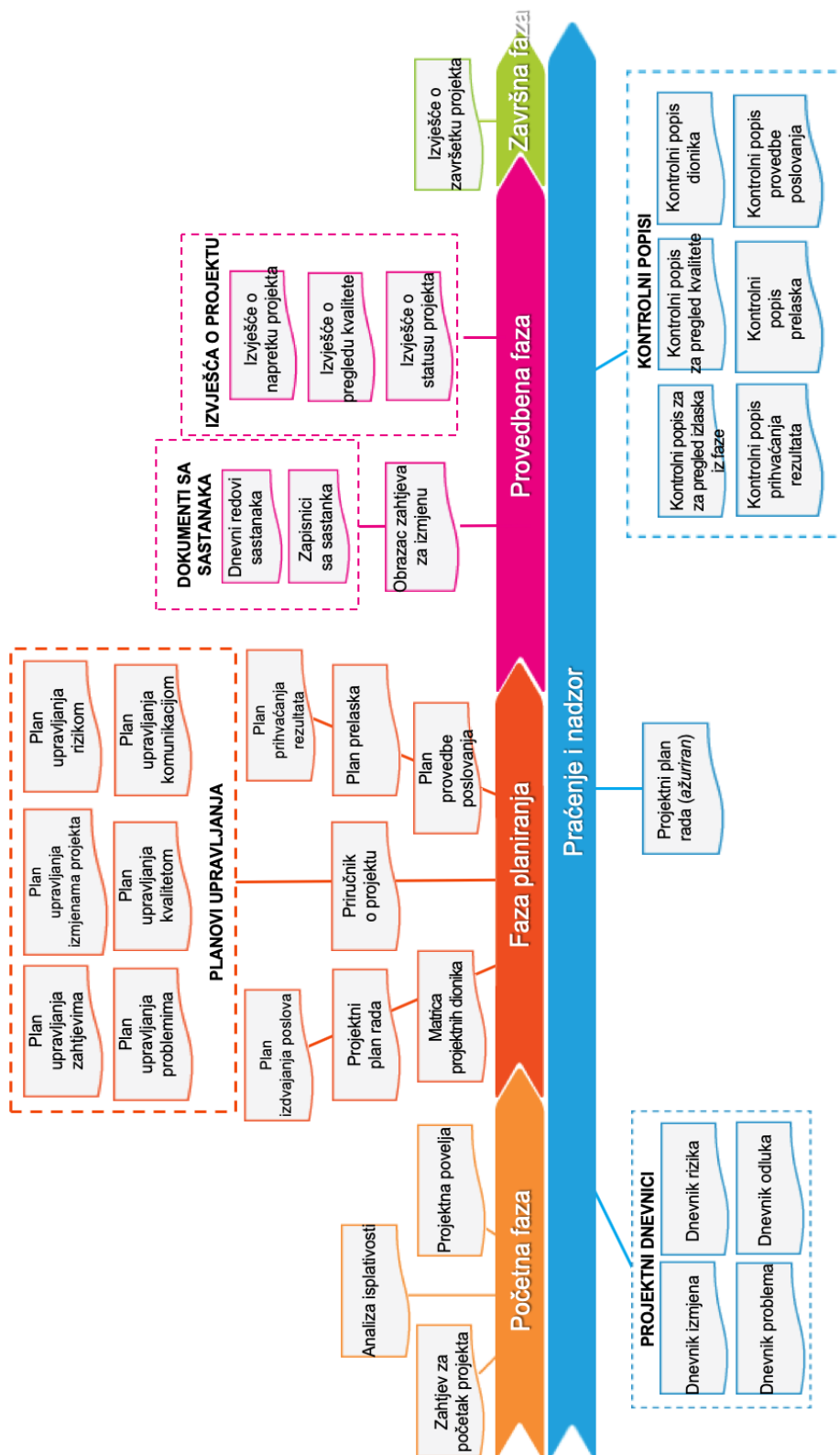
implementacijom								
Upravljanje tranzicijom	I	A	C	C	C	C	R	C
Upravljanje vanjskim uslugama	A	C	C	C	I	S	R	I
Zatvaranje	AGB	PSC	PO	BM	UR	SP	PM	PCT
Završni sastanak na kraju projekta	I	A	C	S	C	C	R	C
Izvešće o završetku projekta	I	A	C	S	C	C	R	C
Administrativno zatvaranje	I	C	A	C	I	C	R	I

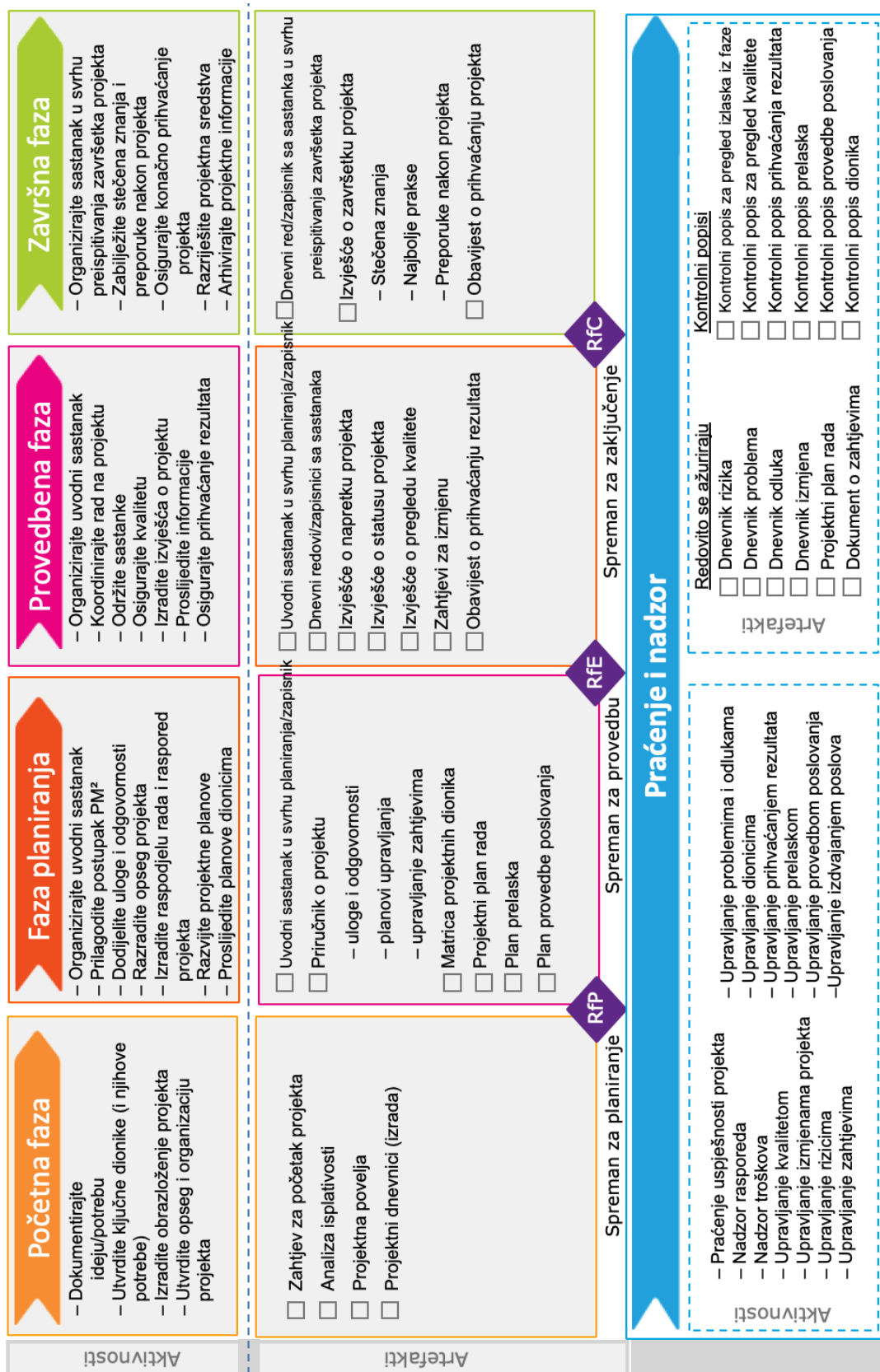
UR (engl. *User Representatives* – predstavnici korisnika)

SP (engl. *Solution Provider* – isporučitelj rješenja)

PM (engl. *Project Manager* – projektni menadžer)

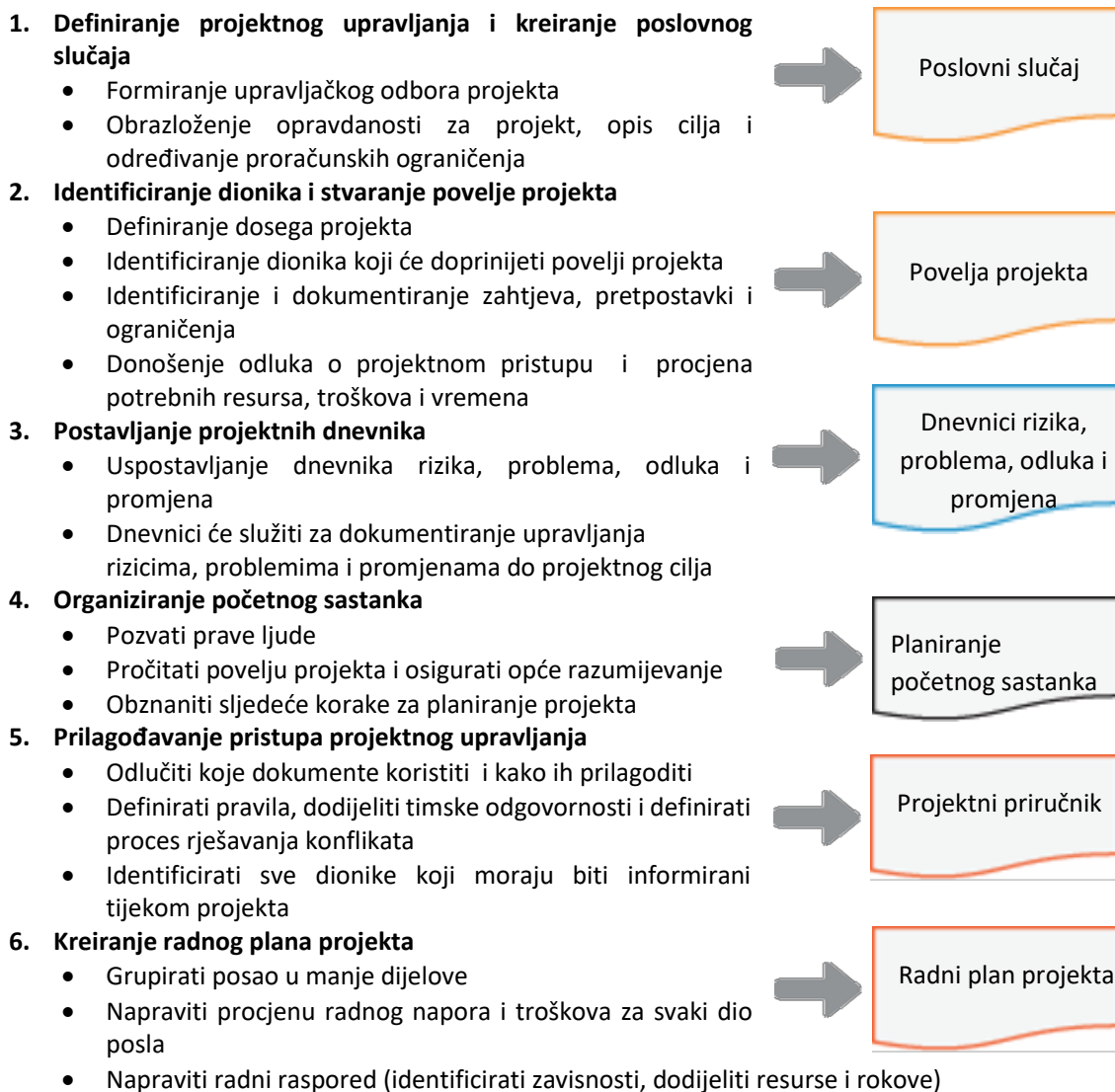
PCT (engl. *Project Core team* – glavni projektni tim)

Pregled artefakata metodologije PM²

Pregled aktivnosti i artefakata metodologije PM²

F.2 Kako koristiti PM² - kratke upute

Cilj ovog priručnika jest pokazati vam kako početi koristiti PM². Naravno, započet ćete tako da naučite više o metodologiji PM² i proučite dostupni materijal o PM². Važno je napomenuti da ne morate biti stručnjak da biste počeli koristiti osnove PM² na svom projektu. Sve što vam je potrebno jest kratak uvod u metodologiju PM², kako biste nastavili s ovih šest početničkih koraka:



F.3 Korisni online resursi

- PM² priručnik (PDF)

Možete skinuti pdf verziju PM² priručnika – Otvoreno izdavanje s PM² web-stranice u EU knjižari.

- PM² web-stranica i PM² Wiki

PM² web-stranica daje opis PM² pristupa i središnjica je PM² informacija.

- PM² Podrška

Pridružite se Otvorenoj PM² zajednici (engl. *Join-up*) i budite informirani.

Raspravljajte o specifičnim problemima projektnog upravljanja, postavite pitanja i dijelite iskustva.

Naučite više o metodologiji PM², artefaktima i procesima.

Pronađite podršku za korištenje metodologije PM².

Imajte pristup znanju iskusnih korisnika metodologije PM².
Potražite usmjerenje u pokretanju metodologije PM² u svojoj organizaciji.

Pružite povratnu informaciju i podijelite vlastita iskustva korištenja metodologije PM².

Open PM² *online* resursi:

- <http://europa.eu/pm2>
- <https://joinup.ec.europa.eu/community/opm2>
- <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/>
- <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

Dodatak G: Etika i ponašanje

G.1. PM² kodeks profesionalnog ponašanja

Mnoge organizacije imaju kodeks etike i ponašanja koje članovi moraju poštivati. On služi kao navigacija ljudima kroz kompleksnu profesionalnu stvarnost i podsjeća ih na to koji su stavovi i ponašanja u skladu s općeprihvaćenim profesionalnim vrijednostima.

Ponašanje označava osobno vladanje temeljeno na moralnim načelima. Profesionalnost jest vještina, dobra procjena i pristojno ponašanje koje se očekuje od osobe koja je obučena za dobro obavljanje posla. Ovo poglavlje služi kao podsjetnik na ključna načela koje praktičari metodologije PM² (i članovi projektnog tima) moraju poštovati.

- **SAMOSTALNOST:** ponašanje osoblja i donošenje odluka trebali bi biti određeni potrebom da služe općem dobru i javnom interesu, a ni u kojem slučaju onom osobnom ili političkom.
- **NEPRISTRANOST:** članovi osoblja moraju biti nepristrani u donošenju odluka.
- **OBJEKTIVNOST:** svi doneseni zaključci moraju biti u ravnoteži i bazirani na temeljitoj analizi činjenica i pravne pozadine.
- **LOJALNOST:** odanost komisiji ključna je u održavanju samostalnosti i postizanju ciljeva. Također je potrebna za funkcioniranje svake usluge.

Prakticiranje ovih načela zahtijeva:

- **PREDOSTROŽNOST:** odnosi se na razmišljanje o mogućim posljedicama i implikacijama mogućih aktivnosti i pokazuje stupanj dosljednosti i osjećaj proporcionalnosti i ispravnosti.
- **ODGOVORNOST:** odnosi se na poslušno izvršavanje zadataka i traženje rješenja u problematičnim situacijama. Također je važno znati i poštovati pravne odgovornosti i administrativna pravila i procedure koje su na snazi.

Osnovna načela objedinjena su u nazivu INTEGRITET, koji pretpostavlja konzistentnu poslušnost etičkim načelima i donošenje odluka temeljeno na njima.

Uz prethodno spomenuti etički kodeks, svaki praktičar metodologije PM² mora djelovati prema ovim vrijednostima:

- **LEGITIMNOST I ODGOVORNOST:** ponašanje u skladu sa zakonom i odgovornost za odluke i djela.
- **POŠTENOST:** naša je odgovornost donositi odluke nepristrano i objektivno, lišeno osobnog interesa, predrasuda i privilegiranja.
- **NEDISKRIMINIRAJUĆI I JEDNAKI TRETMAN:** poštovati načelo nediskriminacije i osobito garantirati jednaki tretman svim korisnicima bez obzira na njihovu nacionalnost, spol, rasno ili etičko porijeklo, religiju ili vjerovanja, fizičke nedostatke, godine ili seksualnu orijentaciju.
- **PROPORCIONALNOST I KONZISTENTNOST:** osigurati da su poduzete mjere u skladu sa željenim ciljem i biti dosljedan u ponašanju.
- **POŠTOVANJE I VODSTVO:** odgovorno izvršavati ovlasti svoje pozicije i promicati etička načela i profesionalno ponašanje vlastitim primjerom.
- **ISKRENOST I OTVORENOST:** objaviti privatne interese i otvoreno iznijeti razloge za svaku odluku.
- **TIMSKI RAD I RJEŠAVANJE KONFLIKATA:** raditi zajedno na postizanju zajedničkih ciljeva kroz izvediva rješenja i bolje uzajamno razumijevanje.
- **PRISTOJNOST I JASNA KOMUNIKACIJA:** odnositi se s poštovanjem prema kolegama i jasnim uputama poticati efikasnost.

Korisni izvori i reference (Europska komisija)

Općenito

- Pravilnik o osoblju Europske komisije
- priopćenje bivšeg podpredsjednika Kallasa Komisiji na temu poboljšanja okoline za profesionalnu etiku – SEC(2008)301
- načela javnog sektora za javnu službu EU – Ombudsman 2012

Odnosi s javnošću i medijima

- kodeks dobrog administrativnog ponašanja -2000/633/CE
- osnovne smjernice za „Osoblje kao ambasadori“ – SEC(2007)912/9
- upute o društvenim medijima za cijelo osoblje – administrativna objava br. 34/2011

Darovi

- priopćenje bivšeg podpredsjednika Šefčoviča Komisiji na temu Upute o darovima i gostoljubivost članova osoblja – SEC(2012)167

Vanjske aktivnosti

- odluka komisije o vanjskim aktivnostima i zadaćama – C(2004)1597
- praktično usmjerenje za osoblje koje se želi uključiti u volonterske aktivnosti – administrativna objava br. 22/2011

Korištenje IKT usluga

- priopćenje predsjednika na temu politike Komisije o internom korištenju *e-maila* – SEC(2009)1412
- Prihvatljivo korištenje IKT usluga – administrativna objava br. 45/2006

Financijska odgovornost

- Smjernice za korištenje članka 22 pravilnika o osoblju (financijska odgovornost službenika) – SEC(2004)730/5

Uznemiravanje

- komisijska odluka o politici Europske komisije o zaštiti digniteta osoba i prevenciji psihološkog uznemiravanja i seksualnog uznemiravanja – C(2006)1624/3
- upozoravanje na neetičko ponašanje
- priopćenje bivšeg predsjednika Kinnocka komisiji o poboljšavanju efektivnog korištenja pravila upozorenja na neetičko ponašanje i zaštitu onih koji upozoravaju – SEC(2004)151/2

Sukob interesa

- EC financijska regulativa – članak 57
- EC vodič – točka 6: Troškovi organizatora

Disciplinarni problemi

- Odredba o provođenju administrativnih zahtjeva i disciplinarnih procedura – C(2004)1588

G.2. Osobne i profesionalne vrline

Vrlina je snaga (ili odlika) osobe koja je posjeduje i izražena je kao zlatna sredina između ekstrema i pomanjkanja – sredina koja nije univerzalna, nego subjektivna i varira od osobe do osobe i okolnosti te mora biti određena zdravim razumom. Naglasak na moralne vrijednosti stavljen je na osobnu kontrolu sklonosti i akcija, s ciljem otkrivanja pravih načela ponašanja, načina ophođenja u određenim situacijama i ostvarenja višeg cilja.

Vrlina razboritosti (praktične mudrosti) odnosi se na sposobnost pomnog razmatranja načina postizanja cilja. Razboritost je „izvršna tendencija“ jer je njezin cilj nešto što se mora izvršiti. Može se promatrati na dvije razine: razini svrhe (naša sposobnost da postavimo smislene ciljeve) i razini promišljanja (naša sposobnost da pomno razmotrimo tijek i načine djelovanja u postizanju ciljeva). Sposobnost prosuđivanja odnosi se na našu sposobnost procjene što je istina, a što nije. Sposobnost prosuđivanja oblikuje naše poimanje stvari koje nas okružuju. Ona utječe na našu razboritost, što određuje naše djelovanje. U slučaju manjka sposobnosti prosuđivanja (npr. zbog emocionalnih faktora

ili prošlih iskustava), možemo zamijeniti istinu neistinom i obratno (npr. smatrati nešto poštenim, dok je to ustvari nepošteno).

Naš um intuitivno shvaća načela ponašanja koja mogu odrediti uspjeh ili sreću. Vrlina pronicljivosti odnosi se na našu sposobnost pravilnog poimanja stvari, ispravnog proučavanja okolnosti, shvaćanja odnosa među stvarima, analiziranja i sintetiziranja. Ona određuje našu sposobnost da naučimo što je dobro, a što loše i da prenesemo to znanje na razne kontekste kako bismo postigli interese koji doprinose našem boljitku.

Vrlina hrabrosti odnosi se na upravljanje riskiranjem i opisana je kao produktivna sredina između kukavičluka (nedostatak) i neustrašivosti (ekscs). Hrabra osoba ostvaruje (ne nužno bez straha) prave ciljeve, iz pravih razloga, na prave načine, pravovremeno i u pravom vremenskom roku. Stoga, osoba koja je hrabra djeluje i podnosi sve što se logično očekuje za postizanje cilja. Hrabrost (koja uvijek uključuje rizik) je potrebno sredstvo za daljnji razvoj kapaciteta osobe.

Vrlina poštovanja odnosi se na našu dispoziciju da tražimo poštovanje i priznanje drugih ljudi. Ova vrlina je definirana kao sredina između manjka ambicije (kada tražimo manje poštovanja i priznanja nego što zaslužujemo ili nemamo nikakvu želju za istima) i pretjerane ambicioznosti (kada imamo pretjeranu želju za poštovanjem i priznanjem ili kada tražimo više poštovanja i priznanja nego zaslužujemo).

Iskrenost se odnosi na našu sposobnost da govorimo istinu o samima sebi ili da predstavimo drugima što zaista jesmo, bez negiranja ili naglašavanja svojih kvaliteta. Ova vrlina je sredina između skromnosti (nedostatak) ili hvalisavosti (ekscs).

Vrlina poštenja odnosi se na dispoziciju da djelujemo na način koji omogućava korist i štetu koje se pošteno raspoređuju onima koji ih zaslužuju, ili na nas same ili na druge. Poštenje je majka svih vrlina, a oni koji ga posjeduju također imaju razvijene sve ostale vrline. (Poštenje je superiorno svim vrlinama i izvršno je – Aristotel).

Vrlina nesebičnosti odnosi se na upravljanje stvarima koje imaju vrijednost (npr. vrijeme, novac, znanje, informacija, druga dobra itd.). Definirana je kao produktivna sredina između škrtosti (nedostatak) i rastrošnosti (ekscs). Na primjer, znanje se mora dijeliti s pravim osobama, pravovremeno, u pravom omjeru, na pravi način, kako bi se moglo koristiti na produktivan način. Stoga, u udovoljavanju potrebama drugih, količina velikodušnosti mora biti određena ne samo sposobnošću osobe da je daruje, nego i činjenicom koja količina iste će biti u skladu s dugoročnim interesima onih koji je primaju. Osoba mora biti vođena razumom jer velikodušnost je nešto što se mora mudro prakticirati i promicati osobno i tuđe dobro.

Vrlina prijateljstva odnosi se na korištenje srdačnosti u ophođenju drugih. Definirana je kao sredina između nepristojnosti (nedostatak) i ulizivanja (ekscs). Nepristojna osoba uživa u konfliktu i ne uzima u obzir nezadovoljstvo ili neugodu drugih. Ulizica demonstrira uslužnost, većinom joj je cilj svidjeti se drugima i izbjegava konflikt, čak i u slučaju osobne štete.

Humor je opisan kao sredina između neuljudenosti i zafrkancije. Neuljudena osoba ne uživa u humoru, čak može biti nepotrebno uznemirena ili uzrujana. S druge strane, zafrkant je netko tko uživa u više humora, izražava ga na neproduktivan način, s neodgovarajućim vremenom ili učestalošću, možda uzrokujući uznemiravanje drugih.

Vrlina smirenosti odnosi se na upravljanje gnjevom. To je sredina između duhovnosti i razdražljivosti. Smirenost se odnosi na nedostatak ljutnje (nedostatak), a razdražljivost se odnosi na višak gnjeva, njegovo trajanje, intenzitet i učestalost. Mirna osoba želi ostati smirena i ne ponese je strast ili bijes, i uvijek postupa u razumnim granicama.

Vrlina umjerenosti odnosi se na upravljanje željama i znači je između neosjetljivosti i neumjerenosti. Umjerena osoba je ona koji želi umjereno i razumno sve one užitke koji promiču zdravlje i dobrobit.

Vrlina veličanstvenosti definirana je kao sredina između nepromišljenosti i vulgarnosti. Težina prevladava kada netko pridonosi uzroku sa škrtim raspoloženjem. Naprotiv, vulgarnost se pokazuje kada netko prekomjerno doprinosi, mnogo više nego što je potrebno ili očekivano.

Vrlina nesebičnosti definirana je kao sredina između krotkosti i taštine. Krotka osoba vjeruje da ne zaslužuje velike počasti, dok ih zapravo zaslužuje, dok tašta osoba vjeruje da zaslužuje velike počasti,

dok ih zapravo ne zaslužuje. Nesebični smatraju da ne zaslužuju najveća dobra (bogatstvo, utjecaj, prestiž, razlike itd.) kada ih doista zaslužuju.

Sve vrline su potrebne za primjenu profesionalnih kompetencija, međutim, intelektualne vrline prosudbe, razboritosti i pronicljivosti moraju se transversalno primijeniti za njihov razvoj. Sljedeća tablica pokazuje najjače odnose moralnih vrlina s ključnim profesionalnim kompetencijama.

Sposobnost	Ključne vrline
Vođenje	Sve
Odnosi i angažman	Poštenje, Prijateljstvo, Velikodušnost, Poštenje, Humor, Umjerenost
Samopromišljanje i samoupravljanje	Smirenost, Smjelost, Prijateljstvo, Poštenje, Dostojanstvo, Umjerenost
Promjena i transformacija	Smirenost, Smjelost, Prijateljstvo, Velikodušnost
Osobna komunikacija	Smirenost, Prijateljstvo, Velikodušnost, Humor
Snalažljivost	Poštenje, Prijateljstvo, Velikodušnost, Poštenje, Dostojanstvo
Orijentiranost na rezultate	Dostojanstvo, Velikodušnost, Nesebičnost, Veličanstvenost
Timski rad	Smirenost, Smjelost, Poštenje, Prijateljstvo, Velikodušnost, Dostojanstvo, Veličanstvenost
Pregovaranje	Smjelost, Poštenje, Prijateljstvo, Velikodušnost, Poštenje, Dostojanstvo
Upravljanje rizicima i sukobima	Smirenost, Poštenje, Prijateljstvo, Velikodušnost
Osobni integritet i pouzdanost	Smirenost, Smjelost, Poštenje, Prijateljstvo, Dostojanstvo, Umjerenost
Upravljanje kulturom i vrijednostima	Sve vrline

Dodatak H: Rječnik pojmova

A	
Accept - Prihvatiti (strategija odgovora na rizik)	Strategija odgovora na rizik koja se sastoji od prihvaćanja potencijalnog gubitka ako dođe do rizika. Pri prihvaćanju rizika postoje dvije moguće reakcije, tj. pasivno prihvaćanje (nije potrebna posebna akcija, samo nastavak praćenja rizika) ili aktivno prihvaćanje, što podrazumijeva izradu plana za nepredviđene događaje.
Acceptance - Prihvaćanje	Čin odobravanja (potpisivanja) rezultata ako ispunjavaju definirane kriterije prihvaćanja. Vlasnik projekta (PO) prihvaća isporuke, tijekom ili na kraju faze izvršenja (prihvaćanje rezultata) i tijekom završne faze (završno prihvaćanje projekta).
Acceptance Criteria -Kriteriji prihvatljivosti	Prioritetni popis kriterija (zahtjeva) koje konačni rezultati moraju ispuniti prije nego ih vlasnik projekta (PO) može prihvatiti. Kriteriji prihvaćanja dokumentirani su u Planu upravljanja prihvatljivim rezultatima.
Accountable role - Odgovorna uloga (RASCI tablica)	Osoba/grupa/entitet koji je u konačnici odgovorna za ispravno i potpuno ispunjenje isporuke ili zadatka. Obično delegiraju posao i odobravaju ključne događaje i rezultate projekta. Postoji samo jedna odgovorna osoba/grupa/entitet po aktivnosti/zadatku.
Achievements – Dostignuća	Uspješno ostvarenje rezultata projekta kao rezultat provedbe projektnih aktivnosti.
Activity - Aktivnost	Skup zadataka/poslova koji pripadaju procesnom/radnom paketu u projektu, s mjerljivim rezultatima i ograničenim trajanjem.
Actual Cost (AC) - Stvarni trošak	Iznos rada u troškovima (u kunama) ili rada (osobe-dani) koji je zapravo nastao do određenog vremena (npr. do kraja prošlog tjedna). Također poznat kao Stvarni rad, Stvarna cijena (AC) ili Stvarni trošak izvedenog posla (ACWP).
Administrative Closure – Administrativno zatvaranje	Održava se tijekom faze zatvaranja projekta. Voditelj projekta (PM) osigurava da je u potpunosti i formalno prihvaćen od strane Vlasnika (PO), da su sva dokumentacija i evidencija pregledane, organizirane i sigurno arhivirane i da su svi resursi službeno otpušteni.
Agile Project Management - Agilno upravljanje projektima	Pristup upravljanju projektima s određenim skupom radnih načela i prakse. Promovira iterativni pristup isporuci rezultata, suradnju samoorganiziranih timova i prilagodljivost procesa.
Appropriate Governance Body (AGB) - Uloga odgovarajućeg tijela za upravljanje (AGB)	Grupa/entitet odgovoran za strateško planiranje i upravljanje portfeljem na višoj razini rukovodstva ili na korporativnoj razini. Može se postaviti za određenu domenu ili se pojaviti u različitim fazama procesa upravljanja.
Approval - Odobrenje	Formalno prihvaćanje nečega (pozitivne odluke), kao što je isporuka, artefakt, promjena projekta ili strategija odgovora na rizik.
Architecture Office - Ured za arhitekturu (AO)	Savjetuje projektne timove o aspektima arhitekture (npr. arhitektura aplikacija i arhitektura IT sustava). Razvija standarde arhitekture za projekte.
Artefacts - Artefakti	Opipljivi rezultati aktivnosti upravljanja projektima, kao što su planovi upravljanja projektima, plan rada projekta, zapisnik sastanka, zapisnici, popisi za provjeru, izvješća, poslovni slučaj i projektna povelja.

Project Manager Assistant (PMA) - Pomoćnik upravitelja projekta	Neobavezna uloga za PM ² koja pomaže voditelju projekta (PM) u aktivnostima upravljanja projektima i administracije.
Assumption - Pretpostavka	Hipoteza ili nepotvrđena informacija koja se smatra istinitom, kako bi se nastavila aktivnost (npr. planiranje projekta). Razvijanje različitih scenarija koji odgovaraju različitim ishodima pretpostavke naziva se upravljanje rizikom.
Audit - Revizija	Neovisna procjena organizacije, procesa, projekta ili isporuke kako bi se osigurala odgovarajuća razina sigurnosti u pogledu usklađenosti sa standardima kvalitete.
Authority – Vlast	Pravo da izdaje naredbe, donosi i provodi odluke, primjenjuje resurse projekta i potpisuje odobrenja.
Avoid (risk response strategy) - Izbjegavajte (strategija odgovora na rizik)	Strategija odgovora na rizike koja se sastoji od promjene uvjeta projekta, planova, aktivnosti ili čak opsega kako bi se rizik učinio nevažnim za projekt (tj. utjecaj = 0 i/ili vjerojatnost = 0%).

B

Backup - Rezervna kopija	Proces kopiranja podataka na poseban uređaj za pohranu radi zaštite izvornika od nedostupnosti ili oštećenja.
Baseline - Polazište	Željena vrijednost projektne dimenzije (opseg, proračun, raspored itd.) ili plan koji je dogovoren i poslužit će kao referenca tijekom izvršenja projekta. Tijekom projekta mogu se definirati nove polazne crte nakon odgovarajućeg procesa upravljanja promjenama.
Benefit - Korist	Pozitivan učinak koji proizlazi iz projekta (koji se smatra pozitivnim od strane jednog ili više dionika). Koristi trebaju biti mjerljive.
Best Practice - Najbolja praksa	Metoda ili tehnika uspostavljena iskustvom i istraživanjem koja je dosljedno prikazivala bolje rezultate od onih postignutih drugim sredstvima.
Bottom Up (technique) - Odozdo prema gore	Pristup za identificiranje elemenata projekta i procjenu njihovog rada/troškova na temelju detaljnih radnih aktivnosti. Te se procjene zatim konsolidiraju (povezuju) kako bi se izračunali ukupni troškovi projekta.
Budget - Budžet	Odobrena godišnja dodjela financijskih sredstava organizacije određenom projektu/cilju.
Budget Lines - Proračunske linije	Financijska sredstva specifična za organizaciju ili jedinicu. Mogu se povezati s programom, akcijom/odlukom, direktivom, projektom ili zadatkom. Pojam se često koristi kao sinonim za izvore financiranja.
Budget Performace - Izvršenje proračuna	Izvršenje proračuna ili Indeks troškovnog učinka (CPI) pokazatelj je troškovne učinkovitosti dosadašnjeg rada na projektu. To je omjer (postotak) ostvarene vrijednosti (napretka) i stvarnog rada (Omjer = Napredak / Stvarni rad * 100). Ako je ovaj pokazatelj manji od 100 %, to znači da je prekoračen projektni proračun; ako je viši od 100 % to znači da je projekt unutar proračuna.
Business Case - Poslovni slučaj	Dokument koji pruža kontekstualne informacije o troškovima i koristima projekta, strateško usklađivanje i/ili pitanja koja projekt namjerava riješiti. Uključuje obrazloženje projekta, predstavlja različita alternativna rješenja, opravdava ulaganje u vrijeme i rad, te utvrđuje proračunske potrebe.

Business Continuity Planning (BCP) - Planiranje kontinuiteta poslovanja	Proces koji identificira sve kritične funkcije, usluge i aktivnosti koje se moraju postići kako bi se omogućilo organizaciji ili funkcionalnom području da nastavi poslovne funkcije u vrijeme katastrofe ili ozbiljnih poremećaja (npr. prekidi napajanja, prirodne katastrofe, nesreće, sabotaze ili drugih incidenata). Sveukupni opseg upravljanja kontinuitetom poslovanja obuhvaća planove oporavka od katastrofe koji su namijenjeni oporavku IKT sustava i aktivnosti u slučajevima velikih poremećaja.
Business Governing Layer – Poslovni upravljački sloj	Sastavljen od upravljačkih tijela organizacije iz nekoliko različitih poslovnih domena, zaduženih za upravljanje projektom. Također pogledajte definiciju „ <i>Appropriate Governance Body (AGB) - Odgovarajuće tijelo za upravljanje</i> “.
Business Implementation Group (BIG) - Grupa za implementaciju poslovanja	Sastoji se od predstavnika poslovnih i korisničkih skupina. Predstavlja organizaciju podnositelja zahtjeva tijekom različitih faza projekta, posebno tijekom implementacije rješenja i aktivnosti prihvatanja korisnika.
Business Implementation Management - Upravljanje implementacijom poslovanja	Sastoji se od aktivnosti planiranja, izvršenja i kontrole koje podupiru organizacijske promjene koje je potrebno uspostaviti kako bi se (projektne) isporuke učinkovito integrirale u svakodnevni rad i ostvarile koristi.
Business Implementation Plan - Plan provedbe poslovanja	Prikazuje učinak projekta i rezultate za organizaciju koja podnosi zahtjev zajedno s aktivnostima upravljanja promjenama koje se trebaju dogoditi. Organizacija mora osigurati da projekt ne narušava normalno poslovanje i da je projektna isporuka učinkovito integrirana u organizaciju. Plan upravljanja promjenama osmišljen je kako bi se to osiguralo i kako bi se povećale šanse za postizanje željenih rezultata i koristi projekta.
Business Manager (BM) - Poslovni menadžer	Predstavnik vlasnika projekta (PO) koji djeluje u njegovo ime. Poslovni menadžer (BM) također pomaže vlasniku projekta (PO) u određivanju glavnih ciljeva projekta i vrlo blisko surađuje s projektnim menadžerima (PM).
Business Objectives - Poslovni ciljevi	Ciljevi poslovnog procesa ili poslovanja u cjelini - prenose organizacijske ciljeve u željene poslovne rezultate i povezuju organizacijske ciljeve s ciljevima projekta.
Business Process - Poslovni proces	Skup <i>ad hoc</i> definiranih ili sekvencijalnih aktivnosti koje organizacija obavlja kako bi ispunila poslovne potrebe; procesi mogu biti potaknuti događajima i mogu imati više mogućih ishoda; uspješan ishod procesa donijet će vrijednost jednom ili više korisnika procesa.

C

Capability - Sposobnost	Postojeća ili potrebna, pojedinačna ili kombinirana sposobnost ljudi, informacijskih sustava ili uređaja koji mogu podržati određenu aktivnost, proces ili funkciju.
Capability Maturity Model Integration (CMMI) - Model zrelosti	Model zrelosti određenih poslovnih procesa koji pomaže organizacijama da vide svoju sadašnju razinu zrelosti u odnosu na to gdje žele biti.

Cause and Effect diagram – Dijagram uzroka i posljedica	Poznat i kao Ishikawa dijagram ili dijagram riblje kosti (eng. <i>Fishbone Diagram</i>). Otkriva uzroke pojedinih događaja i koristan je kod istrage uzroka rizika i problema. Dijagram pomaže pri opisu propusta/problema/rizika, te prilikom identificiranja i kategoriziranja potencijalnih uzroka.
Change – Promjena	Čin, proces ili rezultat prijelaza iz postojećeg stanja u novo.
Change Control – Kontrola promjena	Aktivnost u PM ² procesu upravljanja promjenama koja ima za cilj procijeniti, prihvatiti ili odbiti projektne promjene korištenjem dnevnika promjena.
Change Control Board (CCB) - Odbor za kontrolu promjena	Odbor za kontrolu promjena (CCB) ili savjetodavni odbor za promjene (CAB) je uloga za određenu skupinu dionika koja je odgovorna za pregled, procjenu, odobravanje ili odbijanje zahtjeva za promjenom projekta. U organizaciji, ovu ulogu možda obavlja Upravni odbor projekta.
Change Log – Dnevnik promjena	Registar promjena projekta koji se koristi za bilježenje, procjenu, kontrolu i praćenje zahtjeva i odluka o promjenama. Također služi kao način priopćavanja promjena vlasniku projekta i/ili upravnom odboru projekta.
Change Request - Zahtjev za promjenu	Zahtjev za promjenom nekog aspekta dogovorenog polazišta projekta (tj. opseg, zahtjevi, rezultati, resursi, troškovi, vremenski okvir ili obilježja kvalitete). Zahtjev za promjenom može se formalno podnijeti putem obrasca zahtjeva za promjenom, ili se može identificirati i prikupiti tijekom sastanaka kao rezultat odluka, pitanja ili rizika i dokumentirati u dnevniku promjena.
Change Status - Status promjene	Status zahtjeva za promjenom zabilježen u dnevniku promjena. Može imati sljedeće vrijednosti: Podneseno, Istraživanje, Čekanje na odobrenje, Odobreno, Odbijeno, Odgođeno, Spojeno ili Implementirano.
Client - Klijent	Pogledajte <i>Podnositelj zahtjeva</i> .
ClosingPhase - Faza zatvaranja	Završna faza projekta. Tijekom ove faze, projektne aktivnosti su završene i dokumentirane, o naučenim lekcijama se raspravlja i one se dokumentiraju, završeni rezultati se prenose vlasniku projekta, resursi projekta se raspuštaju, a projekt administrativno završava.
Communication Management Plan - Plan upravljanja komunikacijama	Pruža opis komunikacijskih potreba i očekivanja za projekt. Definira i dokumentira sadržaj, format, učestalost, publiku i očekivane rezultate komunikacijskih aktivnosti. Također definira kako komunicirati status projekta i dodjelu aktivnosti različitim dionicima, te komunikacijsku strategiju za svakog dionika, na temelju njihovih interesa, očekivanja i utjecaja na projekt.
Community of Practice (CoP)- Zajednica prakse	Može se opisati kao skupina ljudi koji dijele zajednički interes i/ili profesiju i koji se udružuju kao skupina za razmjenu informacija i iskustava. CoP može biti unutar organizacije ili uključuje stručnjake iz različitih organizacija.
Competency - Kompetencija	Vještina i sposobnost potrebna za završetak (projektnih) aktivnosti. Ako članovi projektnog tima ne posjeduju potrebne kompetencije, onda izvedba aktivnosti/projekta može biti ugrožena. Kada se utvrdi takva neusklađenost, mora se razmotriti obuka, podučavanje, zapošljavanje konzultanata, prilagodba rasporeda projekta ili čak promjena u opsegu.
Compliance - Usklađenost	U skladu s primjenjivim standardima, metodologijama i zahtjevima projekta (npr. zahtjevi kvalitete), zakoni, poslovna pravila itd.

Configuration item - Stavka konfiguracije	Bilo koja projektna imovina (isporuka, artefakt, zahtjev, usluga, hardver, podaci, alat itd.) kojom treba upravljati kako bi se isporučio projektni rezultat.
Configuration Management - Upravljanje konfiguracijom	Disciplina koja osigurava kontrolu nad imovinom koju koristi projekt (npr. artefakti, isporučeni proizvodi, hardver, itd.).
Context - Kontekst	Sveukupni skup organizacijskih (unutarnjih) i vanjskih čimbenika koji utječu ili određuju potrebu za projektom i njegovu hitnost.
Contingency plan - Plan za nepredviđene situacije	Aktivnosti koje treba slijediti kako bi se smanjio utjecaj rizika nakon njegovog nastanka (tj. proaktivno prihvaćanje posljedica).
Contractors Project Manager (CPM) - Voditelj projekta izvođača	Uloga koju obavlja osoba od strane izvođača. Voditelj projekta izvođača upravlja dnevnim napretkom vanjskih aktivnosti kako bi pružio prihvatljivu kvalitetu usluga i/ili isporučenih proizvoda kako je definirano ugovorom. Voditelj projekta izvođača radi s voditeljem projekta i redovito izvješćuje o statusu i napretku projekta.
Constraint - Ograničenje	Unutarnje ili vanjsko ograničenje za projekt koji će utjecati na njegovu učinkovitost u smislu vremena, troškova ili kvalitete.
Consulted Role - Uloga savjetnika (RASCI)	Osoba/grupa/entitet koja daje doprinos za aktivnost kao suradnik, stručnjak, recenzent ili drugo. Vidi RASCI tablicu
Corrective Actions - Korektivne radnje	Aktivnosti koje se planiraju (i provode) kao dio kontrole projekta u svrhu vraćanja projekta na projektni plan kada su utvrđena značajna odstupanja od projektnog plana.
Cost Control - Kontrola troškova	Kontrola troškova podrazumijeva kontrolu stvarnih troškova projekta kako bi bili u skladu s osnovnim proračunom. Voditelj projekta redovito prati troškove, prati razliku između planiranih, stvarnih i procijenjenih troškova te planira provedbu svih potrebnih korektivnih radnji koje će vratiti projekt na proračun.
Critical Path - Kritični put	Najduži put (slijed aktivnosti) potreban za realizaciju projekta.
Customisation - Prilagodba	Prilagodba metodologije PM2 odnosi se na definiranje specifičnih parametara upravljanja projektima kako bi se odgovorilo na specifičnosti i potrebe projekta. Obično uključuje definiranje pragova, skala i drugih parametara u definiranim procesima PM2 (npr. definiranje rizika kao glavnog kada se njegov utjecaj smatra srednjim ili višim), kao i bilo koje manje promjene u artefaktima (npr. preimenovanje odjeljka). Napominjemo da se izmjene metodologije ne smatraju prilagodbom već krojenjem. Vidi: Krojenje.

D	
Dashboards - Kontrolna ploča	Pružuje pregled ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) relevantnih za određeni cilj. Nadzorna ploča projekta može pružiti pregled projekta na jednom zaslonu, prikazati status varijabli projekta, kao što su proračun, raspored, kvaliteta, opseg, rizik itd. i omogućiti pristup većem broju informacija ako je potrebno.
Dana Protection Coordinator (DPC) - Koordinator za zaštitu podataka	Nominiran je na razini korporacije višeg rukovodstva kako bi se osigurala dosljedna provedba i poštivanje posebnih propisa o zaštiti podataka. Koordinator za zaštitu podataka pruža savjete i pomoć svim odgovornim osobama i posebno pomaže kontrolorima podataka u organizaciji u njihovim obavijestima službeniku za zaštitu podataka (DPO). Koordinator zaštite podataka uspostavljaju popis zahtjeva za obradu osobnih podataka u organizaciji te uspostavljaju vezu i surađuju s uredom za zaštitu podataka. Oni također predstavljaju organizaciju u mreži koordinatora, kojom predsjedava DPO.
Dana protection Officer (DPO) - Službenik za zaštitu podataka	Svaka organizacija može imati jednog ili više službenika za zaštitu podataka kako bi osigurala primjenu načela zaštite osobnih podataka u ustanovi. Svaka DPO vodi registar svih operacija obrade osobnih podataka u svojoj ustanovi. Oni pružaju savjete i daju preporuke o pravima i obvezama. Oni obavještavaju nadzornika o rizičnoj obradi osobnih podataka i odgovaraju na zahtjeve. U kritičnim situacijama mogu istraživati situacije i incidente (na vlastitu inicijativu).
Decision Log - Dnevnik odluka	Sadrži sažetak donesenih projektnih odluka. Ona donosi vidljivost odlukama i prati odgovornost za to kako i tko ih poduzima, kada se donose odluke, kako i kome se trebaju priopćiti.
Deliverables - Isporuke	Dogovoreni, provjerljivi produkti projekta koji će rezultirati učinkom za stranku primatelja.
Deliverables Acceptance Management - Upravljanje prihvatanjem isporuke	Sastoji se od aktivnosti planiranja, izvršenja i kontrole koje dovode do prihvatanja rezultata, uključujući definiranje kriterija prihvatanja, planiranje i obavljanje aktivnosti prihvatanja (npr. testiranje prihvatljivosti), te formalno odobravanje rezultata projekta.
Deliverables Acceptance Management Plan - Plan upravljanja prihvatom isporuka	Jedan od artefakata upravljanja kvalitetom. On definira i dokumentira pristup, aktivnosti, odgovornosti i kriterije prihvatanja isporučenih proizvoda zajedno s razinama tolerancije prihvatanja.
Deliverable-based Breakdown - Podjela na temelju isporuke	Tehnika korištena za organizaciju projektnog rada na temelju rezultata. Rad koji je potreban za njihovu proizvodnju se zatim definira i organizira prema rezultatima.
Dependencies - Ovisnosti	Odnosi između događaja (odluke, problemi, aktivnosti, procesi, projekti, itd.) koji utječu na uspješnost i rezultate projekta i trebali bi se uzeti u obzir prilikom projektnih aktivnosti planiranja.

Development Team (DT) - Razvojni tim	Uloga primjenjiva na projekte s IT komponentom. Sastoji se od članova s potrebnim razvojnim vještinama (programeri, analitičari, ispitivači, itd.) i aplikacijskim znanjem za projekt. To je dio temeljnog tima projekta. Razvojni tim može biti interni IT tim ili pripada vanjskom izvođaču.
Directing Layer - Usmjeravajući sloj	Mobilizira nužne resurse i prati izvedbu projekta kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Usmjeravajući sloj se sastoji od uloge Vlasnika projekta (PO) i pružatelja rješenja (SP).
Document Management Officer (DMO) - Službenik za upravljanje dokumentima	Uloga koja osigurava koherentnu primjenu upravljanja dokumentima u organizaciji.
Domain - Domena	Područje sa zajedničkim zahtjevima, terminologijom i metapodacima. U organizaciji, to je grupiranje aktivnosti organizacije na najvišoj razini.
Domain-specific artefacts - Artefakti specifični za određenu domenu projekta	Artefakti specifični za domenu projekta; često su sastavni dio Planiranja i cjelokupne projektne dokumentacije. PM ² ne sadrži artefakte za specifične za domenu, ali ti artefakti moraju biti identificirani i navedeni u priručniku projekta jer su dio faze planiranja projekta. Primjeri takvih artefakata su: dizajniranje sustava (za IT projekte), arhitektonski rasporedi (za projekte obnove/pomicanja), zakoni/politike (za projekte politike), itd.

E

Earned Value – Ostvarena vrijednost (EV)	Način predstavljanja napretka projekta (postotak izvornog proračuna koji je ostvaren stvarnim radom). $EV = (\text{Planirani rad}) \times (\% \text{ izvršenja})$. Također je poznat i kao planirani trošak za obavljeni posao (BCWP).
European Commission - EK	Europska komisija
Enhance (risk response strategy)- Poboljšanje (Strategija odgovora na rizik)	Poboljšanje je strategija odgovora na rizik čiji je cilj povećati vjerojatnost i/ili utjecaj pozitivnog rizika (prilike). Bitno se razlikuje od strategije iskorištavanja rizika jer strategija poboljšanja ne podrazumjeva realizaciju prilike.
Escalation - Eskalacija	Aktivnost koja zahtijeva dodatne resurse za postizanje rezultata. Postoje dvije vrste eskalacije, funkcionalne (ako je potrebno više kompetencija / viša razina stručnosti) ili hijerarhijske (potrebno je uključiti više razine odlučivanja).
Executing Phase - Faza izvršenja	Jedna od faza u projektu PM ² . To je mjesto gdje se projektne aktivnosti provode kako je definirano u projektnim planovima, a rezultati projekta su proizvedeni.
Exploit (risk response strategy)- Iskorištavanje (Strategija odgovora na rizik)	Iskorištavanje je strategija odgovora na rizik koja podrazumjeva promjene projektnih uvjeta, planova, aktivnosti pa čak i obuhvata kako bi se osiguralo ostvarivanje pozitivnog rizika odnosno prilike (vjerojatnost 100%).

F	
Feature - Svojstvo	Vanjski vidljiva karakteristika ili skup karakteristika koje pruža rješenje koje djelomično ili u potpunosti zadovoljava potrebe dionika i koristi se za izvođenje skupa korisničkih zadataka/funkcija.
Final Acceptance - Konačno prihvatanje	Konačno prihvatanje projektnih rezultata provodi se tijekom faze zatvaranja od strane vlasnika projekta (PO), nakon savjetovanja s upravnim odborom projekta, putem formalnog potpisivanja konačnog prihvatanja projekta.
Findings - Zaključci	Rezultati evaluacije procesa ili kriterija, temeljeni na relevantnim dokazima, uspoređuju sadašnje stanje s definiranim kriterijima (ciljevima evaluacije) uz profesionalnu prosudbu.
Full Time Equivalent (FTE) - Ekvivalent punog radnog vremena	Jedan FTE je ekvivalent jedne osoba s punim radnim vremenom na projektu (u čovjek-tjednima, čovjek-mjesec ili čovjek-godinama). Polovica FTE je ekvivalentan rad na pola radnog vremena osoba itd.
Functionality - Funkcionalnost	Skup mogućnosti povezanih s proizvodom ili uslugom. U IT kontekstu, to je sposobnost programa ili aplikacijskog sustava da osigura funkciju za izvršavanje skupa korisničkih zadataka. Funkcionalnost je posebna upotreba ili skup upotreba za koje nešto jest dizajnirano.

G	
Gantt Chart - Gantogram	Vrsta stupčastog grafikona koji predstavlja vremenski raspored projekta. Može prikazati informacije kao što su aktivnosti, početak i kraj, trajanje i odnos između aktivnosti.
Goal - Cilj	Rezultat ili postignuće prema kojem je usmjeren rad. Ciljevi su široke izjave o mogućim ishodima, u skladu s izjavom o misiji programa ili organizacije.
Governance - Upravljanje	Način upravljanja. Upravljanje se bavi načinom donošenja odluka. Upravljanje je proces razvoja strateškog pristupa projektima/programima, kako bi se resursi i ulaganja učinkovitije koristili i kako bi se osiguralo da su poslovne potrebe podržane učinkovitim alatima. Ovaj proces provode tijela upravljanja (vidi definiciju „Uloga tijela za primjereno upravljanje“). Metodologija PM ² opisuje upravljanje na razini projekta i uključuje model upravljanja projektom, životni ciklus projekta i skup procesa i povezane artefakte.

I	
Impact (risk, issue or change) - Utjecaj (rizik, problem ili promjena)	Mjera učinka rizika, problema ili promjene ciljeva i aktivnosti projekta.
Impact (of a project) - Utjecaj (projekta)	Mjera učinka projekta (trajne ili privremene promjene) na organizaciju (procesi, politike, tehnologija, kultura i ljudi) ili na vanjsko okruženje.
Information Distribution - Distribucija informacija	Aktivnost provedena tijekom faze izvršenja, s ciljem redovitog informiranja dionika o projektu, na temelju plana upravljanja komunikacijama.

Information Resource Manager (IRM) - Informacijski upravitelj resursa	Horizontalna funkcija u organizaciji, koja nije izravno primjenjiva na životni ciklus upravljanja projektima. Pružatelj rješenja (SP) može biti IRM za projekt s IT komponentom i kao takav će upravljati projektnim menadžerima (PM).
Information System (IS) - Informacijski sustav	Sustav, bilo automatski ili ručni, koji uključuje ljude, strojeve i/ili metode organizirane za prikupljanje, obradu, prijenos i širenje podataka koji predstavljaju korisničke informacije.
Informed Role Informirana uloga (RASCI tablica)	Osoba/grupa/subjekt koji je obaviješten o statusu ili izlaznoj informaciji o ažuriranim aktivnostima. Ova uloga uključuje samo jednosmjernu komunikaciju.
Infrastructure Costs - Troškovi infrastrukture	Troškovi povezani s, na primjer, opremom, materijalima, objektima i hardverom koji su potrebni za isporuku, podršku, upravljanje i održavanje isporučenog rješenja.
Initiating Phase - Faza pokretanja	Prva faza projekta PM ² . Njegova je svrha (1) definirati što će projekt učiniti (formulirati ciljeve projekta), (2) omogućiti dobar početak projekta s početnim planiranjem i (3) osigurati i predstaviti potrebne informacije da bi se dobilo odobrenje za nastavak sljedeće faze.
IPMA-ICB	Priručnik kompetencija Međunarodne asocijacije za upravljanje projektima – IPMA (IPMA-ICB) je okvir koji dokumentira pristup upravljanju projektima podijeljen na 46 elemenata kompetencija, koji pokrivaju tehničke, bihevioralne i kontekstualne kompetencije.
Ishikawa dijagram	Dijagram koji prikazuje uzroke određenog događaja i vrlo je koristan pri istraživanju problema i rizika. (Također se naziva dijagram riblje kosti ili dijagram uzroka i učinka.) Pomaže opisati problem/rizik i identificirati potencijalne uzroke i kategorizirati ih.
Issue - Problem	Bilo koji neplanirani događaj koji se je već dogodio, a zahtijeva intervenciju projektnog menadžera (PM) ili višeg rukovodstva. Sva pitanja koja se trebaju formalno obraditi treba se voditi u dnevniku problema, pregledati i razvrstati. Svatko može postaviti pitanje. Najbolje je riješiti korijen-uzrok problema kako bi se osiguralo da se problem ne ponovi.
Issue log - Dnevnik problema	Registar (<i>log</i> datoteka) koji se koristi za bilježenje i održavanje informacija o svim pitanjima kojima se formalno upravlja. Projektni menadžer (PM) redovito prati dnevnik problema. Struktura dnevnika problema definirana je u planu upravljanja emisijom.
Issue Management - Upravljanje problemima	Sastoji se od aktivnosti koje se odnose na identifikaciju, dokumentiranje, procjenu, određivanje prioriteta, dodjelu, rješavanje i kontrolu problema.
Issue Management Plan – Plan upravljanja problemima	Definira i dokumentira aktivnosti, uloge i odgovornosti uključene u identifikaciju, procjenu, dodjeljivanje, rješavanje i kontrolu projektnih problema.
Issue Status - Status problema	Status problema predstavlja fazu u kojoj je problem u procesu upravljanja problemima. Može imati sljedeće vrijednosti: <ul style="list-style-type: none"> • Otvoreno: pitanje je identificirano, ali još nema odluke o tome kako riješiti problem. • Odgođeno: ovaj status odgađa pitanje zbog drugih prioriteta. • Riješeno: pokazuje da su sve potrebne radnje završene i da je problem riješen.

K	
Kick-off Meeting - Početni sastanak	Obično prvi sastanak s projektnim timom i ključnim dionicima projekta. U PM ² postoje dva uvodna sastanka: 1) na početku faze planiranja i 2) na početku faze izvršenja.
Key Performace Indicator (KPI) - Ključni pokazatelj uspješnosti	Kvantificirana vrijednost koja se koristi za usporedbu uspješnosti u postizanju cilja projekta/usluge/iskoruke/procesa/aktivnosti.

L	
Lessons LearnedNaučene lekcije	Repozitorij najboljih saznanja s prethodno odrađenih projekata koji se može korisno primijeniti u budućim projektima. Pomaže izbjeći moguće pogreške i ponoviti pozitivne akcije u budućim projektima. Naučene lekcije razmatraju se barem na sastanku za pregled završetka projekta (i opcionalno na kraju faza projekta ili važnim prekretnicama) te se navode u izvješću o završetku projekta.
Local Information Security Officer (LISO) – Lokalni službenik za sigurnost informacija	Lokalni službenik za sigurnost informacija daje savjete i pomaže u sigurnosnim aspektima vezanim uz projekt. Oni mogu sudjelovati u upravnom odboru projekta i mogu raditi s koordinatorom za zaštitu podataka (DPC).
Log - Dnevnik	Registar projektnih događaja i aktivnosti vezanih uz rizike projekta, promjene, pitanja i odluke. Dnevnik koristi projektni menadžer (PM) tijekom projekta (npr. dnevnik problema, dnevnik rizika i dnevnik promjena).

M	
Macro-Process - Makro-postupak	Skup postupaka povezanih s poddomenom. To odgovara grupiranju aktivnosti na temelju zajedničke poslovne logike. Ponekad proces konsolidacije odgovara sekvencijalnom izvršenju mnogih procesa.
Major Risk - Glavni rizik	Rizik koji može ugroziti ostvarivanje ciljeva projekta ili glavnih prekretnica i čija je razina rizika (kombinacija utjecaja i vjerojatnosti) obično neprihvatljiva i stoga treba smanjiti rizik, prenijeti ga ili izbjeći.
Managing Layer – Upravljački sloj	Fokusira se na svakodnevnu realizaciju projekta od strane planiranja, organiziranja, praćenja i kontroliranja projektnog rada kako bi se željeni rezultati proizveli i proveli u poslovnoj organizaciji. Članovi upravljačkog sloja izvješćuju usmjerivački sloj. Upravljački sloj sastoji se od uloga poslovnog upravitelja (BM) i projektnog menadžera (PM).
Methodology - Metodologija	Općenito pisane smjernice koje se mogu koristiti za izradu nečega. Uključuje specifične komponente, kao što su faze, zadatci, metode, tehnike i alati. PM ² je metodologija upravljanja projektima.
Metric - Metrika	Kvantificirana vrijednost koja omogućuje mjerenje ostvarenja cilja projekta/usluge/iskoruke/procesa/aktivnosti. Metrike trebaju biti specifične, mjerljive, djelotvorne, relevantne i uhvaćene u pravo vrijeme. Oni pružaju važne informacije za upravljanje projektima (npr. rizik, proračun, raspored, pitanja, motivaciju i kvalitetu).

Milestones - Miljokazi	Značajna točka ili poseban događaj u projektu koji dobiva posebnu pozornost. U PM ² postoje značajni događaji u upravljanju koji su od posebnog interesa za upravljački odbor projekta (PSC). Miljokazi se također mogu koristiti za označavanje ključnih rezultata, kontrolnih točaka, prihvatanje konačnih izlaznih informacija i zatvaranje projekta.
Minutes of Meeting (MoM) - Zapisnik sastanka	Sažetak onoga o čemu se raspravljalo na sastanku, uključujući probleme projekta, donesene odluke i identificirane rizike. Može se upotrijebiti kao ulaz za sljedeće sastanke.
Mitigation - Ublažavanje	Djelovanje koje se provodi kako bi se: (1) umanjile šanse nastanka rizika, i (2) smanjilo utjecaj rizika na projekt minimiziranjem njegovog utjecaja ako se dogodi. Pogledajte definiciju „Smanjiti“ (strategija odgovora na rizik).
Monitor & Control - Nadzor i kontrola	Grupa kontinuiranih aktivnosti koje obuhvaćaju životni ciklus projekta. Ove aktivnosti mjere ispravno izvršenje projekta u odnosu na dogovorene ugovorne vrijednosti, koristeći ključne metrike kao što su pokazatelji troškova, vremena i kvalitete te poduzimaju korektivne i preventivne mjere ako izvršenje previše odstupa od plana.

N

Non-Conformities - Neispunjenje	Nepridržavanje projektnih zahtjeva ili regulatornih zahtjeva koje nameću javna tijela kao vladine vlasti EU, FDA i druga regulatorna tijela.
Non-Compliance - Nesuklađenost	Neusklađenost sa zahtjevima projekta ili regulatornim zahtjevima koje postavljaju vlasti ili regulacijska tijela.

O

Objective - Svrha	Svrha ili mjerni podatak koji osoba ili organizacija želi ispuniti. Može biti željeni izlaz promjene/projekta. Koliko god je to moguće, svrhe trebaju biti specifične, mjerljive, ostvarive/dostižne, relevantne/realne i vremenski ograničene (SMART).
Operations – Operacije	Svakodnevne aktivnosti koje provodi stalna organizacija za pružanje usluga ili proizvoda.
Opportunity - Prilika	Povoljno stanje koje se može iskoristiti za pozitivnu promjenu/poboljšanje projektnog okruženja.
Organisational-based Breakdown - Organizacijska podjela	Tehnika koja se koristi za predstavljanje i organiziranje projektnog rada od strane organizacijskih entiteta (npr. poslovnih jedinica). Rezultati i rad na projektu definirani su i grupirani na nižim razinama.
Outcomes - Ishodi/Isporuke	Izravni rezultati korištenja (provedbe) projekta (izlazne informacije) od strane kupca. Ishodi omogućuju organizaciji da ostvari željene koristi.
Outputs - Rezultati	Pogledajte definiciju „Isporuke“.
Outsourcing Plan - Plan korištenja vanjskih usluga	Opisuje strategije ugovaranja koje će se koristiti za vanjske usluge ili proizvode izvan organizacije kako bi se ispunile potrebe projekta. On opisuje opseg proizvoda i/ili usluga koje treba ugovoriti i utvrđuje odgovornosti za cijeli životni ciklus ugovora. Također uključuje kriterije za ocjenjivanje usluga i rezultata izvođača radova.
Outsourcing Management - Upravljanje vanjskim uslugama (outsourcingom)	Sastoji se od definiranja usluga/proizvoda koje treba ugovoriti s vanjskim izvođačima, njihovih zahtjeva i strategije nabave, odabira izvođača, praćenja kvalitete usluge i procjene/prihvatanja privremenih i konačnih rezultata i/ili miljokaza na temelju dogovorenih kriterija.

Owner - Vlasnik	Osoba/entitet koja je ultimativno odgovorna za nešto kao što je projekt, isporuka, proces, radnja, rizik, pitanje ili odluka.
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

P	
Pareto dijagram Pareto analiza	Svrha Pareto dijagrama je kategorizirati (istaknuti) kumulativni postotak doprinosa uzroka (problema, troškova, itd.) prema učestalosti kojom se pojavljuju. Princip Pareta navodi da općenito 80 % učinaka dolazi od 20 % uzroka. Pomoću Pareto dijagrama možemo se usredotočiti na uzroke koji imaju visoku učestalost i pokušati pronaći rješenje za njih. Ova tehnika je poznata kao Pareto analiza.
Peer Review - Recenziranje	Nepristrano razmatranje/ocjenjivanje rezultata projekta ili artefakta koje je proveo stručnjak ili skupina stručnjaka koji rade u istoj domeni.
Performing Layer - Izvođački sloj	Operativni sloj, gdje se provodi većina projektnih aktivnosti. Sastoji se od grupe za provedbu poslovanja (predstavnici poslovnih korisnika i predstavnika korisnika) i projektnog tima.
Phase-Exit Review Checklists - Popis za provjeru izlaza iz faze	Kontrolni popisi zasnovani na proračunskim tablicama koje projektni menadžer (PM) koristi kako bi osigurao da su sve potrebne stavke na mjestu prije nego što projekt prijeđe u sljedeću fazu ili bude zatvoren. Kontrolni popisi koriste se za provjeru ključnih informacija u svakoj fazi i za prikupljanje naučenih lekcija.
Phase Gates - Kontrolne točke faza	Kontrolne točke na prijelazu iz faze u fazu za vrijeme trajanja projekta (Spremno za planiranje, Spremno za izvršenje, Spremno za zatvaranje). Cilj odobrenja je osigurati da upravni odbor projekta (PSC) pregleda projekt prije nego što prijeđe u sljedeću fazu. Ove kontrolne točke doprinose ukupnoj kvaliteti upravljanja projektom i omogućuju da se projekt nastavi kontroliranim putem.
Phase Input - Fazni ulaz	Informacije koje će se koristiti u aktivnostima sljedeće faze i koje su prije bile proizvedene.
Phase Output - Izlaz faze	Informacije dobivene tijekom faze.
Plan - Plan	Pisana projekcija projektnih aktivnosti i resursa potrebnih za izvršenje procesa, npr. za upravljanje rizikom, upravljanje promjenama ili tranziciju. Plan projekta trebao bi odgovoriti na četiri osnovna pitanja: što, kada, kako i od koga.
Planned Value (PV) - Planirani rad	Količina posla (u eurima) ili rada (radni dani zaposlenika) planirana je za izvršenje do trenutka (npr. do kraja prošlog tjedna). Odobrena kumulativna procjena troškova planiranih resursa u vremenu. Također poznat kao proračunski raspoređeni trošak rada (BCWS) ili planirana vrijednost (PV).
Planning Phase - Faza planiranja	Faza u kojoj se predmet projekta provjerava i razvija u izvediv plan za provedbu. U ovoj se fazi stvaraju različiti standardni i specifični planovi za projekt.
PM2 Mindsets - PM2 način razmišljanja	Predstavite one stavove i ponašanja koja pomažu projektnim timovima da se usredotoče na ono što je stvarno važno za postizanje ciljeva projekta.
PM2 Certification Programme (PM ² -CertiPro) - PM ² certifikacijski program (PM ² -CertiPro)	Program certifikacije za upravljanje projektima temeljen na znanju i iskustvu za osoblje europskih institucija uključenih u rad na projektima. PM ² -CertiPro nudi dvije razine certifikacije: PM Certified (na temelju znanja) i PM ² Practitioner (na temelju iskustva).

PM2 Training Programme - PM ² program obuke (PM ² TrainiPro)	Usluge obuke Europske komisije nude cjeloviti program obuke za upravljanje projektima (PM ² TrainiPro). Osoblje može birati između tečajeva upravljanja projektima organiziranih u četiri skupine i dvije razine.
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	Tijelo za upravljanje projektima (PMBOK® Vodič) je vodič koji opisuje skup standardne terminologije, prakse i smjernice za upravljanje projektom. Izdaje ga Institut za upravljanje projektima (PMI).
Portfolio - Portfelj (od projekata)	Zbirka projekata, programa i drugih aktivnosti grupiranih kako bi se osigurala bolja financijska i resursna kontrola te kako bi se olakšalo njihovo učinkovito upravljanje u smislu ispunjavanja strateških ciljeva.
Post-Project - Postprojekt	Razdoblje nakon zatvaranja projekta. Uključuje niz aktivnosti za održavanje, poboljšanje, proširenje i podršku projektnih rezultata nakon što su dostavljeni zajednici dionika/korisnika. Postprojektna aktivnosti su odgovornost stalne organizacije i provode se kao dio tekućih operacija ili budućih projekata. Te se aktivnosti obično definiraju u planu provedbe poslovanja ili se preporučuju u izvješću o završetku projekta.
Post-Project Recommendations - Preporuke nakon projekta	Predloženi postupci za poboljšanje rezultata projekta nakon zatvaranja projekta. Oni se odnose na korištenje proizvoda/usluge i uključuju proširenja, ažuriranja, održavanje, ideje za projekte praćenja itd. Oni bi trebali biti dio izvješća o završetku projekta.
Pre-Project - Predprojekt	Razdoblje prije službenog početka projekta (tj. prije odobrenja poslovnog slučaja). Uključuje aktivnosti i prikupljanje informacija vezanih uz ideju/potrebu za projekt.
PRINCE2	Metoda upravljanja projektima koja upravlja procesima i koja podržava odabrane aspekte upravljanja projektima. Skraćenica znači „projekti u kontroliranom okruženju”. PRINCE2 pokriva planiranje, organizaciju, upravljanje i kontrolu projekata.
Priority - Prioritet	Numerička vrijednost stavke projekta (zahtjev, rizik, zadatak, itd.) Za klasificiranje njene relativne važnosti u usporedbi s drugim stavkama.
Problem - Problem	Postojeće stanje koje potencijalno može utjecati na ciljeve organizacije.
Procedure - Postupak	Skup utvrđenih koraka i uputa koji određuju kako izvršiti određenu aktivnost, kao dio procesa.
Process - Proces	Procesi predstavljaju organizirani slijed aktivnosti koje zajedno postižu određeni ishod. Proces se može podijeliti na podprocese i može prikazati rad neke funkcije, sustava ili usluge. Također se može koristiti za povezivanje ili stvaranje organizacija, funkcija, usluga i drugih procesa.
Process Categories - Kategorije procesa	Procesi organizacije mogu se svrstati u različite kategorije/domene. Primjeri su: upravljanje imovinom, revizija, interna komunikacija, vanjska komunikacija, upravljanje dokumentima, financijsko upravljanje, upravljanje bespovratnim sredstvima, ljudski resursi, IT, životni ciklus zakonodavstva, upravljanje statistikama, upravljanje predmetima, upravljanje krizama (sustavi uzbunjivanja), nabava, upravljanje programom i strateško planiranje.
Product - Proizvod	Opipljivi rezultati projekta korištenjem metodologije PM ² . Za tvrtku, proizvod može biti roba koju oni proizvode i prodaju kupcima.
Programme - Program	Zbirka projekata usmjerenih prema zajedničkom cilju. Skupina povezanih projekata kojima se upravlja na koordiniran način kako bi ostvarili koristi koje se ne mogu postići njihovim individualnim upravljanjem. Programi također mogu uključivati elemente srodnog rada izvan opsega projekata.

Programme Management - Upravljanje programom	Proces upravljanja nekoliko međusobno ovisnih (povezanih) projekata kako bi se bolje ostvarili strateški ciljevi i koristi programa.
Project - Projekt	Privremena organizacijska struktura koja se postavlja za stvaranje jedinstvenog proizvoda ili usluge (isporuke) unutar određenih ograničenja kao što su vrijeme, trošak i kvaliteta. Privremen znači da svaki projekt ima određen početak i definitivan kraj. Jedinstven znači da se proizvod ili usluga razlikuju na neki način od postojećih proizvoda i usluga. Projektima upravljaju ljudi, ograničeni ograničenim resursima, te su planirani, izvršeni i kontrolirani. Projekti su često kritične komponente poslovne strategije organizacije.
Project Change - Promjena projekta	Modifikacija projektnog okruženja (opseg, raspored, resursi, troškovi, rizici, kvaliteta, artefakti, itd.). To može rezultirati npr. promjenom opsega, novim zahtjevom (kvaliteta, itd.), identificiranim problemom, preventivnim mjerama za smanjenje razine rizika ili odlukom o promjeni bilo koje od osnovnih odrednica projekta (opseg, vremensko planiranje, raspoređivanje osoblja ili proračun).
Project Change Management Plan - Plan upravljanja promjenama projekta	Definira i dokumentira proces promjena za projekt. On definira aktivnosti, uloge i odgovornosti uključene u identifikaciju, dokumentiranje, procjenu, odobravanje, određivanje prioriteta, provedbu, kontrolu i komuniciranje promjena projekta.
Project Charter - Povelja projekta	Dokument koji obuhvaća „suštinu“ predviđenog rješenja u obliku potreba i značajki na visokoj razini koji čitatelju daje pregled konačnih rezultata projekta. Uključuje informacije o opsegu projekta, troškovima, vremenu i rizicima, kao i informacije kao što su miljojazi, isporuke i organizacija projekta i pristup. Riječ je o dokumentu koji je pokrenuo poslovni sponzor ili nositelj projekta koji službeno odobrava projekt i daje voditelju projekta ovlaštenje za korištenje organizacijskih resursa za projektne aktivnosti. Konačnu odgovornost za povelju projekta snosi voditelj projekta.
Project Coordination - Koordinacija projekta	Proces upravljanja i usmjeravanja projektnih aktivnosti i dionika. Uključuje raspodjelu resursa projekta na projektne aktivnosti, obavljanje kontinuirane provjere kvalitete privremenih rezultata rada, kontinuiranu komunikaciju sa svim članovima projekta, te kontinuiranu motivaciju svih uključenih u projekt kroz vodstvo, pregovore, rješavanje sukoba i primjenu odgovarajućih tehnika upravljanja.
Project Core Team (PCT) - Glavni projektni tim	Grupa na strani pružatelja projekta koja provodi svakodnevne aktivnosti projekta pod koordinacijom voditelja projekta. Ona ima ključnu ulogu u uspješnom završetku projekta.
Project Drivers - Voditeljske uloge	Uloge koje vode ključne aktivnosti u svakoj fazi projekta PM ² . Voditeljske uloge se razlikuju od faze do faze.
Project-End Report - Izvješće o završetku projekta	Ukratko opisuje iskustvo projekta, izvedbu, naučene lekcije te pozitivna i negativna iskustva u projektu. Izvješće kreira voditelj projekta u fazi zatvaranja.
Project-End Review Meeting - Sastanak za pregled završetka projekta	Ovaj se sastanak održava tijekom faze zatvaranja. Cilj sastanka je osigurati da članovi projekta raspravljaju o iskustvima na projektu kako bi se sagledale naučene lekcije i najbolje prakse. Osim toga, treba razmotriti i ideje i preporuke za postprojektni rad. Rezultat sastanka dokumentiran je u zapisniku sastanka na kraju projekta i u izvješću o završetku projekta.

Project Handbook - Priručnik za projekte	Ovaj dokument određuje pristup na visokoj razini za provedbu ciljeva projekta. To je jedan od prvih artefakta stvorenih u fazi planiranja i identificira standarde projekta, uloge i odgovornosti, pristup upravljanja i artefakte koji će se koristiti.
Project Initiation Request - Zahtjev za pokretanje projekta	Početna točka za dokumentiranje prijedloga projekta. On daje pregled na visokoj razini trenutne situacije (potrebe, problemi i mogućnosti), željene ishode i procjenu rada, utjecaja, rizika, ograničenja i pretpostavki povezanih s provedbom rješenja.
Project Lifecycle - Životni ciklus projekta	Vrijeme između početka i završetka projekta, uključujući faze pokretanja, planiranja, izvršenja i zatvaranja. Životni ciklus projekta započinje neformalnim početnim sastankom i završava se nakon završetka aktivnosti faze zatvaranja i formalnog prihvaćanja projekta od strane vlasnika projekta (PO).
Project Management - Upravljanje projektima	Primjena znanja, vještina i tehnika za uspješno upravljanje radom i resursima za postizanje ciljeva projekta i organizacijskih ciljeva.
PM2 Project Management Methodology - Metodologija PM2 upravljanja projektima	Službena metodologija Europske komisije za upravljanje projektima razvijena prvenstveno za europske institucije koja ima za cilj omogućiti voditeljima projekata da pruže rješenja i koristi svojoj organizaciji kroz učinkovito upravljanje projektnim radom. To je metodologija koju je izradila Europska komisija.
Project Management Information System (PMIS) - Informacijski sustav za upravljanje projektima	Informacijski sustav koji se koristi za podršku upravljanju projektima u organizaciji. Cilj mu je podržati projekte sve faze PM2 (isporučuju se predlošci i upute) i omogućuje objediniti informacije za potrebe izvješćivanja i praćenja
Project Management Plans - Planovi upravljanja projektima	Koristi se za definiranje procesa upravljanja projektima koji se primjenjuju na projekt, kao što su plan upravljanja promjenama projekta, plan upravljanja rizicima, plan upravljanja kvalitetom, plan upravljanja problemima, plan upravljanja komunikacijama i plan upravljanja zahtjevima. Ti su planovi dio ili se pozivaju na priručnik za projekte.
Project Manager (PM) - Projektni menadžer	Uloga u projektu koju je imenovao upravljački odbor projekta za upravljanje dnevnim napretkom projekta, za dostavu isporuka unutar dogovorenih ograničenja. Voditelj projekta svakodnevno upravlja timom projekta.
Project Mode - Način rada projekta	Organizacija projekta dok je projekt u tijeku. Način rada projekta može postojati paralelno s načinom rada tijekom održavanja.
Project Owner (PO) - Vlasnik projekta	Sponzor projekta koji promovira uspjeh projekta. On postavlja poslovne ciljeve i osigurava vodstvo i strateški smjer projekta. Vlasnik projekta osigurava da projekt ispunjava svoje ciljeve i odobrava rezultate projekta. Vlasnik projekta je obično voditelj jedinice ili direktor iz organizacije koja podnosi zahtjev.
Project Performance - Izvedba projekta	Stanje projektnih varijabli (tj. troškovi, raspored, opseg i kvaliteta) tijekom cijelog projekta, u usporedbi s osnovnim planom projekta. Evolucija tih varijabli prati se dogovorenim metrikama.
Project Phase - Faza projekta	Zbirka projektnih aktivnosti i komponenti životnog ciklusa projekta. PM ² ima četiri uzastopne faze: inicijacija, planiranje, izvršenje i zatvaranje. Nadzor i kontrola nisu projektne faze. Aktivnosti nadzora i kontrole se odvijaju tijekom cijelog životnog ciklusa projekta.

Project Progress Report - Izvješće o napretku projekta	Artefakt je izradio voditelj projekta kako bi izvjestio upravni odbor projekta o tome kako projekt napreduje u usporedbi s osnovnim planom i poveljom projekta. Obuhvaća status isporuka, rada, rizika, glavnih problema, radnji, postignuća i promjena u opsegu. Razlika između Izvješća o napretku projekta i izvješća o statusu projekta je u tome što se izvješće o statusu projekta šalje češće (npr. svakih mjesec ili dva) i sadrži samo sažetak statusa projekta na jednoj stranici. Pogledajte i definiciju „Izvješće o statusu projekta“.
Project Quality Assurance (PQA) - Osiguranje kvalitete projekta	Uloga koja je odgovorna za osiguranje kvalitete i aspekte revizije. Uloga je opcionalni član upravnog odbora projekta i pomaže voditelju projekta u izradi plana upravljanja kvalitetom.
Project Reporting - Izvješćivanje o projektu	Aktivnost koju provodi voditelj projekta kako bi dokumentirao i sažeo status različitih dimenzija napretka projekta i kako bi o tome obavijestio relevantne dionike. Projektna izvješća obično pružaju informacije o opsegu, rasporedu, troškovima i kvaliteti, ali često uključuju i relevantne informacije o rizicima, problemima, promjenama projekta i pitanjima upravljanja ugovorima.
Project-Specific Plans - Specifični projektni planovi	Dokumentirane i detaljno opisane aktivnosti i resursi projekta na temelju potreba projekta (npr. radni plan projekta, plan provedbe poslovanja, plan tranzicije i plan ugovaranja vanjskih usluga).
Project Stakeholder Matrix - Matrica dionika projekta	Popis svih osoba, grupa ili organizacija uključenih u projekt (sve poznate osobe, grupe ili organizacije sa strane tražitelja i pružatelja usluga) koji pojašnjava njihove uloge.
Project Status Report - Izvješće o statusu projekta	Često izvješće (npr. svakih 1-2 mjeseca) koje se šalje upravnom odboru projekta i sadrži samo sažetak statusa projekta na jednoj stranici. Učestalost i format ovog izvješća definirani su u komunikacijskom planu upravljanja. Također pogledajte definiciju „Izvješće o napretku projekta“.
Project Steering Committee (PSC) - Upravni odbor projekta	Odgovoran za praćenje ispravnog izvršenja projekta. Definira smjer projekta i koordinira glavne zadatke projekta. On vrednuje ljudske i financijske resurse dodijeljene projektu, kao i glavne rezultate projekta. Sve skupine dionika trebaju biti zastupljene u Upravnom odboru projekta.
Project Success Factors (PSF) - Faktori uspjeha projekta	Elementi unutar strukture i konteksta projekta koji su potrebni za postizanje uspjeha. Njihova prisutnost neće jamčiti uspjeh, ali će njihova odsutnost značajno povećati vjerojatnost neuspjeha.
Project Support Office (PSO) - Ured za podršku projekt	Organizacijsko tijelo (ili entitet) koje pruža usluge upravljanja projektima koje može biti povezano s određenim projektom ili koje organizacija može pružati kao horizontalna usluga. Odgovornosti PSO-a mogu varirati od pružanja jednostavne potpore upravljanju projektima do povezivanja projekata sa strateškim ciljevima/korporativnim koristima dijeljenjem resursa, metodologija, alata i tehnika. PSO može savjetovati projektnog menadžera (PM) o alatima, metodologiji i administrativnim uslugama i može upravljati upravnim odborima projekta, izraditi konsolidirano izvješće i djelovati kao čuvar glavnih kopija projekata.
Project Support Team (PST) - Tim za podršku projekta	Sastoji se od Ureda za podršku projekta (PSO), osobe/subjekta iz osiguranja kvalitete projekta (PQA) i ureda za arhitekturu (AO). Uloge PST-a mogu biti specifične za projekt ili ih organizacija može pružati kao horizontalne usluge.

	PST pruža administrativnu podršku projektu i definira projektne zahtjeve (npr. vezane uz izvješćivanje, metodologiju, kvalitetu, arhitekturu, itd.).
Project Variables - Varijable projekta	Četiri esencijalne bazične metrike praćene u procesima nadzora i kontrole: trošak, raspored, opseg i kvaliteta.
Project Work Plan - Radni plan projekta	Identificira i organizira projekt u aktivnosti, zadatke i radne pakete potrebne za postizanje ciljeva projekta. Ona uspostavlja bazu za procjenu trajanja projekta, određivanje potrebnih resursa i planiranje rada.
Provider Side - Strana pružatelja usluga	Uključuje resurse projekta koji razvijaju i implementiraju rješenje, tj. pružatelja rješenja, voditelja projekta i projektni tim.

Q	
Quality - Kvaliteta	ISO definicija kvalitete: <i>“Ukupnost značajki i karakteristika proizvoda ili usluge koji utječu na njegovu sposobnost da zadovolji navedene potrebe ili one koje se podrazumijevaju.”</i>
Quality Assurance - Osiguranje kvalitete (QA)	Aktivnost pružanja dokaza potrebnih za utvrđivanje kvalitete projekta (isporuka) i dovoljno povjerenja da će projekt zadovoljiti željeni opseg i zahtjeve kvalitete u okviru ograničenja projekta.
Quality Characteristics - Značajke kvalitete	Zahtjevi kvalitete projekta, temeljeni na ciljevima projekta, pristupu, rezultatima, očekivanim koristima i raspoloživim resursima. Karakteristike kvalitete su prevedene u kriterije koji će se koristiti za procjenu rezultata i usklađivanje artefakata s očekivanim rezultatima.
Quality Control - Kontrola kvalitete	Aktivnost praćenja i konsolidacije rezultata aktivnosti osiguranja kvalitete kako bi se procijenila usklađenost i učinkovitost, preporučile potrebne promjene, te planirale nove ili poboljšale postojeće aktivnosti osiguranja kvalitete.
Quality Management - Upravljanje kvalitetom	Sastoji se od planiranja kvalitete, osiguranja kvalitete, kontrole kvalitete i poboljšanja kvalitete do konačnog prihvatanja projekta (faza zatvaranja). Upravljanje kvalitetom ima za cilj osigurati da trenutni projekt ispuni očekivane rezultate na najučinkovitiji način, da je u skladu sa svim relevantnim vladinim i industrijskim standardima te da će relevantni dionici prihvatiti rezultate.
Quality Management Plan - Plan upravljanja kvalitetom	Definira i dokumentira zahtjeve kvalitete projekta, pristup upravljanja kvalitetom, proces i odgovornosti za projekt, te ocjenjuje aktivnosti osiguranja i kontrole kvalitete koje se provode tijekom cijelog projekta.
Quality Record - Snimka kvalitete	Rezultat aktivnosti upravljanja kvalitetom i dokaz da je ta aktivnost obavljena.
Quality Review Checklist - Kontrolni popis provjere kvalitete	Alat koji se koristi tijekom projekta (prilikom kontrole kvalitete) za provjeru jesu li aktivnosti upravljanja kvalitetom provedene kako je definirano u planu upravljanja kvalitetom.

R	
RASCI	Skraćenica RASCI znači: odgovoran, odobrava, podržava, savjetuje i informiran. Također je poznat i kao matrica dodjele odgovornosti (RAM). Pogledajte definiciju „Matrica dodjele odgovornosti“.
Ready for Closure (RfC) - Spremno za zatvaranje	Posljednja faza / odobrenje na kraju faze izvršenja, gdje upravni odbor projekta potvrđuje da su sve planirane aktivnosti izvršene, svi zahtjevi su ispunjeni, te da su rezultati projekta u potpunosti isporučeni i prihvaćeni od strane poslovnog menadžera (BM) i predstavnika korisnika.
Ready for Executing (RfE) - Spreman za izvršenje	Druga faza / odobrenje na kraju faze planiranja, gdje vlasnik projekta mora odobriti artefakt projektnog plana i, u suradnji s pružateljem rješenja i projektnim menadžerima (PM), mora donijeti odluku o tome je li projekt spreman za prelazak u fazu izvršenja, ili ne.
Ready for Planning (RfP) - Spremno za planiranje	Prva faza / odobrenje na kraju faze pokretanja. Uključuje odobrenje povelje projekta od strane upravljačkog odbora projekta (PSC). Na ovom miljokazu, projektni menadžer (PM) određuje je li projekt spreman za prelazak u fazu planiranja.
Recommendation - Preporuka	Predloženi smjer djelovanja za poboljšanje procesa/kontrole/izlaza. Povezan je s nalazom koji proizlazi iz revizije/audita.
Reduce (risk esponse strategy) - Smanjenje (strategija odgovora na rizik)	Strategija odgovora na rizik za ublažavanje utjecaja ili vjerojatnosti rizika kroz proaktivnu provedbu aktivnosti smanjenja rizika (npr. kontrole) na razinu na kojoj se preostali rizik može prihvatiti ili barem onoliko, koliko je moguće prema toj razini.
Requestor Side - Podnositelj zahtjeva	Također se naziva i strana klijenta. Uključuje resurse koji pripadaju organizaciji podnositelju zahtjeva gdje će rješenje biti isporučeno, kao što su vlasnik projekta (PO), poslovni menadžer (BM) i grupa za provedbu poslovanja (BIG).
Requirement - Zahtjev	Sposobnost koju proizvod ili usluga (ono što bi projekt trebao pružiti) moraju imati kako bi zadovoljili potrebe dionika. To je sporazum između kupca i projektnog tima o tome što učiniti. To je test koji krajnji proizvod projekta mora proći kako bi ispunio zahtjeve kupca.
Residual Risk - Preostali rizik	Prihvaćeni minorni rizik koji ostaje nakon provedbe strategije odgovora na rizik ili nakon razmatranja postojećih kontrola.
Resource - Resurs	Imovina ili predmet koji su potrebni za postizanje ciljeva projekta, npr. ljudi, proračun, softver, hardver, objekti, oprema i materijali.
Responsibility Assignment Matrix (RAM) - Matrica dodjele odgovornosti	Također poznat kao RASCI, izgovara se „raski“. To je način prikazivanja strukture i pojašnjavanja uloga i odgovornosti za aktivnosti i osiguravanja da se svaka komponenta projekta dodijeli osobi ili timu.
Responsibility Role (RASCI Table) - Odgovorna uloga (RASCI tablica)	Osoba/grupa/entitet koji mora izvršiti zadatke ili osigurati da se oni obavljaju. Drugi mogu podržati ovu ulogu (ili obaviti dio posla) ili se konzultirati (pregledati ili odobriti rad).
Reviewer - Recenzent	Osoba koja formalno procjenjuje i potvrđuje artefakt ili isporuku.

Risk - Rizik	Neizvjestan događaj ili skup događaja (pozitivnih ili negativnih) koji će, ako do njih dođe, imati učinak na postizanje ciljeva projekta. Rizik se općenito mjeri kombinacijom vjerojatnosti (vjerojatnosti nastanka rizika) i utjecaja na projekt.
Risk Appetite - Apetit rizika	Razina rizika koju je organizacija spremna prihvatiti u ostvarivanju svojih ciljeva.
Risk Assessment - Procjena rizika	Procjena se provodi uzimajući u obzir sklonost riziku, postojeće ranjivosti, vjerojatnost nastanka identificiranog događaja i utjecaj na ciljeve projekta ako se taj događaj dogodi. Svaka razina rizika se izračunava i rizici su prioritizirani.
Risk Assessment (Likelihood/Impact) Matrix - Matrica procjene rizika (vjerojatnost/utjecaj)	Prikazuje različite kombinacije vjerojatnosti i utjecaja projektnih rizika na skali od 1 do 25 i definira razine rizika koje predlažu strategije odgovora na rizik.
Risk Impact - Utjecaj rizika	Potencijalna posljedica ako se rizik ostvari. Ona može biti kvantitativna i kvalitativna po svojoj prirodi.
Risk Likelihood - Vjerojatnost rizika	Procijenjena vjerojatnost da će se rizik ostvariti čak i nakon što se uzmu u obzir mjere za ublažavanje (vidi također: Preostali rizik).
Risk Level (RL)- Razina rizika	Rezultat kombinacije vjerojatnosti (L) da se rizik dogodi s njegovim utjecajem (I). ($RL = L * I$).
Risk Log - Dnevnik rizika	Središnji repozitorij za sve rizike identificirane od strane projekta ili organizacije. Za svaki rizik uključuje informacije kao što su vjerojatnost rizika, utjecaj, razina, strategije odgovora na rizike i vlasnika rizika. Dnevnik rizika može se nazivati i registrom rizika ili popisom rizika (RUP).
Risk Management - Upravljanje rizicima	Kontinuirani, proaktivni i sustavni procesi za identificiranje, procjenu i upravljanje rizicima u skladu s prihvaćenim razinama rizika koje se provode tijekom cijelog projekta kako bi se pružilo razumno jamstvo u pogledu ostvarenja ciljeva projekta.
Risk Management Plan - Plan upravljanja rizicima	Definira i dokumentira proces upravljanja rizicima za projekt. Opisuje kako će se identificirati i procijeniti rizici, koji se alati i tehnike mogu koristiti, koje su razine rizika za procjenu, relevantne uloge i odgovornosti, koliko često se rizici trebaju revidirati itd. Također definira praćenje rizika i eskalaciju kao i strukturu dnevnika rizika koji se koristi za dokumentiranje i komuniciranje rizika i relevantnih akcija odgovora na rizike.
Risk Owner - Vlasnik rizika	Osoba odgovorna za upravljanje i praćenje određenog rizika.
Risk Reserve - Rezerva za rizik	Proračun ili vrijeme procijenjeno i dodijeljeno za provedbu strategija za odgovor na rizik projekta.
Risk-Response Strategy - Strategija odgovora na rizik	Odabrana strategija za upravljanje rizikom. Postoje četiri strategije koje treba smatrati odgovorima na rizik: izbjegavajte, prenosite ili dijelite, smanjite ili prihvaćajte.
Risk Status - Status rizika	Status rizika zabilježen u dnevniku rizika. Može pretpostaviti sljedeće vrijednosti: predložiti, istražiti, čekati na odobrenje, odobriti, odbiti i zatvoriti.
Root Cause - Primarni uzrok	Izvorni/primarni uzrok problema ili rizika.

S	
Secondary Risk – Sekundarni rizik	Rizik koji se ostaje nakon prihvaćanja plana odgovora na primarni rizik. Sekundarni rizik se također procjenjuje i prema potrebi se definira novi plan odgovora na rizik.
Schedule - Raspored	Dio PM ² radnog plana projekta. Sastoji se od vremenskog plana projektnih prekretnica, aktivnosti, zadataka i rezultata, s datumom početka i završetka, povezanim ovisnostima i resursima dodijeljenim svakom zadatku. Raspored je često prikazan u ganttogramu (vidi: Ganttogram).
Schedule Control - Kontrola rasporeda	Aktivnost koja se sastoji od praćenja rasporeda i praćenja razlika između planiranog, stvarnog i predviđenog rasporeda/rokova. Također uključuje procjenu utjecaja promjena na raspored i uključivanje tih promjena u projekt radni plan.
Schedule Performance Index (SPI) - Vremenski napredak projekta	Pokazatelj učinkovitosti projektnog rasporeda. To je omjer (postotak) zarađene vrijednosti (napretka) i planiranog rada ($SPI = EV / PV$) * 100). Ako je ovaj pokazatelj manji od 100 %, to znači da projekt kasni; ako je viši od 100 %, to znači da je projekt ispred rasporeda. Također poznat kao indeks vremenskog napretka projekta (SPI).
Scope Statement - Izjava o opsegu	Kratak opis onoga što treba postići u projektu. U njemu se navode glavni ciljevi projekta, rezultati i opravdanje u jednoj ili dvije fraze. Opseg projekta najprije se definira u poslovnom slučaju, a zatim razrađuje u povelji projekta.
Services - Usluge	Nematerijalni rezultati projekta koji omogućuju tražitelju postizanje željenog ishoda.
Services Mode - Način rada	Privremena organizacija/upravljačka struktura stvorena za održavanje, poboljšanje, proširenje i podršku informacijskim sustavima nakon što su dostavljeni dionicima/zajednici korisnika i do kraja životnog ciklusa informacijskog sustava. Način rada je također poznat kao „operativni i korektivni način održavanja“.
Share Risk Strategy - Udio (strategija odgovora na rizik)	Strategija odgovora na rizik kako bi se smanjila vjerojatnost ili utjecaj rizika prijenosom ili dijeljenjem dijela rizika s drugim organizacijama, npr. u partnerstvu s drugom organizacijom u vrsti izgradnje zajedničkog ulaganja koja dijeli dobit i gubitak.
Service-Level Agreement (SLA) - Ugovor o razini usluge	Obično je dio ugovora o uslugama gdje su ciljevi KPI-a definirani kao dogovorena razina usluge. SLA se dogovara između dvije strane.
Situation - Situacija	Niz problema, potreba i prilika koje utječu na postojeće stanje.
Solution - Rješenje	Skup proizvoda i/ili usluga koji omogućuje stranama koje traže zahtjev da riješi poslovni problem da zadovolje poslovne potrebe ili da iskoriste priliku.
Solution Development Cost - Troškovi razvoja rješenja	Troškovi resursa potrebnih za razvoj projektnih rezultata.
Solution Maintenance Cost - Troškovi održavanja rješenja	Troškovi resursa koji su potrebni za održavanje projektnih rezultata (promjene rezultata projekta).

Solution Provider (SP) - Pružatelj rješenja	Preuzima cjelokupnu odgovornost za isporučene proizvode i usluge koje traži vlasnik projekta. On je obično voditelj jedinice.
Specification - Specifikacija	Kompletan, testiran i dokumentiran skup zahtjeva koje treba zadovoljiti određeno rješenje. Specifikacije se mogu opisati npr. upotrebom prethodnih primjera, poslovnim pravilima, skicama na pločama itd.
Stage-based Breakdown - Razdioba u faze	Tehnika koja se koristi za predstavljanje i organiziranje projektnog rada u sekvencijalnim fazama ili fazama/iteracijama.
Stakeholder - Dionici	Dionici su osobe (ili grupe) koje mogu utjecati ili biti pod utjecajem aktivnosti koje se provode tijekom životnog ciklusa projekta i ili rezultata projekta i ishoda. Dionik može utjecati na projekt i njegove rezultate.
Stakeholder Checklist - Kontrolna lista dionika	Kontrolni popis koji će pomoći u rješavanju problema s dionicima tijekom životnog ciklusa projekta.
Stakeholder Need - Potreba dionika	Poželjna ili obavezna sposobnost koju zahtijeva pojedinac ili grupa ljudi koji će se koristiti kao primarni ulaz za definiranje značajki rješenja na visokoj razini.
Steering Layer - Upravljački sloj	Pruža opće smjernice i smjernice projekta, zadržavajući projekt usmjeren na njegove ciljeve. Izvještava odgovarajućem upravljačkom tijelu (AGB), koje djeluje na višoj strateškoj razini. Upravljački sloj se sastoji od uloga upravljačkog odbora projekta (PSC).
Success Criteria/Kriteriji uspjeha	Kvalitativni ili kvantitativni standardi kojima se ocjenjuje uspjeh projekta. Kriteriji uspjeha su mjerenja uspostavljena kako bi se utvrdilo je li projekt zadovoljio svoje ciljeve i ispunio zahtjeve. Kriteriji uspjeha mogu biti kvalitativni ili kvantitativni i idealno su SMART (specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski ograničeni). Nemojte brkati kriterije uspjeha i pogodnosti. Iako se kriteriji za uspjeh mogu mjeriti na kraju projekta, pogodnosti se često postižu dugo nakon zatvaranja projekta.
Support Costs - Troškovi podrške	Troškovi koji su potrebni za potporu realizaciji rezultata projekta nakon završetka projekta.
Support Layer - Sloj podrške	Sastoji se od uloga odgovornih za pružanje podrške projektu. Sastav i struktura ovog sloja ovisi o veličini projekta i određuje ga projektni menadžer (PM). Uloge podrške mogu preuzeti pojedini timovi ili članovi tima ili ih organizacija može pružati kao horizontalne usluge.
Supports Role (RASCI Table) - Uloga podrške (RASCI tablica)	Osoba/grupa/subjekt koji surađuje s odgovornom osobom i provodi dio aktivnosti. Za razliku od uloge koju ste koristili, uloga podrške pomaže dovršiti aktivnost.
SWOT Analysis - SWOT analiza	Metoda koja se koristi za procjenu prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnji uključenih u projekt. Općenito počinje s određivanjem cilja projekta, a zatim identificira unutarnje (snage i slabosti) i vanjske (prilike i prijetnje) čimbenike koji su povoljni i nepovoljni za postizanje cilja.

T	
Tailoring - Krojenje	Prilagođavanje metodologije PM ² odnosi se na prilagodbu specifičnom okruženju i potrebama organizacije (npr. organizacija, jedinica ili projektna organizacija). Obično uključuje krojenje jednog ili više od četiri stupa metodologije (npr. promjena upravljanja projektom (dodavanje ili uklanjanje uloga ili mijenjanje odgovornosti), dodavanje ili uklanjanje koraka u definiranim procesima PM ² , dodavanje ili uklanjanje odjeljaka u PM ² artefaktima (dodavanje pod-faza u fazu, itd.) Rezultati prilagođavanja metodologije trebaju se odražavati/dokumentirati u PM ² planovima upravljanja i u projektnom priručniku. Napominjemo da treba izbjegavati značajna odstupanja od metodologije PM ² (vidi također: Prilagodba).
Template - Predložak	Unaprijed izrađen dokument ili datoteka s unaprijed postavljenim formatom, koja se koristi kao početna točka za strukturiranje i prezentiranje informacija tako da format ne treba izrađivati svaki put nanovo kad nam je potreban.
Threshold - Prag	Vrijednost ili interval vrijednosti na kojima se pokreće određena radnja.
Test Manager - Voditelj testiranja	Odgovoran za prikupljanje i izvještavanje o testovima, kao i za vođenje tima za testiranje. Ulogu preuzima pomoćnik upravitelja projekta (APM) ako testni menadžer ima nije imenovan.
Tolerance – Top Tolerancija	Dopušteno odstupanje vremena, troškova i drugih projektnih varijabli kao što su kvaliteta, opseg i rizici iznad i ispod određenog praga (razine). Ako odstupanje ide iznad ili ispod dogovorenih razina, sadašnja razina upravljanja eskalira problem na višu razinu. Bez tolerancije, svako pitanje bi bilo eskalirano odmah i na taj način bi upravni odbor projekta vodio projekt.
Top-Down (technique) - Odozgo prema dolje (tehnika)	Pristup procjeni projektnog rada koji počinje na razini cilja i radnih paketa do najfinije razine definicije sve dok sudionici ne budu zadovoljni detaljnom definicijom projekta.
Total Cost of Ownership (TCO) - Ukupni trošak vlasništva	Definira ukupne procijenjene troškove za ostvarenje rezultata projekta. To se obično procjenjuje na petogodišnje razdoblje.
Total Planned Cost at Closure - Ukupni planirani trošak na završetku	Ukupni proračun dodijeljen projektu (osnovna vrijednost ukupnih troškova projekta). Također poznat kao proračun pri završetku (BAC).
Traceability - Sljedivost	Sposobnost provjere povijesti, mjesta ili primjene stavke pomoću dokumentirane zabilježene identifikacije.
Training Costs - Troškovi obuke	Troškovi ljudskih resursa potrebni za pružanje obuke na strani tražitelja (krajnjih korisnika, itd.) ili timovima koji će podržavati i održavati rješenje.
Transfer (risk response strategy) - Prijenos (strategija odgovora na rizik)	Strategija odgovora na rizik koja se sastoji od prijenosa rizika na treću osobu, npr. putem osiguranja ili aktivnosti ugovorenih s vanjskim dobavljačima. Ova strategija ne oslobađa organizaciju od rizika, ali može smanjiti vjerojatnost (npr. ugovaranje vanjskog stručnjaka) i može smanjiti financijski učinak ako dođe do rizika. Uvijek postoji razina preostalog rizika budući da krajnja odgovornost za rizike projekta ostaje u organizaciji.
Transition Management - Upravljanje prijelazom	Proces upravljanja i kontrole aktivnosti od kojih se vodi promjena iz starog stanja u novo stanje kada su isporuke gotove (dostava rješenja tražitelju).
Transition plan - Plan prijelaza	Definira preduvjete za pokretanje novog rješenja. Ovo je korisno kako bi se osigurao gladak prijelaz iz projektnog u operativni način rada.

U	
Urgency - Hitnost	Mjera vremena koje će trebati dok neki problem ne utječe na ciljeve ili aktivnosti projekta.
User Acceptance Test (UAT) - Test prihvatanja od korisnika	Ispitivanje skupa zahtjeva kako bi se osiguralo da isporučeni proizvod ispunjava očekivanja korisnika. Ovi testovi su obično već opisani u planu ispitivanja.
User Representatives (URs) - Predstavnici korisnika	Uloga koja predstavlja interese korisnika projekta i osigurava da specifikacije projekta i isporuke zadovoljavaju potrebe svih korisnika. Predstavnici korisnika mogu obavljati službeno prihvatanje, npr. test prihvatljivosti korisnika (UAT), a mogu uključivati i članove upravnog odbora projekta.

W	
Work-based Breakdown - Podjela na radne cjeline	Tehnika koja se koristi za predstavljanje i organiziranje projektnog rada grupiranjem rada (npr. radni paketi) koji se dalje dijeli na manje dijelove rada (tj. zadatke).
Work Breakdown - Raščlamba projekta u upravljive cjeline	Dio radnog plana projekta. Sastoji se od hijerarhijskog opisa svih radova koje projektni tim mora obaviti kako bi zadovoljio potrebe podnositelja zahtjeva. Raščlamba projekta u upravljive cjeline je hijerarhijska analiza projekta orijentirana na isporuku na manje i lakše upravljive komponente, kao što su rezultati, radni paketi, aktivnosti i zadatci. Svaka niža razina nudi finiju razinu detalja o rezultatima i radu koji svi zajedno definiraju isporuke projekta i rad koji je uključen u njihovu izradu.
Work Package - Radni paket	Komponenta rada u raščlambi projekta. Predstavlja skupinu projektnog rada opisanog u aktivnostima i zadacima.