



PROJEKTNI MENADŽMENT NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

prof.dr.sc. Zdenko Klepić

2. lipnja 2016.

Uvod

- Različita društvena i socijalna pitanja i problemi postoje u zajednici ili okolini, pod čijim je ona neprekidnim pritiskom, a neprofitna organizacija se želi sa njima baviti.
- Neprofitna organizacija postavlja sebi pitanje „**Kako možemo dizajnirati projekt koji će biti uspješan i uvjeriti donatore da daju novac za njegovu realizaciju**“
- U vrijeme kada je sve manje inozemnih financijera i donatora, te kada se treba okrenuti prikupljanju sredstava iz drugih izvora, neprofitne organizacije se okreću prikupljanju sredstava kroz realizaciju određenih projekata koji će biti podržani **bilo od lokalnih vlasti, međunarodnih organizacija kako neprofitnih tako i pristupa fondovima koje kroz različite grantove dodjeljuje europska unija ili neke druge međunarodne organizacije, te drugi donatori.**

Pojam i definiranje projektnog menadžmenta

- **Planovi koji se izrađuju za izvršenje seta ciljeva za koje nije vjerojatno da će se ponavljati u budućnosti nazivaju se jednokratni planovi.**
- **Razlikuje se dva tipa ovih planova i to:**
 - **programi i**
 - **projekti.**

Programi

- Program se odnosi na izvršenje jednokratnih ciljeva, koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati duži vremenski period (više godina) za ostvarenje.
- Programi su najčešće poduprti s jednim ili više projekata.
- Pojam **program podrazumijeva planirani i organizirani rad koji se poduzima radi postizanja dugoročnih ciljeva** i često se sastoji od nekoliko povezanih projekata koji imaju zajednički cilj, strategije za njihovo ostvarenje, pravila i vrijednosti.

Projekti

- **Projekt predstavlja skup aktivnosti koje se odnose na neki konkretni problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku da bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća.**
- **Projekt je također set planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često predstavlja dio nekog program. (Buble)**
- **D.Boddy i D.A. Buchanan definiraju projekt kao jedinstveni pothvat s početkom i krajem, koji vode ljudi, prema postavljenim ciljevima, uključujući parametre troška, rasporeda i kvalitete.**

- **Graham projekt definira kao skup ljudi i drugih resursa usmjerenih prema određenom objektu, najčešće s uključenom fiksnom bilancom i vremenskim ograničenjem.**
- **H. Maylor definira projekt kao nerepetitivnu akciju koja je usmjerena prethodno definiranom cilju, ima posebne resurse, mjerljiv rezultat i provedbom nešto mijenja u organizaciji.**

- **Vodeća svjetska organizacija za standardizaciju primjene projektnog menadžmenta, Project Management Institute, u vodiču za projektni menadžment, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, definira projekt kao privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga.**
- **Privremenost projekta znači da projekt ima svoj početak i završetak, a jedinstvenost znači da je proizvod ili usluga na neki način različit od sličnih proizvoda ili usluga izvedenih do sada.**
- **Omazić i Baljkas definirali su projekt kao privremenu i planiranu transformaciju organizacijskog znanja poduzetu s ciljem kreiranja jedinstvenog proizvoda ili usluge optimalne kvalitete, koji su u skladu s prethodno definiranim strateškim ciljevima organizacije.**

Karakteristike projekta

- 1. projekt je privremeni pothvat koji ima početak i kraj,**
- 2. projekt za rezultat ima jedinstveni proizvod ili uslugu,**
- 3. projekt je jednokratian, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani,**
- 4. projekt je usmjeren k određenom, prethodno definiranom cilju,**
- 5. projekt ima vlastiti proračun (budžet),**

Karakteristike projekta

- 1. projekt sadrži utvrđeni raspored obavljanja aktivnosti odnosno faze razvoja koje čine životni ciklus projekta,**
- 2. projekt prezentira sposobnosti sponzora (klijent, kupac ili projektni sponzor) i projektnog menadžera,**
- 3. projekt utemeljuje težište na kvaliteti,**
- 4. projekt ima svoju strukturu,**
- 5. projekt transformira postojeće stanje u buduće, željeno.**

- **Projekti se mogu obavljati na svim organizacijskim razinama,**
- **mogu uključivati u svoju realizaciju od jedne do velikog broja osoba,**
- **rok trajanja im je od nekoliko tjedana do nekoliko godina,**
- **mogu uključivati od jedne organizacijske jedinice do više organizacijskih jedinica ili pojedinaca iz tih jedinica, kao i više organizacija međusobno povezanih u realizaciji određenog projekta.**
- **Projektni menadžment predstavlja specifičan oblik menadžment aktivnosti koje su usredotočene na projekt.**

- **On označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno-utjecajnih skupina.**
- **Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta te motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.**

Razlike projektnog menadžmenta

- **Projektni menadžment se razlikuje na dva značajna načina:**
 - 1. usredotočen je na projekt sa ograničenim vijekom trajanja, mada odjeli ili druge organizacijske jedinice očekuju i žele da traje neograničeno;**
 - 2. projekti stalno trebaju resurse na povremenoj osnovi, međutim stalnost organizacija pokušava resurse koristiti cijelo vrijeme.**
- **Podjela resursa stalno vodi konfliktu i zahtjeva vješto pregovaranje da bi se vidjelo da projekti dobivaju neophodne resurse za ostvarenje ciljeva unutar životnog vijeka projekta.**

Specifičnost projektnog menadžmenta

- **Orijentacija na zadatke** (realizacija projektnih ciljeva),
- **sistemska orijentacija** (tretiranje projekta kao sistema),
- **Vremenska orijentacija** (samostalno raspoređivanje pojedinih aktivnosti),
- **Odgovornost za troškove** (određenje troškovnih limita, ocjenjivanje i kontrola troškova),
- **Organizacija s ograničenim vijekom trajanja** (do završetka projekta),
- **Dinamični karakter** (briga o sukcesivnom izvođenju projekta unutar utvrđenih konačnih termina, mijenjanje strukture izvršenja, stvaranje projektnog tima i operativnih odjela unutar faznog redoslijeda obavljanja radova).¹³

Specifičnost projektnog menadžmenta II

- **Interdisciplinarni projektni rad unutar projektne strukture kao i između te strukture i operativnih odijela,**
- **Specifičan položaj unutar organizacije („ured za vezu“ između odijela za sklapanje ugovora, operativnih odjela, ugovorne nadležnosti su međuodjelne).**
- **Dvojni karakter projektnog menadžmenta, i to kao utvrđene nadležnosti prema ugovornim nadležnostima i kao utvrđene nadležnosti prema operativnim odjelima,**
- **Uslužni karakter djelatnosti koje operativni odjeli moraju obavljati za projektni menadžment.**

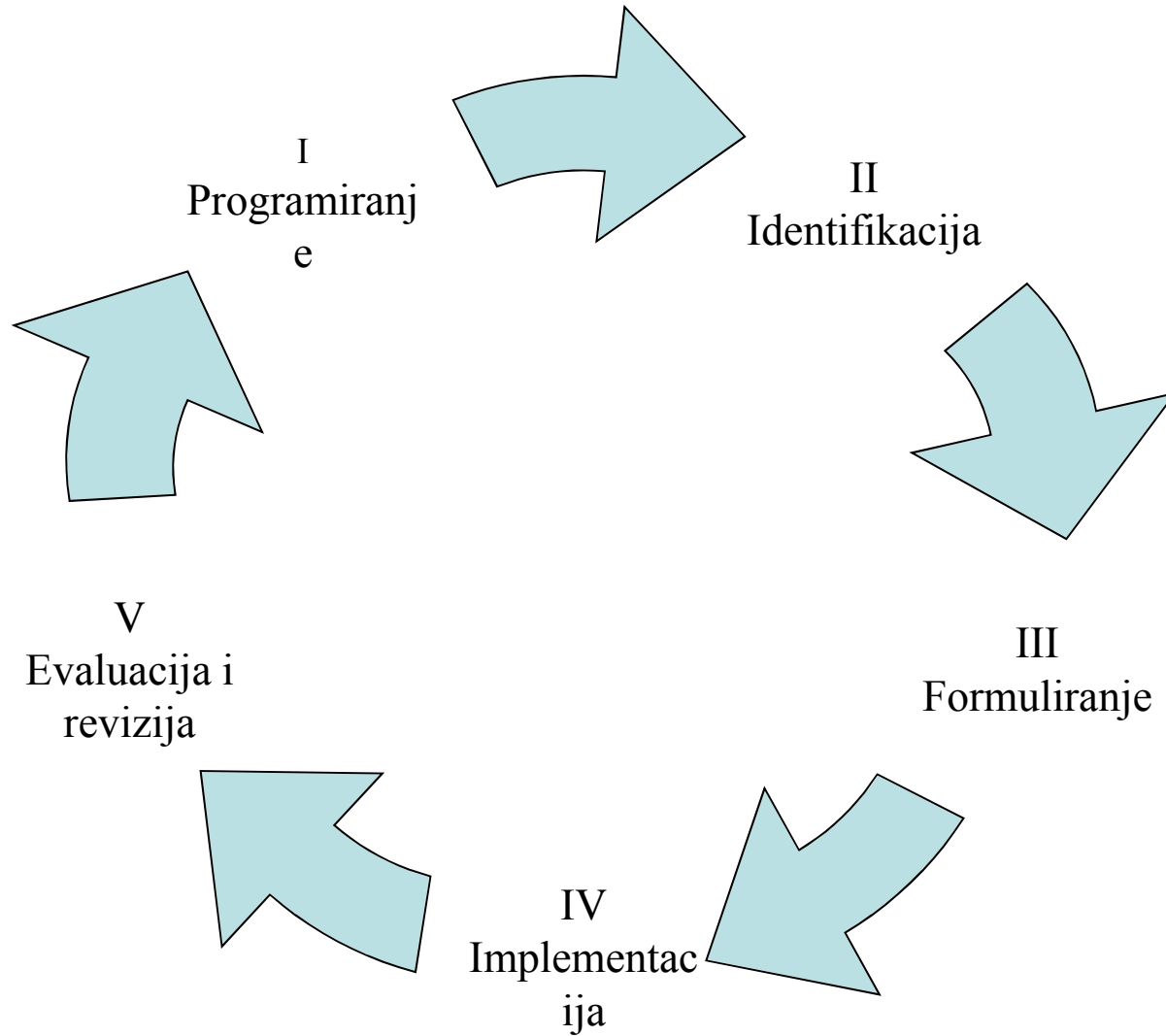
Faze životnog ciklusa projekta

- Jedna od temeljnih osobina projekta je da ima ograničeni vijek trajanja, što znači da se projekt rađa, živi i umire, što znači da projekt ima životni ciklus.
- Ovaj koncept razvijen je na postavkama biheviorističke teorije i temelji se na spoznaji da između prirodnih i umjetnih sustava postoji analogija – i jedni i drugi se podvrgavaju zakonu nastajanja i nestajanja.
- Životni ciklus predstavlja lanac aktivnosti koje se sve ne odvijaju linearno, ali se mogu grupirati u određene faze.
- Svaka od faza životnog ciklusa projekta ima svoje specifičnosti, a različita su viđenja različitih autora oko broja faza koje ima životni ciklus projekta, te koje aktivnosti ulaze u koju od faza.

- **H Kerzner smatra da se projektni ciklus sastoji od 6 faza i to:**
 - konceptualizacija,
 - procjena izvedivosti,
 - preliminarno planiranje,
 - detaljno planiranje,
 - provedba te
 - testiranje i puštanje projekta u rad.
- **U priručniku za nevladine organizacije u BiH u poglavlju „Pisanje i upravljanje projektom“ navedeno je šest faza životnog ciklusa projekta i to:**
 - Indikativni plan,
 - identifikacija projektne ideje,
 - formuliranje projekta,
 - osiguravanje finansijskih sredstava,
 - implementacija i monitoring projekta,
 - evaluacija/procjena projekta

- **Europska komisija je 1992 godine usvojila „upravljanje projektnim ciklusom“ kao svoj primarni set alata za dizajniranje projekata i upravljanje.**
- **Ciklus operacija za upravljanje projektima prema praksi Europske komisije obuhvaća pet faza i to kako je prikazano na slici:**

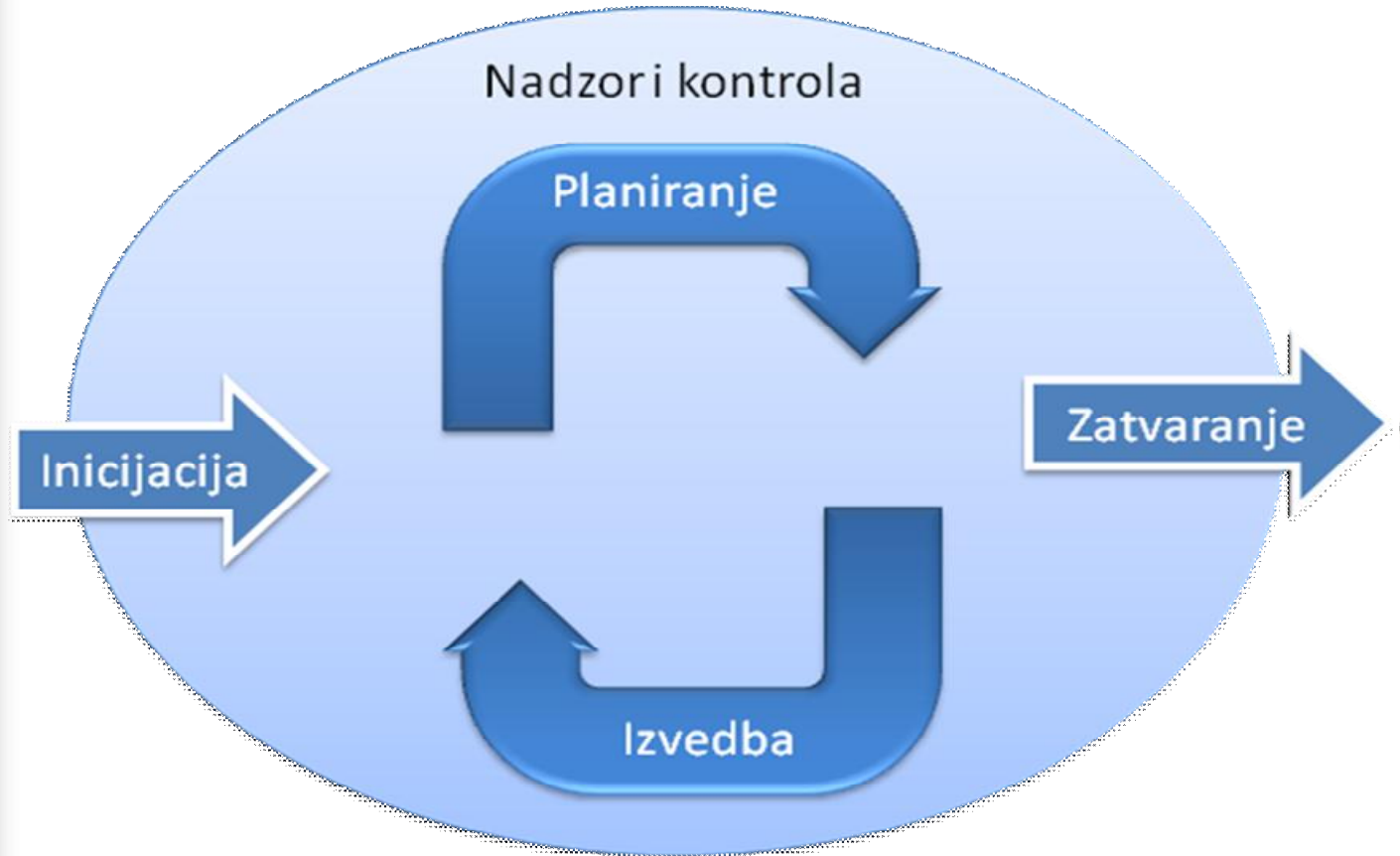
Faze životnog ciklusa projekta



Faze životnog ciklusa projekta (Omazić i Baljkas)

| Faza | Ključni zadaci i odluke | Temeljna pitanja |
|------------------|--|--|
| 1. Početna faza | Formuliranje vizije i strategije projekta, definiranje ciljeva, modeliranje i planiranje, evaluacija financijskih troškova i koristi, analiza ključnih resursa, budžetiranje | <ul style="list-style-type: none"> ○Što treba uraditi? ○Zašto to treba uraditi? ○Kako će se to ostvariti? ○Tko će što uraditi i tko će sve biti uključen u projekt? ○Tko će biti sponzor projekta i projektni menadžer? ○Kad je početak, a kad završetak projekta? ○Koliko će to stajati? |
| 2. Faza provedbe | Prikupljanje tima, organizacija, kontrola, vođenje, donošenje odluka i rješavanje problema, rješavanje konflikata, ugovaranje, provedba, prodaja projekta | <ul style="list-style-type: none"> ○Na koji način će se rukovoditi projektom? ○Tko će obavljati kontrolu nad projektom? ○Hoće li projekt biti završen na vrijeme i u okviru budžeta? |
| 3. Završna faza | Procjena procesa i učinkovitosti projekta, evaluacija, prikupljanje i implementacija znanja u sustav, promjene za budućnost | <ul style="list-style-type: none"> ○Kakvi su rezultati ostvareni projektom? ○Kako kontinuirano poboljšavati i razvijati projektni menadžment? ○Je li korisnik zadovoljan projektnim rezultatom? |

Faze projektnog menadžmenta



A Guide to the Project Management Body of Knowledge,,
Third Edition, Project Management Institute, 2004, str. 40

Inicijacija projekta

- **Projekti izvire iz problema i prilika.**
- **Projekt je rođen kada netko reagira na razinu frustracije koja okružuje problem ili netko vidi priliku da pokrene novi pothvat.**
- **Ideje za pokretanje projekta mogu doći od strane:**
 - **unutarnjih (menadžment, zaposlenici) i**
 - **vanjskih sudionika (vlada, klijenti itd.).**
- **Ideja može biti potaknuta:**
 - **prirodom posla organizacije,**
 - **prethodnim uspjesima ili neuspjesima,**
 - **tržišnim uvjetima,**
 - **izradom preliminarne studije izvodivosti,**
 - **zahtjevom klijenta ili**
 - **strateškim planom organizacije.**

- **Inicijator projekta je jako često i budući korisnik projektnog rezultata,**
- **On svojim korisničkim projektnim zahtjevom definira:**
 - što je poslovni problem,
 - što se treba napraviti,
 - kako će se projekt uklopiti u strategiju organizacije,
 - koji su za to potrebni ljudi i financijski resursi te
 - koje su očekivane koristi od projekta.

Dokumenti odgovaraju na pitanja:

- **Što je projektni rezultat?**
- **Koji su poslovni razlozi i ciljevi pokretanja projekta?**
- **Koji su ključni projektni međuproizvodi, miljokazi i glavne aktivnosti?**
- **Što je okvirni projektni obuhvat?**
- **Koje su osnovne pretpostavke i ograničenja?**
- **Koliki je okvirni budžet?**
- **Kada je predviđen završetak projekta?**
- **Kako mjerimo uspješnost projekta?**

Koraci u definiranju projekta

- U priručniku za nevladine organizacije u Bosni i Hercegovini se poseban akcent u ovoj fazi stavlja na sljedeće korake:
 - Analiza svih zainteresiranih strana (stakeholders),
 - Analiza problema (pregled realne slike stanja),
 - Analiza ciljeva (slika poboljšane situacije u budućnosti),
 - Analiza strategije (ocjena različitih akcija koje će doprinijeti postizanju ciljeva).
 - U ovoj fazi određuje i projektni menadžer, te formira projektni tim tj. definiraju se nositelji projekta.

Planiranje projekta

- Podrazumijeva da se pazi na detalje koji su potrebni za uspješno završavanje projekta.
- Uspješan projekt proizvodi rezultat očekivane razine kvalitete unutar zadanih rokova i troškova.
- Potrebno je uspostaviti tri parametra koja se moraju uspostaviti pri planiranju i kontroli projekta.
- **Kvaliteta** se definira specifikacijom, **vrijeme** se definira rasporedom, a **troškovi** se definiraju budžetom.
- Od ključnog je značaja da su projektni ciljevi u uskoj vezi s misijom organizacije,
- mora se neprekidno voditi računa o zadovoljstvu krajnjega korisnika projektnih rezultata.

Ugovaranje projekta

- **Pisanim dokumentom (izjava, ugovor, ...) mora jasno biti definirano:**
 - što će biti rezultat projekta, te
 - uvjete i termine pod kojima će se posao obaviti.
- **Obje strane, i ljudi koji rade na projektu i oni koji su inicirali njegovu izvedbu, morale bi se složiti s uvjetima iz ugovora prije nego što projekt uopće krene.**

● **Izjava bi morala sadržavati sljedeće ključne elemente:**

- 1. svrhu – kako i kada se projekt odvija te njegov obuhvat,**
- 2. ciljeve – specifične rezultate koje će projekt proizvesti,**
- 3. ograničenja – restrikcije koje ograničavaju ono što želimo postići, kako i kada ćemo to postići, te koliko će to koštati,**
- 4. pretpostavke – nesigurne informacije koje uzimamo prilikom pripreme, implementacije, provedbe i završetka projekta.**

- **U fazi planiranja određuje se:**
 - što je potrebno napraviti,
 - tko će to uraditi,
 - kad i na koji način,
 - gdje i kako će to uraditi,
- **prije samog početka procesa planiranja potrebno je preispitati ciljeve koji su određeni u fazi iniciranja projekta te točno odrediti njegov obuhvat.**
- **Proces planiranja se razlikuje ovisno o veličini projekta, tipu industrije kao i nizu drugih parametara.**

Faze procesa planiranja –Omazić, Baljkas

- 1. analiza proizvoda procesa planiranja;**
- 2. određivanje projektnih ciljeva;**
- 3. definiranje projektnog obuhvata;**
- 4. izrada strukture raščlanjenih poslova;**
- 5. izrada gantograma i mrežnih dijagrama;**
- 6. identificiranje uloga i odgovornosti;**
- 7. procjena ključnih parametara projekta;**
- 8. budžetiranje i procjena troškova;**
- 9. niveliranje i optimiziranje resursa;**
- 10. identificiranje i procjena projektnih rizika.**

Elementi koje najčešće sadrži projekt

- **Sažetak projekta**
- **Uvod (pozadina)**
 - Vladina /sektorska politika,
 - Obilježje sektora,
 - Klijenti i sve zainteresirane strane za uključenje u projekt,
 - Adresiranje problema,
 - Ostale intervencije,
 - Dostupna dokumentacija,
- **Projektne intervencije**
 - Generalni cilj
 - Svrha projekta
 - Rezultati
 - Aktivnosti
- **Pretpostavke**
 - pretpostavke na različitim razinama
 - rizici i fleksibilnost
- **Monitoring i evaluacija**

Izvedba projekta

- **Izvedba projekta podrazumijeva korištenje planiranih resursa za postizanje željenih rezultata, svrhe i ciljeva projekta.**
- **Faza izvedbe je faza životnog ciklusa koja čini središte projekta, a intenzitet aktivnosti u ovoj fazi je najsnažniji.**
- **Projekt, kako bi bio uspješan mora biti prihvatljiv za investitora, korisnika i kupca uz, dakako, minimalnu promjenu sadržaja i ciljeva koje partneri usuglase.**
- **Projekt ne smije ometati primarnu organizaciju poslovnog entiteta i mora biti izveden na dobrobit poslovnog sustava u skladu s normama, standardima izvedbe i kulturom.**

- Implementacijska faza projekta definira se **kao koordiniranje projektnim resursima u svrhu ispunjenja projektnog plana i zadanih projektnih ciljeva.**
- Faza izvedbe može se podijeliti na sljedeće procese:
 1. verifikacija projektnog zadatka;
 2. proces nadmetanja i izbor dobavljača;
 3. ugovaranje;
 4. upravljanje ljudskim potencijalima;
 5. distribucijom informacija – izvještavanje;
 6. osiguranje kvalitete;
 7. provedba plana.

- Ponekad se prva tri procesa svrstavaju u prethodne faze životnog ciklusa projekta,
- **tek sklapanjem ugovora nastaje odluka o početku izvođenja projekta.**
- Posebno to vrijedi kad se projekt promatra od strane izvođača, odnosno samo njegovo iniciranje.
- Nakon što je potpisan ugovor o projektu tj. nakon što je projekt dobio „zeleno svjetlo“ isti kreće u fazu implementacije.
- **Za početak se organizira početni sastanak na kome se upoznaju ljudi koji će sudjelovati u timu,**
- **To je prilika da se predstavi projektni menadžer, te pokuša odmah pridobiti članove tima da daju sve od sebe na projektu i pridobije njihovu lojalnost.**

- **U ovoj fazi definiraju se:**
- **osnovni oblici projektnog menadžmenta i**
- **uspostavlja se struktura projektnog menadžmenta**
- **Definiraju se :**
 - **organi projekta,**
 - **njihove nadležnosti i odgovornosti,**
 - **te veze i odnosi između njih.**

Kontrola i nadzor

- **Tijekom implementacije projekta potrebno je vršiti nadgledanje (monitoring) procesa realizacije projekta kako bi se moglo procijeniti realizira li se projekt prema predviđenom planu.**
- **Sustav nadgledanja mora osigurati povratnu spregu kako bi odgovorne osobe mogle u svakom trenutku imati na raspolaganju kvalitetne informacije, te izrađene preporuke.**
- **U ovoj fazi se utvrđuje ostvaruju li se postavljeni standardi (ugovoreni) i u kojem stupnju, te razlozi zbog kojih je došlo do eventualnog odstupanja.**

Aktivnosti potrebne za nadzor

- **identifikacija ključnih faktora koji će se nadzirati,**
- **određenje podataka i informacija koji će se prikupljati,**
- **identifikacija izvora podataka,**
- **definiranje načina prikupljanja podataka,**
- **obrada prikupljenih podataka,**
- **analiza prikupljenih podataka,**
- **izvještavanje.**

Da bi kontrola bila efektivna potrebno je sljedeće:

- jasno definirati planske veličine projekta,
- dobro procijeniti vrijeme, resurse i troškove,
- uspostaviti jasnu komunikaciju između opsega projekta i pojedinih zadataka,
- uspostaviti disciplinirani sustav odobravanja svih zadataka na projektu,
- u vremenskim intervalima promatrati fizički napredak projekta i njegove troškove,
- stalno, periodično uspoređivati stvarni napredak i troškove u odnosu na raspored i budžet, te oboje s vremenom i završetak projekta.

Skupina procesa za nadzor

- nadzor i kontrolu rada na projektu,
- integriranu kontrolu promjena,
- verifikaciju obuhvata,
- kontrolu izmjena obuhvata,
- kontrolu vremenskog plana,
- kontrolu troškova,
- kontrolu kvalitete,
- Upravljanje projektnim timom,
- izvješće o napredovanju,
- upravljanje sudionicima projekta,
- nadzor i kontrola rizika,
- upravljanje ugovorom.

- **Tri su uobičajena pravca akcije koji se mogu preporučiti i to:**
 - 1. održavanje status quo,**
 - 2. korekcija devijacija, i**
 - 3. promjena standarda (u dogovoru i uz suglasnost sa ostalim stranama)**
- **Samo izvođenje ili implementiranje projekta vezano je standardnim menadžerskim aktivnostima i vještinama**

Zatvaranje projekta

- **Cilj projektnog menadžmenta je da ispuni ono što klijent očekuje od rezultata projekta.**
- **To znači da je klijent suglasan da su ostvarene specifikacije kvalitete projektnih parametara.**
- **Ukoliko su izrađene dobre specifikacije ova faza će teći lakše.**
- **Fazu zatvaranja projekta možemo podijeliti u dva glavna dijela:**
 - **reviziju projekta i**
 - **završetak projekta.**

- **Revizija ili evaluacija ili ocjenjivanje** treba da bude sustavan i objektivan proces ocjenjivanja projektnog dizajna, rezultata i utjecaja prije, u tijeku i na kraju i/ili poslije implementacije u odnosu na moguće dodatne aktivnosti i/ili okvirne preporuke kao vodič za slične razvojne intervencije u budućnosti.
- **Evaluacija se odvija** sukladno unaprijed utvrđenim kriterijima, a rezultira zaključcima i preporukama.
- **Dobivene informacije u procesu evaluacije su fiksne i daju se u obliku evaluacionog izvještaja.**

- **Evaluacija treba dati ocjene na bazi sljedećih odrednica:**
 - 1. u kojoj mjeri je projekt bio relevantan kako za organizaciju tako i za korisnike projekta ?**
 - 2. kako je i do koje razine organizacija pokazala svoju efikasnost u realiziranju plana u odnosu na vremenski okvir i očekivane projektne rezultate?**
 - 3. kakve efekte je projekt imao kako za organizaciju tako i za korisnike?**
 - 4. je li projekt doprinio dugoročnijoj održivosti organizacije u smislu osnaženih ljudskih i materijalnih potencijala na temelju kojih će ista moći aplicirati i ubuduće za slične projekte?**
 - 5. kakav utjecaj, izravan ili neizravan**

- **Projekt sam po sebi može uključiti i definirati resurse potrebne za internu evaluaciju / procjenu projekta,**
- **Evaluacija se češće realizira temeljem zahtjeva donatorske agencije i vrlo često je obavlja nezavisan vanjski evaluacijski tim.**
- **Za organizaciju neovisna vanjska evaluacija je veoma bitna referenca i argument za eventualnu implementaciju sličnog projekta u budućnosti**
- **Evaluacija se fokusira na efikasnost, efektivnost, relevantnost, izravan i neizravan utjecaj te održivost projekta.**
- **Prilikom planiranja projekta i izrade budžeta, za svaki veći projekt je potrebno predvidjeti vrijeme i troškove neovisne revizije.**
- **Na ovaj način organizacija pokazuje vlastitu ozbiljnost, odgovornost i profesionalizam kako prema donatoru tako i prema lokalnoj zajednici i korisnicima projekta.**

Završetak projekta

- Kada je završena revizija može se krenuti u završnu fazu odnosno u samo završavanje projekta.
- Ako je evaluacijom dođe do rezultata koji idu u prilog završavanju projekta, projekt se može završiti na jedan od sljedećih načina:
 - gašenjem,
 - nastavljanjem,
 - integracijom i
 - izgladivanjem (izgladnjivanjem).
- Iako se čini jasnim kako je svaki neefikasan projekt potrebno završiti, odluku o tom postupku nikad nije jednostavna i jednostrana.
- Budući da su ljudi skloni vezivanju uz stvari, pa tako i uz projekt, koji doživljavaju kao svoj i dio sebe, **potrebno je pažljivo odabrati osobu koja će članove projektnog tima upoznati s takvom odlukom.**

- **Postoji niz pitanja čiji odgovori govore je li projekt uspješan ili neuspješan.**
- **Sukladno dobivenim pokazateljima, isti se mogu koristiti kao pokazatelji za ocjenu treba li nastaviti sa projektom ili ne,**
- **pokazatelji su:**
 - **kvalitativne i**
 - **kvantitativne prirode.**

- Ukoliko je donesena odluka o završetku projekta mora se isplanirati i dio završetka projekta.
- U nekim organizacijama proces završavanja projekta provodi se pod nadzorom projektnog menadžera
- mnogo je razloga zbog čega je bolje **imenovati neovisnog menadžera** iz organizacije koji će biti zadužen za zatvaranje projekta, koji će imati objektivnu sliku o stvarnom stanju projekta pri završetku.
- Projektni menadžer može u međuvremenu dobiti novi projekt, kojim će biti zauzet, kako ne bi ometao ili imao razloga da ometa završetak projekta.

Zadaci pri zaključenju projekta

- **osigurati završetak svih radova** pri čemu sve radove mora obaviti projektni tim i projektni menadžer koji su do trenutka postavljanja završnog menadžera i morali obaviti sve aktivnosti,
- **obavijestiti klijenta o završetku i dobiti njegovu suglasnost, te isporučiti izvedene dijelove klijentu**, pri čemu završni menadžer nadzire primopredaju projektnog rezultata,
- Osigurati isporuku i svu potrebnu dokumentaciju, uključujući i završno izvješće,
- Provjeriti završni obračun zajedno s projektnim menadžerom te ako nije zatvoren, ispostaviti i naplatiti preostale račune,

Nastavak – zaključenje projekta

- **Osigurati preraspodjelu osoblja, materijala, opreme i svih drugih preostalih resursa,**
- **Formalno ugasiti projekt uz nadzor pravnog savjetnika te prijaviti patente, ako ih je bilo,**
- **Izdvojiti dokumente koji su bitni, te ih dati na pohranu u arhivu organizacije.**
- **Utvrditi sve preostale obveze te, ako ih ima, odrediti i provoditelje i rokove provedbe,**
- **Provesti reviziju završnih knjiga – knjiga zatvaranja.**

Kraj

- **Hvala na pozornosti**