

Emil Hudomalj, Živa Rant

## Izboljšanje vodenja srednje velikih projektov v zdravstvu

**Povzetek.** Srednje veliki projekti v zdravstvu pogosto niso vodeni po načelih projektnega vodenja, kar zmanjšuje verjetnost za njihov uspeh in povečuje stroške. Z razvojem in uvedbo ustrezne metodologije bi lahko te težave znatno zmanjšali. Nova metodologija bi morala biti predvsem dovolj preprosta, hkrati pa dovolj učinkovita in prilagodljiva, sicer v praksi ne bo sprejeta. Predstavljamo nekaj mogočih pristopov, ki so lahko osnova za razvoj nove metodologije, in preprost strukturiran dokument z naslovom Določila in stanje projekta kot enega od njenih pomembnih elementov. Predlagamo, da se v ta dokument vključijo vse ključne informacije projekta že v fazi njegove priprave, kasneje pa ga pooblaščen nosilci ustrezno ažurirajo vse do zaključka projekta. Dokument naj bo sestavljen iz dveh odsekov (glave in opisa projekta), vsebuje pa naj tudi kratke opise nalog vodje projekta in drugih udeležencev, upravljanja s spremembami in drugih ključnih procesov. Omenjeni so tudi nekateri kompleksnejši pristopi, ki jih lahko v ta dokument vključujemo glede na potrebe projekta in izkušnje.

## Improving the Management of Medium-Sized Health-Care Projects

**Abstract.** Medium-sized health-care projects are often not managed according to project-management principles, which reduces the likelihood of their success and increases costs. Development and implementation of an adequate methodology would significantly reduce this problem. The new methodology should be simple enough in the first place, but also sufficiently efficient and adaptable, or it will not be accepted in practice. We present some possible approaches, which can serve as the basis for developing the new methodology, and a simple structured document titled Determinants and State of the Project as one of its core elements. We propose that this document includes all the key information about the project from the project preparation phase onwards, and that later the authorised project managers keep updating the document until the end of the project. The document should be composed of two parts (header and project description), and should include short description of the project manager's and other participants' tasks, change management and other key processes. We also mention some of the more complex approaches, which can be included into this document according if needed.

■ **Infor Med Slov** 2019; 24(1-2): 30-38

---

*Instituciji avtorjev / Authors' institutions: Medicinska fakulteta, Univerza v Ljubljani (EH); Nacionalni inštitut za javno zdravje (ŽR).*

*Kontaktna oseba / Contact person: asist. dr. Emil Hudomalj, Medicinska fakulteta, Vrazov trg 2, 1000 Ljubljana, Slovenija. E-pošta / E-mail: emil.hudomalj@mf.uni-lj.si.*

*Prispelo / Received: 19. 6. 2019. Sprejeto / Accepted: 26. 11. 2019.*

## Uvod

Veliko zastavljenih projektov preseže svoje časovne ali finančne okvire, ali pa se njihovi rezultati ne skladajo z vsebinskimi in s kakovostnimi zahtevami, zato jih lahko ocenimo kot neuspešne. Za mnoge projekte njihove uspešnosti objektivno sploh ni mogoče oceniti, saj prej navedenih okvirov nimajo vnaprej določenih. Razmere so še bolj zamegljene, če nista znana naročnik ali vodja projekta.

Potrebe po učinkovitejšem razvoju velikih podjetij in javnih ustanov, vključno z zdravstvenimi, se iz leta v leto povečujejo. Če je bilo pred časom dovolj, da so razvojni projekti potekali "po zdravi pameti", je danes znano, da so rezultati projektov znatno boljši (ali je vsaj verjetnost za njihov uspeh znatno večja), če organizacije v te namene uporabljajo enega od uveljavljenih projektnih pristopov, kot so PMBOK,<sup>1,2</sup> Prince,<sup>3</sup> CompTIA, MVPDU-IT.<sup>3,1</sup> Ti pristopi se uporabljajo pri razvoju novih produktov in storitev, pri razvoju konkurenčnosti, zagotavljanju skladnosti z zakonodajo, zmanjšanju neželenih vplivov na okolje in drugod.

Omenjene projektne metodologije so zelo obsežne (opisi lahko vsebujejo tudi nekaj tisoč strani) in zahtevajo sodelovanje velikega števila ljudi za vzpostavitev, vodenje in nadzor projekta, za upravljanje sprememb v projektu, za dokumentiranje itn. Poleg tega lahko projekte po navedenih metodologijah uspešno vodijo le ustrezno usposobljeni izkušeni strokovnjaki, ki pa so zelo iskani in dragi. *Zato so navedene projektne metodologije neposredno primerne le za velike projekte*, pri katerih sodeluje vsaj nekaj deset ali nekaj sto ljudi, imajo visoke ocenjene stroške (npr. milijon ali več EUR) in trajajo več mesecev ali let.

Navedenim projektnim metodologijam pri vodenju manjših in srednje velikih projektov ni smiselno slepo slediti, saj bi lahko stroški vodenja projekta dosegli ali celo presegli polovico vrednosti projekta, s tem pa bi pozitivni učinki uvedbe projektnega vodenja izgubili svoj smisel. Bolje usposobljeni vodje projektov sicer znajo poiskati kompromis med velikostjo projekta in uporabljenimi pristopi, veliko vodij projektov v zdravstvu (formalnih ali neformalnih) pa znanj iz projektnega vodenja nima.

*Vodenje srednjih in manjših projektov običajno torej ne temelji na neki uveljavljeni metodologiji* in se zato pogosto razlikuje od projekta do projekta, kar pa zahteva vsakokratno dodaten napor za izbiro primernih pristopov in s tem vodi k neučinkovitosti projekta, ovrednotenje učinkovitosti projekta pa je oteženo.

Učinkovito vodenje projektov je pomembno tudi v zdravstvu, kjer se med drugim srečujemo s pomanjkanjem sredstev in kadra, reševali pa naj bi ključne probleme zdravstva, ki so povezani z demografskimi pritiski, uvajanjem zelo dragih zdravil, spremljanjem kakovosti storitev, zagotavljanjem varnosti in zasebnosti podatkov in podobnimi izzivi.

Projekte v zdravstvu največkrat vodijo zdravniki, ki običajno nimajo znanj s področja vodenja projektov, upravljanja sprememb, delovanja timov in prenove poslovnih procesov. Zanje je ta zadolžitev pogosto le nagrada za neko prej opravljeno delo in se ne zavedajo, da pri vodenju projektov ne gre samo za upravljanje s finančnimi viri. Projekte s področja informatike v zdravstvu pa pravilom vodijo "tehnični" informatiki, ki pogosto prav tako nimajo ustreznih organizacijskih znanj.

V nadaljevanju predstavljamo nekatere možne pristope za vodenje srednje velikih projektov, ki lahko služijo kot pomoč pri razvoju ustrezne metodologije. Opisani pristopi izhajajo iz prakse in vsaj okvirno temeljijo na uveljavljenih projektnih metodologijah.

Članek ne vsebuje opisa pristopov pri vodenju manjših projektov. Ocenjujemo, da bi bilo potrebno opisane pristope pri njih dodatno poenostaviti, saj bi lahko sicer stroški vodenja projekta postali nesprijemljivo visoki.

## Potreba po novi preprosti metodologiji

*Vodenje srednje velikih projektov bi bilo znatno bolj učinkovito, če bi obstajala vsaj znotraj organizacije sprejeta enotna metodologija, temelječa na pristopih, ki so se v praksi pokazali kot učinkoviti.* Poleg tega bi bilo mogoče to metodologijo prilagajati v skladu z načeli cikla PDCA (Plan, Do, Check, Act – načrtuj, naredi, preveri, ukrepaj!). *Ocenjujemo, da je bolje, če imamo zapisano neoptimalno metodologijo, ki jo ciklično izboljšujemo, kot pa če metodologije sploh nimamo zapiseane.*

Učinkovitost srednje velikih projektov je v praksi lahko nizka tudi zaradi pomanjkanja usposobljenih vodij in nezmožnosti vodstva organizacij, da zagotovi potreben kader in uvede spremembe v poslovnih procesih. Poenostavljena in jasna metodologija vodenja projektov bi zmanjšala potrebo po visoko usposobljenih strokovnjakih, saj bi delo vodij projektov lahko opravljali strokovnjaki različnih področij po znatno krajšem usposabljanju, olajšana pa bi bila tudi njihova zamenjava.

Pogoja za povečanje učinkovitosti srednje velikih projektov sta torej:

- izdelava metodologije, ki bi bila primerna za vodenje srednje velikih projektov, in
- zagotovitev ustreznega števila strokovnjakov za vodenje projektov po tej metodologiji.

*Osnovni pogoj za povečanje učinkovitosti srednje velikih projektov je aktivna podpora vodstva organizacij, ki mora zagotoviti vire za izdelavo ustrezne metodologije (ali njeno sprejetje in uporabo, če je metodologija že na voljo), določiti kader za usposabljanje po njej ter zagotoviti vire za njeno uvedbo.*

Nova metodologija bi morala izhajati iz metodologij za velike projekte, vendar bi morala njihove pristope znatno poenostaviti. Za srednje velike projekte bi bilo tako verjetno smiselno, da imajo še pred pričetkom opisano vsaj vsebino in ključne rezultate ter zagotovljen ustrezen kader in finančna sredstva. Ključna je tudi določitev odgovornih oseb za izvedbo posameznih nalog (v predvidenih časovnih okvirih), določitev odgovorne osebe za odobravanje nujnih sprememb v projektu ter odgovorne osebe za izvedbo celotnega projekta. Smiselno je, da so srednje veliki projekti podkrepjeni tudi z opisom postopkov vodenja in ustrezno tehnologijo (npr. z dokumentnim sistemom, programsko opremo za vodenje projektov ali programsko opremo za skupinsko delo).

V praksi je pogosto nemogoče podati zadovoljivo oceno potrebnih virov projekta in celo obsega projekta (npr. merljivih ciljev). Kljub temu je ključno, da se postavke projekta ocenijo vsaj grobo, kasneje pa pristopimo k vnaprej znanemu postopku za uvedbo sprememb obsega projekta, virov, časa, vodje in drugih projektnih postavk (več o tem v razdelku Obvladovanje sprememb).

Izkušeni informatiki lahko s svojim širokim znanjem odigrajo ključno vlogo tudi pri seznanjanju in ozaveščanju vodstva na organizacijskih in sorodnih področjih ter pri vpeljavi novosti (npr. pri upravljanju poslovnih procesov, varnostni politiki in poenotenju šifrantov). Cilji novih pristopov so med drugim povečanje učinkovitosti dela, skrajšanje časov izvedbe posameznih aktivnosti, izboljšanje kakovosti izdelkov in zmanjšanje stroškov, to pa so razlogi tudi za vpeljavo sistematičnih projektnih pristopov. Vodje projektov pa morajo biti ustrezno usposobljeni, tudi če so informatiki.

Smiselno je, da vodstvo organizacije svoje razvojne aktivnosti tudi primerno poimenuje. To pomeni, da izraz projekt uporablja le za enkratne aktivnosti, ki se skladajo z definicijo projekta in potekajo v skladu s

sprejeto metodologijo. Za ostale aktivnosti naj uporablja druge termine, npr. iniciativa ali poskus projekta, vzdrževanje opreme, reševanje zahtevkov, odprava incidentov ipd.

Nekatere od teh aktivnosti je sicer potrebno načrtovati in testno izvesti tudi v okviru projektov, saj so ključne za dolgoročen uspeh projekta, vire za njihovo izvajanje pa moramo predvideti tudi za čas po zaključku projekta.

## Kaj je projekt?

V literaturi obstaja mnogo definicij projekta.<sup>1,4,5,6</sup> Za potrebe tega članka smo izdelali izvirno definicijo, ki povzema mnoge druge in je hkrati dovolj preprosta. Ta definicija se glasi: *Projekt je časovno omejena množica povezanih aktivnosti za izdelavo ali vpeljavo novega izdelka, procesa ali storitve, ki v določenem okolju še ni v rabi.*

Ključne značilnosti projekta so:<sup>5</sup>

- projekt je ciljno usmerjen,
- projekt je enkratni in neponovljiv,
- projekt ima svoj začetek in svoj konec,
- rezultat projekta je nekaj novega (npr. izdelek ali storitev, opis storitve ali procesa, njihova uvedba v nekem okolju),
- potrebno je sodelovanje več akterjev,
- človeški in finančni viri za izvedbo projekta so omejeni in povezani s tveganjem.

*Projekt je določen z obsegom (tj. z opisom področja), časom trajanja, stroški in pričakovano kakovostjo. Vsak projekt mora biti podprt z ustreznimi človeškimi in finančnimi viri.*

## Srednje velik projekt

Projekte lahko delimo na manjše, srednje in velike, pri čemer je meja med njimi zelo ohlapna. V Metodologiji vodenja projektov v državni upravi za projekte informacijske tehnologije<sup>2</sup> tako navajajo, da lahko kot srednje velike informacijske projekte obravnavamo projekte z vrednostjo med 40.000 € in 400.000 €, ki zahtevajo med 200 do 1200 človek/dni dela (tj. pribl. od 1 do 5 polnih zaposlitev v enem letu) in ki trajajo med 6 in 18 meseci.

Kot smo že omenili, je pri velikih projektih smiselno čim bolj spoštovati projektna načela, pri srednje velikih in manjših pa lahko zaradi kompleksnosti metodologije nekatera načela opuščamo v skladu z velikostjo projekta. Pri najmanjših projektih je zato smiselno upoštevati le nekaj osnovnih načel projektnega vodenja.

Te poenostavitve naj bi se odražale v opuščanju ali poenostavitvi zapletenih postopkov in dokumentov, način izvedbe pa je nato prepuščen vodji projekta.

V praksi se lahko prilagajamo tudi glede na uspeh preteklih projektov: če projekti niso uspešni, nove projekte pričenemo voditi z dodatnimi (dokumentiranimi) pristopi in hkrati ocenimo porabo virov za vodenje, ki seveda ne smejo presežati določene meje, npr. deset ali nekaj več odstotkov celotne vrednosti projekta.

Ocenjujemo, da se dokumentiranju kljub želenim poenostavitvam ne moremo in ne smemo v celoti izogniti. Dokumentacija je potrebna za vodenje in spremljanje projekta, za uspešno uvedbo pri projektu nastalega rezultata ter pri izvajanju in vodenju kasnejših projektov s podobno tematiko.

V nadaljevanju bomo izraz projekt uporabili za srednje velike projekte, če pa bi s tem lahko prišlo do nejasnosti, bomo še naprej ločili velik, srednji in manjši projekt.

## Dokument Določila in stanje projekta (DSP)

Zaradi preprostosti in preglednosti predlagamo, da vse ključne postavke projekta združimo v en dokument, ki ga tekom napredovanja projekta ustrezno dopolnjujemo (glede na projektne pristope gre za združitev nekaj dokumentov, zlasti projektne definicije in faznih poročil). Imenujmo ga Določila in stanje projekta ali kratko DSP.

Predlagamo, da DSP sestavljajo trije odseki, in sicer: Glava projekta, Opis projekta in (po potrebi) priloge.

*Predlagatelj projekta ali druge zadolžene osebe lahko DSP dopolnjujejo do pričetka izvajanja projekta, nato pa ga ažurira le vodja projekta (za ključne spremembe potrebuje potrditev sponzorja projekta – kot je opisano v poglavju Upravljanje s spremembami).*

### DSP – Glava projekta

Odsek *Glava projekta* vsebuje ključne podatke o projektu in njegovih nosilcih (do pričetka izvajanja projekta so lahko ti podatki tudi nepopolni, npr. vodja projekta ni znan ali datum pričetka ni določen). Ti podatki so:

1. NASLOV PROJEKTA
2. STATUS PROJEKTA
3. PREDLAGATELJ
4. NAROČNIK
5. SPONZOR PROJEKTA

6. VODJA PROJEKTA
7. ADMINISTRATOR PROJEKTA
8. IZVAJALCI
9. VREDNOST PROJEKTA
10. TRAJANJE PROJEKTA

Pri opisih oseb, ki bodo v projektu aktivno sodelovale, naj bodo zapisane tudi njihove obremenitve (npr. v urah na teden ali na mesec) in način obračuna ur (v okviru rednih delovnih nalog ali drugih oblik dela, tj. v okviru nadobremenitev, nadur, delovnih in avtorskih pogodb ipd.). Sledi opis posameznih podatkov o projektu.

NASLOV PROJEKTA naj z nekaj besedami povzame vsebino projekta, po potrebi pa se lahko določi tudi kratko ime projekta za pogovorno rabo (npr. Prenova arhiva podatkov o elementih v krvi – PAPEK).

STATUS PROJEKTA označuje status, v katerem se projekt nahaja. Status projekta lahko spreminjata le sponzor projekta ali vodstvo, če sponzor projekta še ni določen. Primerni statusi projekta so:

- *osnutek*: projekt je v pripravi;
- *predlog*: projekt je pripravljen za obravnavo na ravni vodstva organizacije;
- *zavrnilen*: vodstvo je projekt zavrnilo, in sicer *v celoti* ali *delno* (v tem primeru se zahteva le popravek);
- *na čakanju*: vodstvo je projekt sprejelo, izvedba pa čaka na primerno kadrovsko ali finančno podporo; po potrebi lahko vodstvo glede na spremenjene okoliščine projekt pred odločitvijo o izvedbi vrne v status *zavrnilen*;
- *odobren*: projekt je odobren in ga vodstvo predlaga v izvedbo v skladu z opisanimi določili;
- *v izvajanju/faza projekta*: projekt se izvaja; navedena naj bo tudi trenutna faza projekta (npr. vzpostavitev, izvedba itn.);
- *zaključen/končan*: ko vodstvo v organizaciji prejme poročilo, lahko projekt *zaključi* ali pa ga vrne v status *v izvajanju/faza zaključevanja* in zahteva popravke; projekt lahko vodstvo v katerikoli njegovi fazi tudi *konča*, če oceni, da njegovo nadaljevanje ni primerno; v vseh primerih mora podati kratko oceno uspešnosti projekta ali okoliščin, ki vplivajo na projekt.

Zaradi preglednosti naj bo naveden tudi seznam prehodov med statusi projekta z ustreznimi datumi.

PREDLAGATELJ: to je oseba, ki je napisala predlog projekta. Izjemoma gre lahko tudi za več oseb (po potrebi lahko navedemo pobudnika projekta, ki je pobudo podal le ustno). V praksi je smiselno, da



predlagatelj kasneje postane vodja projekta zaradi učinkovitejšega dela in boljših rezultatov.

**NAROČNIK:** je direktor ali druga vodstvena oseba, ki lahko za potrebe projekta določi ustrezne kadrovske in finančne vire.

**SPONZOR PROJEKTA:** je vodstvena oseba, ki ima ustrezne pristojnosti, da lahko na predlog vodje projekta:

- zagotovi potreben kader (npr. s tem da obstoječ kader razbremeni na drugih delih),
- potrdi ključne spremembe v DSP,
- zagotovi dodatna sredstva v višini vsaj 15% vrednosti projekta,
- odobri podaljšanje trajanja projekta.

Sponzor projekta se v delo pri projektu vključi le, če pristojnosti vodje projekta ne zadoščajo za rešitev nastalega problema. Če projekt vnaprej ni podrobno določen, ima sponzor projekta običajno več dela (o tem govorimo tudi v razdelku Upravljanje s spremembami).

*VODJA PROJEKTA: to je oseba, ki je odgovorna za uspeh projekta in zato ključna oseba projekta (podrobnejši opis sledi v istoimenskem razdelku).*

**ADMINISTRATOR PROJEKTA:** to je oseba, ki izvaja administrativna in sorodna dela po navodilih vodje projekta, med drugim organizira sestanke, piše zapisnike (ki jih običajno potrdi in po potrebi dopolni vodja projekta), razpošilja zapisnike, vodi evidenco sklepov in postavljenih rokov izvedbe, skrbi za poročila, arhiv, za pripravo in spremljanje pogodb s podizvajalci, za dokumentacijo projekta, pomaga pri pridobivanju informacij, potrebnih za delo izvajalcev ipd.

**IZVAJALCI:** Navedemo kratek seznam oseb ali oddelkov, ki bodo projekt izvajali (podrobnosti so določene v odseku Opis projekta – Človeški viri).

**VREDNOST PROJEKTA:** Navedena naj bo vrednost projekta v EUR (finančne podrobnosti naj bodo opisane v poglavju 'Finančni viri').

**TRAJANJE PROJEKTA:** Navedeno naj bo predvideno trajanje projekta v mesecih, po sprejetju projekta pa naj se ta podatek dopolni z *datumom začetka in predvidenim datumom zaključka*.

### DSP – Opis projekta

V tem odseku naj bodo opisane ključne vsebinske postavke projekta, aktivnosti, viri in priloge. Obseg besedila naj bo primeren velikosti projekta, tako lahko npr. pri manjših projektih kakšno poglavje vsebuje le

stavke ali nekaj vrstic, vsekakor pa celoten odsek naj ne bo daljši od treh strani (če štejemo le besedilo). Podrobnosti so lahko vključene v priloge. Odsek naj vsebuje naslednja poglavja in podpoglavja:

**VSEBINA PROJEKTA:**

1. OPIS IN IZHODIŠČA
2. CILJI
3. PRIČAKOVANI REZULTATI
4. OBSEG, PREDPOSTAVKE in TVEGANJA

**AKTIVNOSTI PROJEKTA:**

5. FAZE PROJEKTA
6. SEZNAM AKTIVNOSTI Z NOSILCI

**VIRI:**

7. ČLOVEŠKI VIRI
8. UPORABNIKI
9. OPREMA IN DELOVNA SREDSTVA
10. FINANČI VIRI

**PRILOGE:**

11. Zapisniki sestankov (obvezna priloga v času trajanja projekta)
12. Priloga 1...n (neobvezne priloge, ki se tičejo projekta)
13. Poročilo o izvedbi projekta (obvezna priloga po zaključku projekta)

**OPIS IN IZHODIŠČA:** Najprej opredelimo, zakaj projekt sploh potrebujemo, sledi opis problema, ki naj bi ga projekt rešil, in predlog rešitve. Navedemo še relevantne okoliščine, seznam procesov, na katere bo projekt vplival, in sklice na obstoječe gradivo, ki je povezano s projektom. V zdravstvu se pogosto srečamo z tudi občutljivimi osebnimi podatki in etičnimi vprašanji, zato je primerno, da navedemo tudi ustrezne pravne podlage.

**CILJI:** Najprej v grobem opredelimo namenske cilje, nato pa še podrobnejše objektne cilje. Namenski cilji opisujejo stanje, ki ga želimo doseči ob zaključku projekta, tj. kaj hočemo s projektom doseči. Namenski cilji so običajno precej abstraktni. Pri objektnih ciljeh pa navedemo seznam vsebinskih postavk, ki jih želimo doseči, in opišemo, kako jih bomo dosegli. Objektne cilje naj bodo zelo konkretni. Pri tem si lahko pomagamo s ti. strukturirano členitvijo dela (angl. *work breakdown structure* – WBS; glej razdelek Dopolnilni pristopi). Objektne cilje naj bodo opisani tako, da bo mogoče po zaključku projekta oceniti, ali smo jih dosegli.

**PRIČAKOVANI REZULTATI:** Za vsak objektne cilj opredelimo merljiv rezultat oziroma izdelek, ki ga je

potrebno doseči, in ga podrobneje razgradimo. Posamezni pričakovani rezultati naj bodo opisani tako, da bo mogoče po zaključku projekta nedvoumno preveriti, ali so bili realizirani. Med rezultate projekta sodi tudi opis novih procesov, na novo izdelanih ali ažuriranih dokumentov, evidenc in drugega gradiva, povezanega s projektom. *Posebej je potrebno opisati, komu so rezultati namenjeni, tj. katerim uporabnikom ali zvrstem uporabnikov.*

**OBSEG, PREDPOSTAVKE in TVEGANJA:** Za uspešen zaključek projekta je zelo pomembno, da že na začetku projekta določimo *obseg projekta, omejitve, predpostavke* in tveganja.

*Obseg projekta* (kaj bomo obravnavali) je specifičen za vsak projekt. Pri obsegu obvezno navedemo še *omejitve projekta* (česa ne bomo obravnavali). V splošnem je v tem poglavju smiselno navesti tudi potrebne trajne aktivnosti po projektu, ki že zaradi svoje narave ne morejo biti sestavni del samega projekta, npr. vzdrževanje opreme ali novih izdelkov ter storitev, reševanje uporabniških zahtevkov na oddelku za pomoč uporabnikom ipd. Običajno je te aktivnosti sicer potrebno načrtovati in testno izvesti že v samem projektu, saj so ključne za dolgoročen uspeh rezultatov projekta, vire za njihovo izvajanje pa moramo predvideti zlasti za čas po zaključku projekta.

*Predpostavke projekta* se nanašajo na dogodke ali odločitve v prihodnosti, ki jih ni mogoče natančno časovno ali vrednostno opredeliti, so pa potrebna osnova za pripravo plana projekta in izvedbo projekta. DSP je izdelan ob predvidevanju, da bodo vse navedene predpostavke veljale.

*Tveganje* je dogodek ali okoliščina, ki lahko nastopi med izvajanjem projekta in ima za projekt negativne posledice. V to poglavje zapišemo do 10 ključnih tveganj, posledice, če se uresničijo, in ocenimo verjetnost, da nastopijo, po možnosti pa tudi določimo ukrepe, ki zmanjšujejo verjetnost tveganja (primer tveganja: nezmožnost zagotovitve ustreznih virov / kasnejši zaključek projekta ali celo nezmožnost dokončanja / verjetnost: visoka / ukrepi: opustitev razvoja enega od predvidenih rezultatov projekta). Če v fazi priprave projekta ne obravnavamo tveganj (vsaj hujših), je verjetnost za uspeh projekta precej manjša, kot če tveganja ustrezno obdelamo.

**FAZE:** Opisane naj bodo faze, ki se bodo izvedle po zagonu projekta (tj. ko mu vodstvo dodeli status *v izvajanju*), in sicer z navedbo pričetka del in njihovim trajanjem:

- *vzpostavitev:* po potrebi naj vsebuje seznam poglavij DSP, ki bodo v tej fazi določena bolj podrobno, in

seznam drugih potrebnih aktivnosti pred izvedbo, kot je npr. oblikovanje delovnih skupin;

- *izvedba:* vsebuje naj opis izvedbe opisanih aktivnosti; običajno gre za časovno najbolj obsežno fazo projekta; vključuje naj od 3 do 7 kontrolnih točk za preverjanje poteka projekta; v primeri zahtevnejših projektov lahko pristopimo k izdelavi WBS (glej razdelek Dopolnilni pristopi);
- *zaključevanje:* vsebuje dela pred zaključkom projekta, kot so testiranje, preverjanje skladnosti rešitev s DSP, pisanje dokumentacije, izobraževanje uporabnikov, prevzem garancijskih listov, sklepanje pogodb o vzdrževanju, predstavitev vodstvu ipd.;
- *zaključno potrjevanje:* v tej fazi vodja projekta vodstvu poda poročilo, vse aktivnosti pri projektu pa se zaustavijo; vodja projekta lahko vodstvu v katerikoli fazi tudi predlaga, da projektu dodeli status *končan*, še preden je zaključen, če oceni, da njegovo nadaljevanje ni smiselno.

Zaradi preglednosti naj bo naveden tudi seznam prehodov med fazami projekta z ustreznimi pričakovanimi in realiziranimi datumi.

**SEZNAM AKTIVNOSTI Z NOSILCI:** Seznam naj vsebuje opis ključnih aktivnosti projekta in njihovih soodvisnosti (npr. pred izvedbo ene faze ni mogoče pričeti druge) Za vsako navedeno aktivnost je potrebno poimensko določiti enega nosilca ter seznam sodelujočih. Vsaka aktivnosti je lahko sestavljena iz več nalog in ima vnaprej določene roke. Za vsak objektni cilj določimo zaporedje aktivnosti in nalog, ki so potrebne za doseganje tega cilja.

**ČLOVEŠKI VIRI:** Poimensko je potrebno določiti osebe, ki bodo aktivno prispevale pri izvajanju aktivnosti projekta. *Določiti je potrebno njihove vloge, naloge in odgovornosti.* Za vsako osebo naj bo navedena oblika dela (tj. ali bo delo opravljeno v okviru rednih delovnih nalog ali drugih oblik dela, npr. nadobremenitev, nadur, podjemnih in avtorskih pogodb ipd.) ter *groba ocena potrebnega časa* (npr. v urah na teden ali na mesec z opombo, v kateri fazi bo potrebnega več njenega časa). Pomembno je, da so sodelujoči za projektna dela odgovorni vodji projekta in ne svojim predpostavljenim v organizacijski enoti.

Znotraj projekta se lahko organizirajo projektni timi, ki so zadolženi za izvedbo skupine aktivnosti in jih tudi operativno izvajajo. Vsak projektni tim ima svojega vodjo, ki je odgovoren vodji projekta.

Predlagamo, da posamezna oseba sodeluje največ pri treh projektih (ali izjemoma kakšnem več), če v času trajanja projektov ni obremenjena z rednimi deli (kot

so vzdrževanje, svetovanje, pomoč uporabnikom ipd.).

**UPORABNIKI:** Vsebuje naj seznam uporabnikov ali oddelkov, ki bodo uporabljali rezultate projekta in opis njihovega sodelovanja pri pripravi in izvedbi projekta. Če je le mogoče, naj bodo navedene njihove konkretne vloge pri pripravi DSP, v samem projektu in zlasti pri prevzemnih postopkih (npr. pri testiranju in izobraževanju) ter pri ocenjevanju rezultatov projekta. *V ključnost uporabnikov v sam projekt močno poveča sprejetost rezultatov projekta in verjetnost za uspeh projekta.* V okviru projekta je potrebno določiti tudi postopek uvajanja oziroma prevzema rešitev v uporabo po zaključku projekta.

**OPREMA IN DELOVNA SREDSTVA:** Vključen naj bo seznam obstoječe in dodatne opreme ter sredstev, ki jih bo projekt za svoje potrebe uporabil ali nabavil v okviru projekta.

V praksi se pogosto pokaže, da na učinkovitost dela znatno vpliva tudi programska oprema za delo pri projektu, ki jo uporablja projektna skupina. Zato predlagamo, da navedemo vso uporabljeno programsko opremo in opišemo njen namen (npr. posebna programska oprema za vodenje projektov in za beleženje aktivnosti, elektronska pošta za neformalno obveščanje, forum za izmenjavo mnenj, Wiki za zapisnike sestankov, Foodle za glasovanje ter zaščiteno področje za shranjevanje ključnih datotek projekta).

Običajno je uporaba novega orodja pri novem projektu neučinkovita, saj zaradi potrebnega prilagajanja podaljšuje čas projekta in vnaša zmedo med udeležence, še posebej, če mora ena oseba pri različnih projektih uporabljati različna orodja. Zato običajno uporabimo orodja, ki so v splošni rabi in ki jih udeleženci že poznajo, dolgoročno pa je smiselno, da organizacija vzpostavi enotna orodja (kar je lahko poseben projekt).

**FINANČI VIRI:** Navedeni naj bodo predlagani ali zagotovljeni finančni viri (skupna sredstva organizacije, sredstva EU, slovenski proračunski viri, krediti ipd.), plačniki (npr. posamezni oddelki v organizaciji) in višina sredstev ter opombe (npr. zakasnjeno financiranje). V fazi ocenjevanja primernosti predloga projekta je za vodstvo to poglavje običajno eno ključnih.

## Vodja projekta

*Vodja projekta je odgovoren za uspeh projekta in je ključna oseba projekta.*

Vodja projekta mora večino svojega časa posvetiti *komiciranju* z nosilci posameznih aktivnosti, njegova tipična dela pa so tudi priprava projekta, priprava in vodenje sestankov, koordinacija del, oblikovanje in potrjevanje predlogov, izvajanje nadzora nad posameznimi nalogami, sodelovanje s sponzorjem projekta ter dodeljevanje nalog administratorju projekta. Vodja projekta ne izvaja posameznih operativnih nalog v projektu, razen v manj zahtevnih projektih (v tem primeru mora biti naveden tudi kot nosilec posameznih nalog). Podobno velja za naloge glede dokumentiranja projekta.

Vodja projekta določi tudi orodja za komuniciranje med udeleženci projekta (kot je opisano v razdelku Oprema in delovna sredstva). Če je le mogoče, naj se izogiba uporabi elektronske pošte, sestanke pa sklicuje redno (npr. vsak teden) in njihove termine določi v naprej.

*Za srednje velike projekte je ključno, da ima vodja projekta znanja z različnih področij, zlasti pa z večine vsebinskih področij projekta, ki ga vodi.* Zelo priporočljiva so tudi znanja s področja organiziranja in vodenja, zaželena so znanja s področja komuniciranja in prava, pomembna pa je tudi osebna in strokovna avtoriteta.

Vodja projekta (v dogovorjenih okvirih projekta) *določa vsebino posameznih nalog in odgovorne nosilce ter roke*, do katerih naj bodo naloge izvedene. Ena njegovih ključnih nalog je tudi *odločanje* med posameznimi možnostmi.

Vodja projekta mora preprečiti negativne vplive vodij organizacijskih enot in drugih vodij projektov, npr. zagotoviti, da kader ni preobremenjen z rednimi in deli pri drugih projektih, in zagotoviti, da se spremembe pri projektu sprejemajo v skladu s pravili (po potrebi mu pri tem pomaga sponzor projekta).

Časovna obremenitev vodje projekta je zelo odvisna od zahtevnosti in od tega, kako je natančno je projekt definiran in predvidljiv. Vodja projekta običajno lahko vodi med 3 in 5 srednje zahtevnih projektov, pri čemer pa naj ne opravlja drugih nalog (npr. vzdrževanje, pomoč uporabnikom, vodstvene naloge v organizaciji in razvojne naloge pri projektih).

## Obvladovanje sprememb

Pri velikih projektih je upravljanju s spremembami potrebno posvetiti veliko pozornost, saj lahko napačni pristopi znatno znižajo možnosti za uspeh projekta. Pri srednje velikih projektih pa želimo te postopke seveda nekoliko poenostaviti.

Pri tem se je potrebno zavedati, da je projekt določen z obsegom (tj. opisom področja), časom trajanja, stroški in pričakovano kakovostjo ter podprt z ustreznimi človeškimi in finančnimi viri. Vsi ti parametri so med seboj tesno povezani in odvisni. Tako lahko npr. povečanje obsega projekta ključno vpliva na stroške, kakovost in čas izvedbe. V praksi se pogosto zgodi, da se pokaže utemeljena potreba po podaljšanju časa za izvedbo, pripravljenosti s strani vodstva na to pa ni. V tem primeru lahko pričakujemo povečanje stroškov in znižanje kakovosti.

Vsekakor je smiselno projekt zadržati v predvidenih okvirih, za nove zahteve pa organizirati nov projekt. Če to ni mogoče, *predlagamo, da pri srednje velikih projektih vse spremembe potrjuje sponzor projekta na predlog vodje projekta*. Sponzor projekta se lahko pred potrditvijo spremembe po lastni oceni posvetuje tudi z vodstvom organizacije.

Če pri izvedbi projekta prihaja do pogostih zahtev po spremembah, mora vodja projekta razmisliti o prekinitvi projekta (kot je opisano v razdelku Upravljanje s spremembami) in o pripravi predloga za nov projekt v obliki novega dokumenta DSP. Vodstvo se lahko na osnovi izboljšane DSP nato odloči za ponovno izvedbo (in doseganje podobnih ciljev kot v prekinjenem projektu).

Pogosto je tak pristop smiseln tudi pri preoblikovanju iniciativ v projekte. Iniciative namreč (zaradi pomanjkanja časa, izkušenj in drugih razlogov) nimajo povsem jasnih ciljev in zagotovljenih virov, kar že vnaprej kaže na manjšo verjetnost za njihov uspeh (npr. zaradi velike porabe časa pri upoštevanju naknadnih sprememb, večje obremenitev sponzorja projekta, pomanjkanja kadra in sredstev ipd.). V tem primeru je torej bolje, da izvedemo projekt, katerega rezultat je dokument DSP.

## Portfelj projektov

Običajno je projektov preveč, da bi jih lahko izvedli naenkrat, saj primanjkuje kadrovske in finančne virov. Za izbor projektov, ki bi k splošnim ciljem neke organizacije prispevali največ ali najhitreje, je smiselno izdelati seznam vseh predlaganih projektov in jih oceniti glede na pomembnost, hitrost izvedbe, zahtevnost ipd. Takšen seznam imenujemo portfelj projektov, *njegov namen pa je olajšati izbor projektov, ki se bodo izvedli*.

Za zagotavljanje ustrezne kadrovske podpore posameznim projektom priporočamo tudi izdelavo seznama oseb in njihovih obremenitev pri projektih, ki se izvajajo, in pri projektih, ki jih načrtujemo. Za

obvladovanje portfelja potrebujemo tudi ustrezno informacijsko podporo.

## Dopolnilni pristopi

Kot že rečeno, je za nekoliko manjše projekte smiselno nekatere opisane pristope poenostaviti, za večje pa uporabiti dodatne pristope, ki so znani iz uveljavljenih metodologij za vodenje velikih projektov.

Med njimi je eden najpomembnejših prav gotovo strukturirana členitev dela (WBS), ki se uporablja pri podrobnem definiranju ciljev projekta.<sup>1,3,4,6</sup> Ta pristop je zelo priporočljiv predvsem pri projektih s področja informatike (tudi v zdravstvu<sup>7,8</sup>).

Ocenjujemo, da opisani pristopi zadoščajo za večino srednje velikih projektov, po potrebi pa lahko uvajamo še kompleksnejše pristope, kot je npr. izdelava mrežnega diagrama in iz njega izvedenega gantograma.<sup>4,5,6</sup>

Naj navedemo še nekaj drugih mogočih dodatnih pristopov za uporabo pri obsežnejših projektih: oblikovanje procesa projekta,<sup>4</sup> oblikovanje projektne tima,<sup>1,3</sup> vzpostavitev projektne pisarne,<sup>4</sup> upravljanje s tveganji, upravljanje s spremembami, vodenje sestankov, zagotavljanje pravnega okvira, finančno spremljanje projekta itd.

Podobno velja za novejše, sicer že uveljavljene pristope k vodenju projektov, ki jih imenujemo *agilno vodenje projektov*. Pri tem gre za način vodenja projektov z manj formalnostmi in še več komunikacije med udeleženci. Vključuje lahko izdelavo nekaj zaporednih verzij izdelkov (zlasti programske opreme), dokler ne pridemo do primerne verzije, vloga vodje projekta pa je še pomembnejša kot pri običajnih projektih pristopih. Ocenjujemo, da bi bilo kljub morebitni uvedbi nekaterih agilnih pristopov potrebno najprej pripraviti dokument DSP in ga v nekaterih poglavjih nekoliko prilagoditi, nikakor pa ne v celoti opustiti.

## Zaključek

Opisali smo pristope, ki so po našem mnenju primerni za uporabo pri vodenju srednje velikih projektov, zlasti v zdravstvu.

Ugotovili smo, da so pristopi iz splošno uveljavljenih projektih metodologij zelo obsežni in zato za srednje velike projekte neprimerni. Po drugi strani so neprimerni tudi neformalnimi *ad hoc* pristopi, ki so danes v rabi precej pogosto.



Da bi dosegli optimum med tema skrajnostma, smo predlagali uporabo posebnega strukturiranega dokumenta z naslovom Določila in stanje projekta in opisali, kako v njem navesti ključne postavke projekta.

Predlagamo, da v praksi skladno z velikostjo projekta opisane pristope dodatno poenostavimo ali pa dodatno uporabimo pristope iz velikih projektnih metodologij.

S tem člankom želimo vzpodbuditi zlasti razmislek, ali je smiselno improvizirane pristope k vodenju projektov nadomestiti z jasno metodologijo ter s tem skušati znižati stroške in povečati uspešnost projektov.

Naše delo bi bilo smiselno nadaljevati s konkretizacijo opisanih pristopov, npr. s pripravo osnutka pravilnika o vodenju srednje velikih projektov, vendar le pri pogoju, da bi interes zanj pokazali odločevalci v posameznih organizacijah. Sledila bi lahko uporaba sprejete metodologije pri nekaj projektih in izdelava nove verzije pravilnika glede na izkušnje v praksi.

### Zahvala

Avtorja se zahvalujeta prof. dr. Tomažu Kernu za pregled osnutka članka, vzpodbudne besede in strokovno utemeljene predloge.

### Reference

1. *Vodnik po znanju projektnega vodenja: (PMBOK vodnik)* (3 izd.). Kranj 2008: Moderna organizacija.
2. Project Management Institute: *Software extension to the PMBOK® guide*. Pennsylvania 2013: Project Management Institute, Inc. <http://www.amazon.com/Software-Extension-PMBOK-Guide-Edition-ebook/dp/B0015PE3PU?tag=donations09-20> (20. 12. 2019)
3. Silič M: *Metodologija vodenja projektov v državni upravi: projekti informacijske tehnologije: priročnik*. Ljubljana 2010: Center Vlade RS za informatiko. <http://nio.gov.si/nio/cms/download/document/c220ee2829f690f554cc8cf44f74b69ffb6bb6b8-1378983375067> (20. 12. 2019)
4. Kern T: *Management projektov: specialistični program Organizacija in management*. Kranj 2018: Fakulteta za organizacijske vede.
5. Rant M, Jeraj M, Ljubič T: *Vodenje projektov: projektni pristop, projektna organizacija, vodenje projektov, projektni proces, terminsko planiranje projektov, mrežno planiranje*. Radovljica 1995: POIS.
6. Stare A: *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana 2011: Agencija Poti.
7. Rant Ž, Levašič V: Izgradnja Registra endoprotetike Slovenije. In: Doucek P Novak, A, PAAPE, B (eds.), *Trajnostna organizacija: zbornik povzetkov 35. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*. Kranj 2016: Moderna organizacija; 140-141.
8. Rant Ž, Levašič V: Building the National Arthroplasty Registry of Slovenia. *IMS* 2018; 21(1-2): 2-13. [http://ims.mf.uni-lj.si/archive/21\(1-2\)/11.pdf](http://ims.mf.uni-lj.si/archive/21(1-2)/11.pdf) (20. 12. 2019)