

# **Záznam z diskuze dne 24.3.2011, téma Ukončování projektů**

## ***Rozdělení do kategorií***

Kdy a proč ukončit projekt  
Ověření splnění cílů projektu  
Vyhodnocení  
Přechod do fáze podpory  
Využití informací z projektu  
Projektová dokumentace

## ***Kdy a proč ukončit projekt***

Změna objektivních podmínek způsobí, že cíl se stává bezpředmětný. Jak ukončit takový projekt? Kdo je iniciátorem?

Ten, kdo takovou situaci detekoval – nejčastěji to je PM. Spolupráce vlastníka je nezbytná.

Jakou máte zkušenost se zájmem vlastníků projektu o správné ukončení projektů?

Většinou je nezajímá. Mezi účastníky nebyl ani jeden, kdo by zaznamenal opak. Vlastník jej chce mít ukončen a měl by si udržet přístup k dokumentaci. Vlastníka zajímá akceptace, ale uzavření zajímá projektovou kancelář či obdobný útvar.

Jak dlouho trvá formální ukončení vašich projektů a kolik administrativních kroků to přibližně znamená? Schvaluje to někdo?

U strukturálních fondů třeba i měsíc. Doporučuje se využít ukončení jako nástroj propagandy – využít pro posílení dobrého pocitu členů týmu.

## ***Ověření splnění cílů projektu***

Jak provádíte vyhodnocování projektů (dosažení cílů, Business Case, spolupráce a rizika na projektu,...)

U dodavatelských projektů určitě finanční. U interních zásadně dosažení cílů projektu a nikoliv slibů vlastníka. Spolupráce je hodnocení dodavatele. Vyhodnocení rizik obvykle nikdo nechce.

Jakou dokumentaci je potřeba zpracovat při ukončování dlouhodobého projektu (zejména z hlediska finančního). Je nutné vyhodnocovat všechny business case i několik let zpětně?

Důležitá je propagace kladného výsledku, vytvářet tedy jen ta vyhodnocení, která pro to potřebují. Klíčový je Transition plan, musí definovat kam a jak převést další činnosti.

Ukončujete vždy projekt akceptačním protokolem? Nebo metodika umožňuje a praxe připouští zakončit projekt předávacími protokoly zprovozněného řešení?

Akceptace a převzetí jsou 2 různé právní pojmy, ale často se to slučuje.

PM předává projekt do provozu. V akceptačním protokolu má nedodělky.

Jaká jsou doporučení pro řízení těchto nedodělků z projektu?

Právně čisté je převedení nedodělků do reklamací (případně servisních požadavků), to umožní uzavřít projekt.

### **Přechod do fáze podpory**

Kdy a jak řešit ukončování projektu, jehož součástí je dodávka + několikaletá technická podpora dodaného řešení. Při uvedení řešení do ostrého provozu nebo po ukončení kontrahované podpory? Výhody a nevýhody obou přístupů?

Podpora nemůže být součástí projektu, důležitost transition planu.

Jaké máte zkušenosti s možností změny smlouvy o podpoře uzavřené před vlastním projektem společně se smlouvou o dílo v rámci jedné veřejné zakázky?

Obvykle je ale pak snaha ji změnit na základě zkušeností z realizace projektů.

Má být PM obecně odpovědný i za postprojektové úkoly, které vyplynuly z průběhu projektu?

Viz jiné otázky.

### **Vyhodnocení**

Při ukončování projektu se dělá jeho hodnocení včetně rozdělování odměn - říkáte odměny napřímo a veřejně nebo každému členovi týmu zvlášť?

Ano, napřímo, ale za přítomnosti pouze členů týmu. Uvést proč a kolik. V některých firmách to ale nelze. Vhodné v situacích, kdy se pracovníci týmu moc nemění a přecházejí do dalších projektů.

Nakolik by mělo korespondovat časově a věcně ukončení projektu s ukončením smlouvy, na základě které byl projekt realizován? Jde například o situace, kdy není dokončen plán přechodu do supportního režimu dodaného řešení, není dokončena smlouva o podpoře a je ukončeno plnění projektu i "jeho" smlouva.

Viz jiné otázky.

Jak správně určíme čas slavnostního ukončení projektu v případě, že závěrečnou fázi akceptujeme s výhradami a uživatelé nejsou přesvědčeni o kvalitě v projektu naimplementovaného informačního systému? Pokud provedeme slavnostní závěr příliš brzy, pak mohou být uživatelé nevstřícní a projektové vedení na straně zákazníka bude mít tendenci se bavit o výhradách, nedodělcích, chybách, apod. Pokud uděláme příliš pozdě, pak to bude o minulosti a ztratí to vazbu na projekt.

Viz jiné otázky.

### **Využití informací z projektu**

Jakým způsobem ukládat a využívat data získaná v projektech? Jak a komu všemu předat lessons learned - mít ve firmě wiki (nikdo se tam

nekouká). Vyplatíme se Pm udržovat vlastní lessons learned? Kde a v jaké formě?

Archivovat kontakty, WBS. Udržet ve firmě informace o náročnosti různých typů procesů v projektu jako pomůcku pro zlepšování přesností odhadů.

Jaké máte zkušenosti s přenášením zkušeností z projektů a mezi PMs ve vaší organizaci? Praktické zkušenosti kolegů PM s post-project review a post-phase review. Jak detailně a jak formálně je provádějí a jak jsou schopni závěry uplatnit ke zlepšení práce v další fázi/dalším projektu?

Mezi účastníky nebyl nikdo, kdo by zaznamenal poptávku po něčem takovém.

Jakým způsobem archivujete projektovou dokumentaci, aby byla dostupná pro dodavatele i zákazníka po ukončení projektu?

Kompletní projektová dokumentace není pro zákazníka, definice dokumentů, které dostane, by měla být předmětem Transition planu a ten je odsouhlasen i zákazníkem.

### ***Projektová dokumentace***

Co všechno musí obsahovat závěrečná zpráva projektu?

Viz jiné otázky.

Jakou máte zkušenost s dokumentací při Ukončovací fázi projektu?

Viz jiné otázky.

Jaké jsou minimální požadavky na projektovou dokumentaci při ukončení projektu mezi dodavatelem a zákazníkem

Viz jiné otázky.