

Wstęp

Metodyka PRINCE2^{®91} jest międzynarodowym standardem zarządzania projektami wywodzącym się z Wielkiej Brytanii. Jej nazwa pochodzi od skrótu: projects in controlled environments, czyli projekty w sterowalnym środowisku. Właścicielem metodyki jest Korona Brytyjska, w imieniu której metodyką zarządza Office of Government Commerce. Własność metodyki leżąca w gestii monarchii pozwoliła uczynić ją ogólnodostępną domeną publiczną.

Metodyka swoją historią sięga lat 70. XX w., kiedy to Simfact Systems LTD opracowała metodykę PROMPT (Project Resource Organization Management Planning Technique). Metodyka była wykorzystywana do realizacji projektów informatycznych. PROMPT został w 1979 r. wykupiony przez CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency; później przekształcone w OGC). Ruch ten był elementem profesjonalizacji działań administracji rządowej UK, mającym na celu podniesienie jakości i sprawności realizacji projektów, w szczególności informatycznych. W 1989 r. metodyka PROMPT zmieniła nazwę na PRINCE, którą utrzymała do 1996 r., kiedy to opracowano kolejną wersję metodyki PRINCE2[®]. W 2009 r. nastąpiła kolejna aktualizacja standardu, wprowadzająca znaczne zmiany w jego strukturze i kształcie – w związku z ww. zmianą obecnie obowiązującą wersją metodyki jest PRINCE2[®]:2009.

Obecnie metodyka PRINCE2[®] jest obok PMBoK[®] najlepiej rozpoznawalnym światowym standardem zarządzania projektami, z powodzeniem wdrażanym i stosowanym również w Polsce, w szczególności w przedsiębiorstwach związanych kapitałowo i handlowo z obszarem brytyjskim, jak też z coraz większym powodzeniem w jednostkach administracji rządowej i samorządowej.

Metodyka PRINCE2[®] jest kompleksową i szczegółową metodyką zarządzania projektami, która w największym stopniu koncentruje się na działaniach zarządczych i procesach decyzyjnych w projekcie.

Zgodnie z metodyką PRINCE2[®] projekt definiowany jest jako „tymczasowa organizacja, stworzona w celu dostarczenia jednego lub wielu produktów biznesowych według uzgodnionego uzasadnienia biznesowego”⁹².

⁹¹ PRINCE2[®] jest zarejestrowanym znakiem towarowym Office of Government Commerce (OGC).

⁹² *Managing Successful Projects with PRINCE2[®]* by OGC.

Definicja ta podkreśla trzy elementy bardzo istotne w metodyce PRINCE2®:

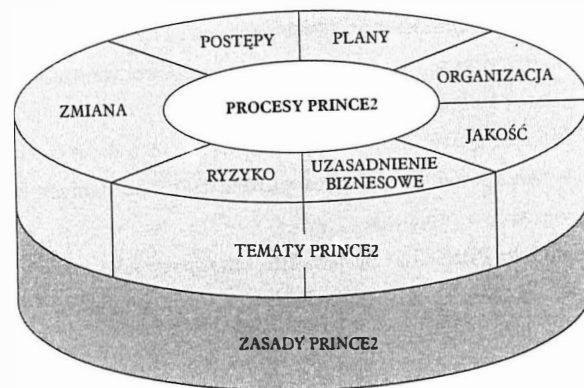
- organizację projektu z jasnym podziałem zadań, ról i odpowiedzialności,
- stosowanie podejścia opartego na produktach w planowaniu i zarządzaniu projektem,
- kluczową rolę uzasadnienia biznesowego, które jest motorem projektu.

Metodyka PRINCE2® składa się z następujących elementów:

- **pryncypia/zasady (principles):** pryncypia, podstawowe zasady, uniwersalne wartości i najlepsze praktyki, których zastosowanie świadczy o tym, czy projekt faktycznie może być uznany jako zarządzany według metodyki PRINCE2®,
- **tematy (themes):** zagadnienia przekrojowe, które występują w ciągu całego projektu i muszą być w związku z tym adresowane stale, równoległe z działaniami zarządzania projektem,
- **procesy (processes):** trzon metodyki PRINCE2®, procesy opisują specyficzne działania i kroki realizacji projektu podejmowane przez jego uczestników od momentu wystąpienia inicjatywy projektu do jego zakończenia,
- **dostosowanie PRINCE2® do środowiska projektu:** elastyczne rozwiązania umożliwiające dostosowanie metodyki PRINCE2® zgodnie ze skalą, poziomem złożoności i potrzebami wsparcia projektów, realizowanych w danym środowisku organizacji.

Schematyczne przedstawienie struktury metodyki PRINCE2® ukazuje poniższy rysunek:

Rys. 12. Struktura metodyki PRINCE2®



Źródło: *Managing Successful Projects with PRINCE2®* by OGC.

Pryncypia PRINCE2®

Pryncypia w PRINCE2® są to elementy tworzące fundamenty metodyki – uniwersalne pryncypia o uznanej wartości, wspólne dla wszystkich projektów realizowanych zgodnie z wytycznymi metodyki bez względu na ich rozmiar, branżę, stopień złożoności czy obszar geograficzny. Pryncypia są tym, co definiuje projekt jako „PRINCE-owy” i pozwala odróżnić go od innych projektów realizowanych metodyką PINO⁹³. Źródłem tych zasad, podkreślanym przez twórców metodyki, są zebrane przez nich doświadczenia projektowe: zarówno te dobre, jak i złe⁹⁴.

Bezpośrednią przyczyną wprowadzenia pryncypiów do metodyki PRINCE2® były częste głosy krytyczne, zarzucające metodyce zbytni przerost biurokracji i sztywność reguł. Wprowadzenie pryncypiów daje doświadczonym kierownikom projektów możliwość samodzielnej oceny sposobu stosowania metodyki, a przez to jej uelastycznienia, przy zachowaniu stałych i niezmiennych fundamentów.

Metodyka PRINCE2® posługuje się siedmioma zasadami, są to:

- Ciągła zasadność biznesowa.
- Korzystanie z doświadczeń.
- Zdefiniowane role i obowiązki.
- Zarządzanie etapowe.
- Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji.
- Koncentracja na produktach.
- Dostosowanie do warunków projektu.

Ciągła zasadność biznesowa oznacza, że projekt realizowany wg metodyki PRINCE2® posiada stale aktualne i aktualizowane uzasadnienie jego realizacji. Znaczy to, iż istnieje racjonalny, jasno określony powód uruchomienia projektu, zaś uzasadnienie to jest weryfikowane w trakcie trwania projektu, aby możliwe było jego zamknięcie w przypadku utraty zasadności. Celem zasady ciągłej zasadności biznesowej jest zapewnienie, że ze względu na ograniczone zasoby i możliwości organizacji będzie ona realizować wyłącznie projekty generujące określone korzyści, spójne z jej celami strategicznymi, wspierające przedsięwzięcia w ramach portfela projektów. Zasadność biznesowa projektu znajduje swoje odzwierciedlenie w dokumencie „uzasadnienie biznesowe” (ang. business case).

⁹³ PINO – Prince In Name Only – PRINCE tylko z nazwy.

⁹⁴ *Managing Successful Projects with PRINCE2®* by OGC.

Korzystanie z doświadczeń, zgodnie z metodyką ma miejsce wtedy, gdy zespoły projektowe uczą się, korzystają z przeszłych doświadczeń projektowych, realizując bieżący projekt: aktywnie poszukują doświadczeń, zapisują je i działają zgodnie z wyciągniętymi z nich wnioskami⁹⁵.

PRINCE2® zwraca uwagę, że korzystanie z doświadczeń toczy się w całym cyklu zarządzania projektem. W chwili rozpoczęcia projektu zespół projektowy powinien dokonać przeglądu doświadczeń z poprzednich lub podobnych projektów w celu rozpoznania doświadczeń projektowych, które mogą być pomocne w realizacji podejmowanego przedsięwzięcia. Jeśli projekt jest realizowany po raz pierwszy, potrzeba zgromadzenia doświadczeń jest nawet większa, gdyż wymaga poszukania wiedzy spoza organizacji macierzystej⁹⁶. W toku projektu metoda nakazuje utrzymanie wysiłku uczenia się w projekcie poprzez włączenie doświadczeń projektowych do wszystkich przeglądów i raportów okresowych projektu. Ma to umożliwić wdrożenie wniosków z nich płynących jeszcze w trakcie trwania danego projektu, np. w jego kolejnym etapie. W momencie zamykania projektu zespół projektowy jest zobowiązany do przekazania doświadczeń dalej, zachowania ich i umożliwienia skorzystania z nich innym, kolejnym projektom.

Zdefiniowane role i obowiązki nakazują określenie jasnej i przejrzystej struktury zarządzania projektem, umożliwiającej efektywny przepływ informacji i współdziałanie w celu zapewnienia jego skutecznej realizacji. Wszystkie role uczestników projektu powinny być należycie opisane, zaś osoby je sprawujące – świadome celu, zadań i odpowiedzialności z tym związanych. Zgodnie z metodyką PRINCE2® struktura zarządzania projektem powinna uwzględniać, reprezentować trzy perspektywy i grupy interesów:

- biznesu – sponsora projektu, który wyznacza i zatwierdza cele projektu oraz dba o realizację korzyści z podjętego przedsięwzięcia,
- użytkownika – osoby lub grupy osób, które po zakończeniu projektu będą wykorzystywały jego rezultaty w celu osiągnięcia oczekiwanych korzyści,
- wykonawcy – wewnętrznych i zewnętrznych dostawców zasobów, wiedzy i doświadczenia niezbędnych do realizacji zadań projektowych.

Zarządzanie etapowe jest to podejście do realizacji projektu nakazujące jego planowanie, monitorowanie i kontrolę zgodnie z kolejnymi etapami zarządczymi.

⁹⁵ *Managing Successful Projects with PRINCE2®* by OGC.

⁹⁶ *Ibidem*, s. 12.

Podział projektu na etapy ma za zadanie umożliwić wyższej kadry zarządczej kontrolę projektu w określonych okresach jego realizacji, etapowe delegowanie zasobów do projektu (ludzi, środków pieniężnych), aktualizację uzasadnienia biznesowego i możliwość wstrzymania realizacji projektu w jego trakcie, jak również zastosowanie planowania kroczonego przy ogólnym opisie planu całego projektu i szczegółowym podejściu do planowania kolejnego etapu. Metodyka przyjmuje minimum dwa etapy projektu: etap inicjowania projektu oraz przynajmniej jeden etap zarządczy.

Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji ma na celu zastosowanie tolerancji (dopuszczalnych poziomów odchyień) dla poszczególnych parametrów celów projektu. Tolerancje najczęściej dotyczyć będą czasu, budżetu, ryzyka, korzyści oraz jakości rezultatów projektu. Określenie tolerancji w projekcie umożliwia delegowanie zadań i odpowiedzialności oraz jednoznaczne wyznaczenie ram, w których osoba przyjmująca delegowane zadania może się poruszać bez potrzeby angażowania kierownictwa. Tolerancje określane są na trzech poziomach realizacji projektu: zarządzania strategicznego realizowanego przez komitet sterujący, bieżącego kierowania realizacją projektu w gestii kierownika projektu oraz dostarczania przez wykonawców produktów projektu. Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji jest realizacją koncepcji „zarządzania przez wyjątki” i jest bardzo efektywnym sposobem współpracy z wyższym kierownictwem organizacji i projektu.

Koncentracja na produktach sprawia, iż realizacja projektu wg metodyki PRINCE2® opiera się na dostarczaniu konkretnych, zdefiniowanych i opisanych produktów projektu, ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów jakościowych pozwalających na ich odbiór i akceptację. Wyraźnie kładzie się tu nacisk na efekty pracy (ang. output oriented), a nie na pracę samą w sobie (ang. activity oriented). Precyzyjne opisanie produktów projektu pozwala zapewnić jednoznaczne zrozumienie zakresu projektu przez interesariuszy, koncentrację na kluczowych działaniach prowadzących wprost do wytworzenia produktów, podnosi efektywność i skuteczność pracy zasobów. Koncentracja na produktach znajduje odzwierciedlenie w niemal każdym aspekcie metodyki PRINCE2®: planowaniu, podziale obowiązków, raportowaniu, jakości, zarządzaniu zmianą, zarządzaniu zakresem, konfiguracją, akceptacją produktów oraz zarządzaniu ryzykiem projektu.

Dostosowanie do warunków projektu ma za zadanie zapewnić, iż poziom wdrożenia metodyki PRINCE2® do danego projektu odzwierciedla stan jego otoczenia, rozmiar i stopień złożoności projektu, jego priorytet, zdolności i dojrzałość organizacji, jak również stopień ryzyka projektu. Metodyka PRINCE2® w najnowszej wer-

sji bardzo silnie akcentuje konieczność refleksji kierownictwa nad dostosowaniem uniwersalnej metodyki do konkretnej specyfiki projektu. W przeciwnym wypadku istnieje zagrożenie mechanicznego wypełniania kolejnych wymagań metodyki, co może spowodować nieuzasadniony wzrost kosztów i rozrost biurokracji projektowej, jak również niedostateczne ustrukturyzowanie przebiegu projektu. Dostosowanie PRINCE2® do warunków projektu podejmowane jest przez komitet sterujący wspólnie z kierownikiem projektu.

Tematy w PRINCE2®

W nowej wersji metodyki PRINCE2® dotychczasowe komponenty przyjęły nazwę tematów. Metodyka PRINCE2® definiuje tematy jako zagadnienia przekrojowe, adresowane i zarządzane w trybie ciągłym w trakcie trwania projektu⁹⁷. Tematy są również elementami wspierającymi realizację procesów. Metodyka PRINCE2® dostarcza szczegółowego opisu i wskazówek dotyczących poszczególnych tematów, w sposób umożliwiający ich spójną integrację w środowisku realizacji projektu.

Tematy w metodyce PRINCE2® to:

- uzasadnienie biznesowe,
- organizacja,
- jakość,
- plany,
- ryzyko,
- zmiana,
- postępy.

Uzasadnienie biznesowe

Uzasadnienie biznesowe jest tematem będącym siłą napędową projektu. Uzasadnienie biznesowe projektu jest formalnym uzasadnieniem potrzeby realizacji projektu z punktu widzenia potrzeb organizacji, oczekiwanych korzyści oraz wymaganych nakładów i kosztów jego realizacji. Może ono przybierać formę szczegółowego biznesplanu i analizy wykonalności projektu z czysto finansowego punktu widzenia, jak również może brać pod uwagę liczne niewymierne, niefinansowe efekty przystąpienia do projektu.

Uzasadnienie biznesowe tworzone jest na początku projektu i stanowi podstawę decyzji o jego rozpoczęciu. W kolejnych etapach powinno być na bieżąco uaktualnia-

⁹⁷ Ibidem, s. 5.

ne, aby dostarczać informacji o zmianach korzyści i nakładów z podstawą do przedwczesnego zamknięcia projektu włącznie.

Uzasadnienie biznesowe powinno zawierać minimalnie:

- streszczenie kierownicze,
- opis potrzeby lub szansy biznesowej,
- możliwe opcje – analizę alternatywnych możliwości osiągnięcia oczekiwanych korzyści,
- spodziewane korzyści – szczegółową analizę każdej pozycji z, jeżeli ma to swoje uzasadnienie, wyliczeniami finansowymi,
- spodziewane, negatywne efekty uboczne (ang. disbenefits) – mogące wystąpić stałe lub okresowe niekorzystne efekty realizacji projektu,
- harmonogram związany z powstawaniem kosztów i korzyści,
- koszty – kosztorys realizacji projektu,
- ocenę opłacalności projektu,
- główne ryzyko projektu⁹⁸.

Uzasadnienie biznesowe powinno być silnie powiązane z analizą ryzyka projektu i rozpatrywane równolegle.

Organizacja

Struktura organizacyjna projektu stanowi jeden z kluczowych elementów jego zarządzania. Metodyka PRINCE2® dostarcza zespołowi projektowemu szczegółowego modelu struktury oraz ról uwzględniających różne punkty widzenia i potencjalne różnice interesów. Struktura ta musi być obligatoryjnie stosowana w projekcie.

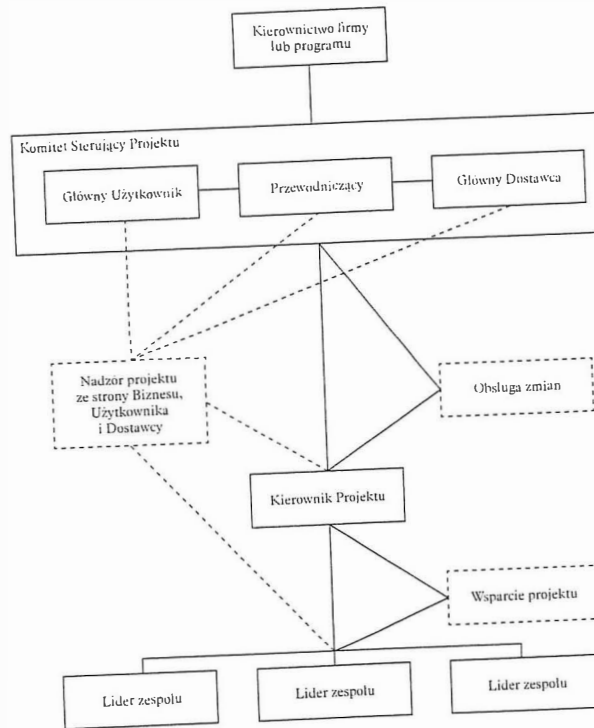
Na czele projektu stoi komitet sterujący (KS) sprawujący strategiczny zarząd nad projektem. W komitecie zasiadają: przewodniczący KS, główny użytkownik oraz główny dostawca, z których każdy reprezentuje odpowiednie interesy.

Przewodniczący działa jako sponsor projektu i jest całkowicie odpowiedzialny za jego wynik oraz realizację uzasadnienia biznesowego. Jako właściciel projektu równoważy wymagania biznesu, użytkowników i dostawców.

Główny użytkownik odpowiada za działania po stronie grupy użytkowników, w tym za zapewnienie jasnych wytycznych i ocenę ich realizacji w projekcie. Rola ta reprezentuje interesy użytkowników projektu, czyli osób i instytucji, których cele będzie realizował projekt oraz którzy będą posługiwali się produktami projektu w celu osiągnięcia określonych korzyści.

⁹⁸ Ibidem, s. 25.

Rys. 13. Struktura organizacyjna projektu wg PRINCE2®



Źródło: *Managing Successful Projects with PRINCE2®* by OGC.

Główny dostawca reprezentuje interesy wykonawcy, zleceniobiorcy projektu oraz osób projektujących, tworzących, wspierających, wdrażających produkty projektu. Jego zadaniem jest wypracowanie realistycznych wymagań i założeń oraz zrealizowanie ich poprzez zapewnienie zasobów po stronie wykonawcy.

Na mocy delegacji uprawnień komitetu sterującego bieżące zarządzanie projektem leży w gestii kierownika projektu. Jego podstawowym zadaniem jest zapewnienie, że projekt faktycznie dostarczy wymaganych produktów, zgodnie z wymaganiami: czasem, kosztami, jakością.

Dodatkowymi elementami struktury organizacyjnej mogą być:

- liderzy zespołów zadaniowych – raportujący do kierownika projektu, odpowiadający za pracę swoich zespołów zgodnie z przyjętymi zobowiązaniami,
- wsparcie projektu – komórka odciążająca kierownika projektu od czasochłonnych i żmudnych zadań administracyjnych, planistycznych, kontrolnych,

- nadzór projektu – niezależne od kierownika projektu, działające w imieniu i na polecenie komitetu sterującego ciało, mające nadzorować zgodność przebiegu projektu z założonymi planami i metodyką PRINCE2®,
- obsługa zmian – opcjonalne ciało, które na mocy delegacji ze strony komitetu sterującego obsługuje żądania zmian i pojawiające się odstępstwa od specyfikacji.

Jakość

Zarządzanie jakością jest bardzo silnie i trwale osadzone w filozofii realizacji projektu zgodnie z metodyką PRINCE2®. Metodyka jest oparta na podejściu procesowym i zgodna ze standardami zarządzania jakością z grupy ISO 9001 i BS 6079.

Uwaga kierownika projektu w ramach jakości w PRINCE2® ma zapewnić, iż projekt będzie stosował środki, dzięki którym dostarczane i odbierane produkty będą zgodne z ich celem i przeznaczeniem (spełnią oczekiwania biznesowe i umożliwią uzyskanie zakładanych korzyści biznesowych).

Jakość w projekcie brana jest pod uwagę już na jego wstępnych etapach w postaci rozpoznania oczekiwań jakościowych klienta, które stanowią podstawę do stworzenia planu jakości projektu. Dla poszczególnych etapów zarządczych opracowywane są szczegółowe plany jakości produktów i produktów cząstkowych. W tym celu przygotowywane są opisy produktów, które m.in. jednoznacznie definiują kryteria jakości produktów, będące jednocześnie kryteriami ich odbioru jakościowego i ich akceptacji bądź odrzucenia. Narzędzia zarządzania i zapewnienia jakości oraz przypisane role i obowiązki mają zapewnić, iż w procesie dostarczania produktów kryteria akceptacji będą uwzględnione i spełnione. Działania podejmowane na rzecz zapewnienia jakości w projekcie zapisywane są w rejestrze jakości (ang. quality register). Dostarczone produkty projektu muszą następnie przejść przez technikę przeglądu jakości, podczas której zespół testerów dokona przeglądu produktu pod kątem spełnienia postawionych wymagań i ewentualnych odstępstw od specyfikacji. Na tej podstawie podejmowana jest decyzja o przyjęciu produktu, jego odrzuceniu bądź skierowaniu go do poprawek.

Plany

Temat Planów zgodnie z najnowszą wersją metodyki, wskutek wchłonięcia przez niego procesu planowania i techniki planowania opartego na produktach, stał się jedynym źródłem informacji dotyczącej planowania projektu zgodnie z metodyką PRINCE2®. Działanie to uporządkowało rozproszone dotychczas zalecenia odnośnie do opracowywania planów projektu.

Zgodnie z metodyką PRINCE2® w celu sterowania projektem oraz zapewnienia niezbędnej komunikacji niezbędne są plany opisujące sposób dostarczenia produktów projektu. Metodyka przewiduje trzy poziomy planów odzwierciedlających potrzeby zarządzania projektem:

- plan projektu – tworzony w trakcie przygotowania i inicjowania projektu,
- plan etapu – przygotowywany i zatwierdzany dla każdego etapu zarządczego w projekcie przez komitet sterujący,
- plan zespołu zadaniowego – plany opcjonalne przygotowywane dla koordynacji pracy w ramach poszczególnych zespołów.

PRINCE2® przewiduje również tzw. plany naprawcze (ang. exception plan), czyli plany przygotowywane w celu utrzymania projektu w ramach przyznaných tolerancji w przypadku wystąpienia zagrożenia ich niedotrzymania.

W celu umożliwienia jak najlepszego planowania projektu metodyka PRINCE2® dostarcza użytkownikowi techniki planowania opartego na produktach. Głównym przesłaniem tej techniki jest odejście od tradycyjnego planowania opartego na zadaniach/czynnościach w celu koncentracji na wymiernych i mierzalnych efektach tych działań, czyli produktach. Produktem projektu może być np. budynek biurowy, serwer, dokumentacja przetargowa, plan techniczny nowego samochodu itp.

Przystępując do planowania, należy w pierwszym kroku zaprojektować plan, czyli określić sposób jego opracowywania, formę prezentacji, wybrać narzędzia planistyczne, metody szacowania obciążeń zadań oraz sposoby monitorowania realizacji planów.

W drugim kroku przystępujemy do przygotowania listy i opisu produktów projektu. Planowanie oparte na produktach opiera się na planowaniu metodą „top-down”. Punktem wyjścia jest produkt końcowy projektu, który należy jednoznacznie opisać i zdefiniować w opisie produktu końcowego projektu. Produkt końcowy projektu jest rozbijany na produkty cząstkowe, aż do produktów elementarnych niepodlegających dalszemu podziałowi. Tworzona jest w ten sposób struktura hierarchiczna produktów projektu (ang. product breakdown structure), która przedstawia wszystkie produkty wymagane do zrealizowania celu projektu.

Następnie każdy produkt podlega opisaniu. Opis produktu powinien stanowić pełną informację nt. jego nazwy, przeznaczenia, składu, konstrukcji technicznej, pochodzenia, szczególnych kwalifikacji wytwórcy produktu. Opis musi zawierać także obowiązkowo informacje o wymaganiach jakościowych względem produktu oraz o kryteriach i rodzaju wymaganych kontroli jakości pozwalających jednoznacznie potwierdzić lub odrzucić jego odbiór po wykonaniu.

W kolejnym kroku opisane produkty przedstawia się w formie diagramu następowstwa produktów (ang. product flow diagram). Diagram następowstwa produktów ilustruje zależności logiczne pomiędzy produktami projektu, obrazując ich wzajemne następowstwa i kolejność pojawiania się w projekcie.

Po opracowaniu diagramu następowstw produktów należy:

- zidentyfikować działania i aktywności konieczne do wykonania w celu dostarczenia produktów, jak również zależności logiczne występujące pomiędzy nimi,
- przygotować szacunki obciążeń zadań: czasu, kosztów, wykorzystania zasobów,
- opracować harmonogram projektu.

W momencie otrzymania listy zadań do zrealizowania w projekcie kierownik projektu może również skorzystać z innych technik planowania projektu, jak np. metoda ścieżki krytycznej (Critical Path Method, CPM), technika PERT (Program Review and Evaluation Technique) lub technika MPM (Metra Potential Method).

Dodatkowym zadaniem związanym z opracowaniem planów projektu jest przeprowadzenie analizy ryzyka mogącego zakłócić realizację planów oraz uwzględnienie w harmonogramie zadań związanych z minimalizacją negatywnych skutków ich wystąpienia.

Ryzyko

Zarządzanie ryzykiem zgodnie z metodyką PRINCE2® ma za zadanie identyfikować, oceniać, kontrolować i przeciwdziałać ryzyku w projekcie w celu zapewnienia wysokiego prawdopodobieństwa jego sukcesu.

Z punktu widzenia zmian wprowadzonych do ryzyka przez aktualizację standardu za najważniejszą modyfikację można uznać zastosowanie w metodyce PRINCE2® rozwiązań zarządzania ryzykiem oferowanych przez inny produkt Office of Government Commerce, jakim jest metodyka zarządzania ryzykiem „Management of Risk” (M_o_R®). Jest to świadome działanie, mające docelowo podnieść wzajemną spójność wszystkich produktów oferowanych przez OGC.

W metodyce PRINCE2® ryzyko jest terminem pozbawionym wartościowania – pojęciem neutralnym, związanym z prawdopodobnym zdarzeniem, którego zajście może spowodować odchylenie od założonych celów. Jednocześnie PRINCE2® różni dwa typy ryzyka:

- zagrożenie – prawdopodobne zdarzenie mające negatywny wpływ na realizację celów,

- szansa/okazja – prawdopodobne zdarzenie, mające pozytywny wpływ na realizację założonych celów.

Zarządzanie ryzykiem będzie zatem polegało zarówno na oddziaływaniu na zagrożenia, jak i na pojawiające się okazje.

Podejście do zarządzania ryzykiem w PRINCE2® opiera się na następujących elementach:

- pryncypiach M_o_R®,
- opracowaniu i przyjęciu strategii zarządzania ryzykiem w projekcie,
- zastosowaniu rejestru ryzyka w celu dokumentowania i zachowania informacji o ryzyku,
- zastosowaniu w zarządzaniu projektem pięciu kroków procedury zarządzania ryzykiem z M_o_R®.

Podobnie jak w przypadku pryncypiów w metodyce PRINCE2®, pryncypia zarządzania ryzykiem z M_o_R® mają wskazać kluczowe elementy podejścia. Pryncypiami tymi w odniesieniu do projektów są:

- zrozumienie kontekstu projektu,
- zaangażowanie interesariuszy,
- określenie jasnych celów projektu,
- opracowanie podejścia do zarządzania ryzykiem w projekcie,
- regularne raportowanie ryzyka,
- zdefiniowanie ról i odpowiedzialności,
- ustanowienie odpowiednich struktur organizacyjnych i kultury wspierającej zarządzanie ryzykiem,
- monitorowanie wskaźników wczesnego ostrzegania,
- ustanowienie cyklu przeglądów i ciągłe doskonalenie.

W zakresie pięciu kroków procedury zarządzania ryzykiem z M_o_R® metodyka PRINCE2® rekomenduje następujące postępowanie:

- identyfikacja kontekstu projektu oraz ryzyka projektowego i jego umieszczenie w rejestrze ryzyka,
- ocena ryzyka, tj. szacowanie prawdopodobieństwa i skutków oraz ewaluacja łącznej wartości ryzyka w projekcie,
- planowanie szczegółowych reakcji na ryzyka w celu usunięcia bądź redukcji zagrożeń i maksymalizacji szans; w tym także uwzględnienie tych reakcji m.in. w planie projektu, planie etapu, uzasadnieniu biznesowym projektu,
- wdrożenie zaplanowanych działań, monitorowanie ich efektów oraz podejmowanie stosownych działań korygujących,

- komunikowanie ryzyka do interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) w stosunku do projektu; komunikowanie jest zadaniem ciągłym i odbywa się zazwyczaj w wykorzystaniem raportów z punktów kontrolnych, raportów nadzwyczajnych, raportów końcowych etapu i raportów końcowych projektu.

Zmiana

Zmiana jest nieodzownym elementem zarządzania projektem, dlatego też metodyka PRINCE2® dostarcza członkom zespołu projektowego uporządkowanego podejścia do identyfikacji, oceny i kontroli zmian w projekcie. Celem podejmowanych działań nie jest jednak przeciwdziałanie pojawiającym się zmianom, ale zapewnienie, iż każda wprowadzana zmiana będzie uzgodniona z odpowiednimi stronami i na odpowiednim szczeblu projektu.

W zakres tematu zmian w metodyce PRINCE2® wchodzi trzy elementy: zintegrowane podejście do obsługi zagadnień, sterowania zmianami oraz zarządzania konfiguracją.

Zarządzanie konfiguracją w najnowszej wersji standardu z osobnego komponentu zostało przeniesione i włączone do tematu zmiany. Uzasadnieniem takiej decyzji było m.in. dostrzeżenie, iż w celu efektywnego zarządzania zmianą konieczne jest wcześniejsze określenie stanu wyjściowego produktów projektu, podlegających zmianom, czyli stworzenie systemu zarządzania konfiguracją w projekcie. Głównym celem takiego systemu jest umożliwienie identyfikacji, dokumentacji i kontroli kolejnych wersji produktów projektu tak, aby zawsze możliwe było przekazanie odbiorcy właściwej ich wersji.

Podejście do zmian w metodyce PRINCE2® rekomenduje rozpoczęcie działań od ustanowienia elementów sterowania w zakresie zagadnień projektowych, zmian i zarządzania konfiguracją. Metodyka PRINCE2® posługuje się w tym względzie sześcioma produktami zarządczymi:

- strategią zarządzania konfiguracją,
- zapisami obiektów konfiguracji,
- zestawieniem statusu produktów,
- dziennikiem projektu,
- rejestrem zagadnień projektowych,
- raportami o zagadnieniach.

Powyższe elementy sterowania ustanawiane są w procesie inicjowania projektu i ewentualnie weryfikowane podczas przeglądów końca etapu.

Przebieg procedury zarządzania konfiguracją zazwyczaj dotyczyć będzie pięciu działań:

- planowania: określania stopnia szczegółowości rozwiązań w zakresie zarządzania konfiguracją,
- identyfikacji: identyfikowania i opracowania specyfikacji wszystkich komponentów produktów projektu na przyjętym uprzednio poziomie szczegółowości; zazwyczaj wykorzystuje się w tym celu dedykowany system kodowania i wersjonowania atrybutów,
- kontrolowania: ustalania wersji bazowych oraz aprobowania zmian w zapisach konfiguracji, jak również przechowywania informacji i dokumentów istotnych dla zarządzania projektem, zapewnienia ich bezpieczeństwa, kontroli dostępu, dystrybuowania kopii oraz przeprowadzania archiwizacji,
- rejestrowania statusu produktów: przygotowywania i aktualizacji zestawienia statusu produktu zawierającego obecne i historyczne informacje na jego temat,
- weryfikacji i audytu: działania te mają na celu przede wszystkim porównanie prowadzonych zapisów z rzeczywistym stanem produktów projektu w celu wykrycia i korekty odstępstw, jak również sprawdzenie, czy założenia strategii zarządzania konfiguracją są faktycznie realizowane zgodnie z ustaleniami.

Procedura sterowania zmianami w metodyce PRINCE2® proponuje zintegrowane podejście do obsługi zagadnień projektowych (wniosków o wprowadzenie zmiany, odstępstw oraz dostrzeżonych problemów). Procedura ta opiera się na realizacji pięciu kolejnych kroków:

- Rozpoznanie zagadnienia – wstępna analiza zagadnienia celem rozpoznania, czy powinno podlegać formalnej procedurze (z zapisem w rejestrze zagadnień), czy też może zostać rozpatrzone nieformalnie;
- Analiza zagadnień – zasadnicza analiza wpływu skutków zagadnienia na cele projektu (czas, koszty, jakość, zakres), uzasadnienie biznesowe projektu (korzyści) oraz profil ryzyka projektu;
- Zaproponowanie opcji – po dokonaniu analizy i pełnym zrozumieniu zagadnienia należy przedstawić możliwe opcje rozwiązania problemu oraz podjęcia stosownych działań;
- Podjęcie decyzji – w przypadku gdy skutki obsługi zagadnienia nie wykraczają ponad dostępne tolerancje, kierownik projektu może podjąć decyzje samodzielnie bez konsultacji z komitetem sterującym projektem; w przeciwnym wypadku powinien on przygotować stosowny raport i przekazać zagadnienie do komitetu lub obsługi zmian;

- Wdrożenie – obejmuje podjęcie przez kierownika projektu niezbędnych działań korygujących lub przygotowanie planu nadzwyczajnego do akceptacji przez komitet sterujący projektem.

Postępy

Postępy są tematem umożliwiającym wdrożenie rozwiązań pozwalających na monitorowanie przebiegu projektu i porównanie rzeczywistych osiągnięć z planowanymi, jak również dostarczenie prognoz realizacji celów projektu, jego wykonalności oraz kontroli wszelkich odchyłeń. Dzięki wykorzystaniu parametrów sterowania każdy z poziomów struktury organizacyjnej może:

- monitorować postęp prac,
- porównać realizację z planem bazowym,
- wykryć problemy,
- rozpocząć działania naprawcze,
- autoryzować przyszłe prace.

W zakresie tematu postępów metodyka PRINCE2® posługuje się czterema rozwiązaniami:

- delegowaniem odpowiedzialności w dół kolejnych szczebli zarządzania projektem,
- podziałem projektu na etapy zarządcze i dokonywaniem autoryzacji przechodzenia między fazami,
- zastosowaniem raportowania i przeglądów wywoływanych czasem (ang. time-driven) i wywoływanych zdarzeniami (ang. event-driven),
- zgłaszaniem odstępstw.

Sposób realizacji kontroli postępów powinien zostać zapisany w dokumentacji inicjującej projekt.

Delegowanie odpowiedzialności w metodyce PRINCE2® przebiega zgodnie z czterema szczeblami zarządzania projektem z wykorzystaniem sześciu typów tolerancji (czasu, kosztu, zakresu, ryzyka, jakości i korzyści). Kierownictwo firmy lub programu przekazuje cele i tolerancje na poziomie projektu na ręce komitetu sterującego. Komitet sterujący deleguje cele i tolerancje dotyczące poszczególnych etapów zarządczych projektu do kierownika projektu, ten zaś przekazując grupę zadań do realizacji przez lidera zespołu/wykonawcę, może również przekazać mu pewien poziom tolerancji. W przypadku wystąpienia zagrożenia przekroczenia zadanych tolerancji ścieżka eskalacji i zgłaszania odstępstw jest odwrotna w stosunku do kierunku delegowania.

Etapy zarządcze projektu są to etapy realizacji projektu (zbiór zadań projektowych i produktów, których realizacja może być zarządzana razem), wyznaczone po-

przez kluczowe punkty decyzyjne. Podział projektu na etapy zarządcze projektu ma wiele zalet, m.in.:

- przyjęcie okresowych punktów przeglądu i oceny projektu przez komitet sterujący, pozwalających na regularną kontrolę projektu i jego uzasadnienia biznesowego,
- zapewnienie, iż kluczowe decyzje zostaną podjęte, zanim kierownik projektu przystąpi do realizacji zadań,
- wsparcie mechanizmu zarządzania przez wyjątki dzięki możliwości delegowania kierownikowi projektu uprawnień do działania w ramach poszczególnych etapów projektu.

Zastosowanie etapów zarządczych w projekcie jest obowiązkowe, jednakże już w kwestii liczby tych etapów metodyka pozostaje elastyczna. Każdy projekt musi mieć co najmniej dwa etapy zarządcze: etap inicjowania projektu oraz co najmniej jeden etap zarządczy projektu. Dla dużych projektów, w celu zachowania sterowności projektu, konieczne będzie wprowadzenie kilku lub nawet więcej etapów. Przed podjęciem takiej decyzji należy rozważyć sensowny horyzont realnego planowania, poziom kosztów zarządzania projektem, odpowiedni poziom kontroli nad jego przebiegiem.

Do produktów zarządczych, stosowanych przez kierownika projektu do kontroli postępów projektu, metodyka PRINCE2® zalicza:

- plan projektu,
- plany etapów,
- plan nadzwyczajny,
- grupy zadań,
- dziennik projektu,
- rejestr zagadnień,
- zestawienie zapisów produktów,
- rejestr jakości,
- rejestr ryzyka,
- rejestr doświadczeń projektowych,
- raport doświadczeń projektowych,
- raport okresowy,
- raport nadzwyczajny,
- raport końcowy etapu,
- raport końcowy projektu.

Procesy PRINCE2®

Procesy PRINCE2® stanowią główną i zasadniczą część metodyki. Dzięki nim projekt prowadzony jest począwszy od kontrolowanego startu, aż do kontrolowanego zakończenia.

Zgodnie z metodyką PRINCE2® zarządzanie projektem odbywa się za pomocą siedmiu procesów. W poprzedniej wersji metodyki procesów było osiem – proces planowanie został wyłączony z tego zestawienia i połączony z tematem Planu. W skład każdego procesu wchodzi pewna liczba rekomendowanych kroków. Jednak, o ile procesy są obowiązkowe, to kształt realizowanych w nich działań zależy od kierownika projektu i komitetu sterującego, do których należy decyzja o sposobie dostosowania metodyki PRINCE2® w środowisku danego projektu.

Schematyczny układ procesów zarządzania projektem oraz wzajemnych powiązań między nimi przedstawia rysunek 14.

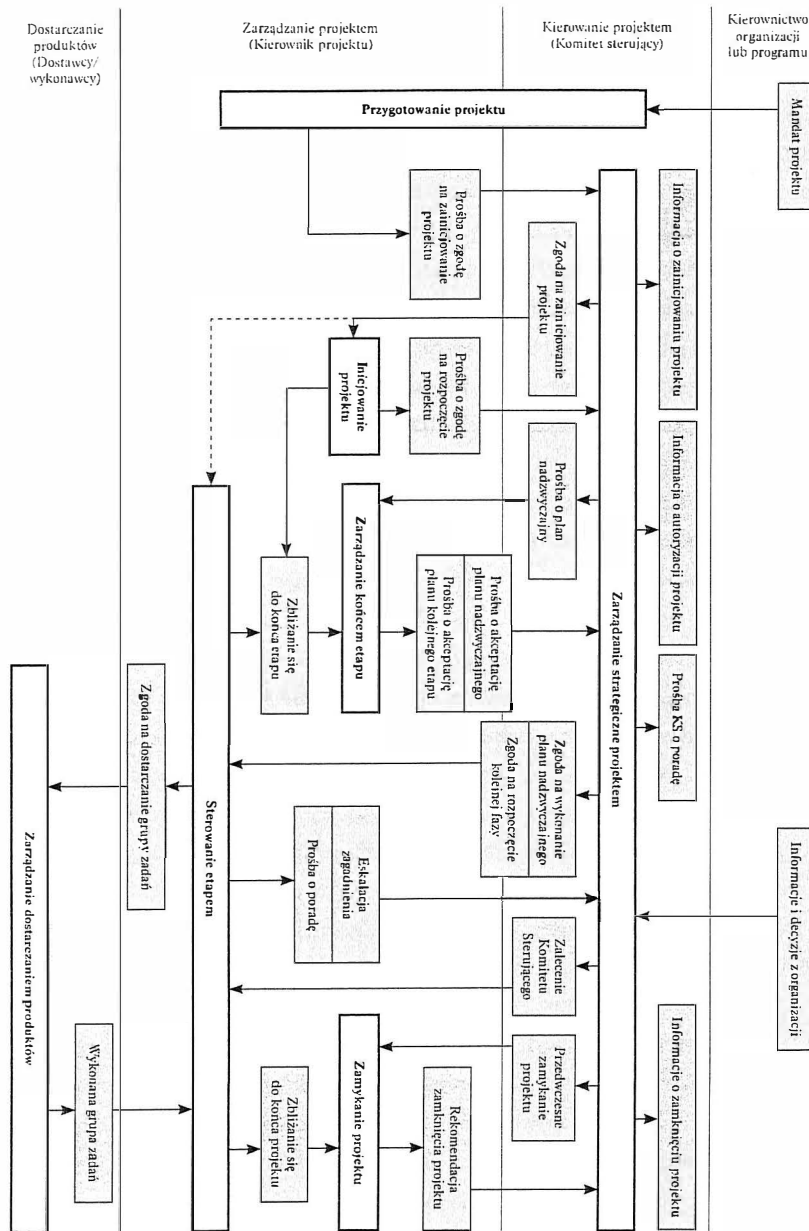
Przygotowanie projektu

Proces przygotowania projektu odbywa się de facto jeszcze przed oficjalnym rozpoczęciem projektu. Jego zadaniem jest przygotowanie odpowiedzi na mandat projektu, czyli ogólną inicjatywę projektu zgłaszaną zwykle w formie notatki lub ustnego polecenia przez wyższe kierownictwo organizacji. Przystąpienie do inicjowania projektu wiąże się zazwyczaj z zaangażowaniem czasu i innych zasobów do szczegółowego planowania i opracowania koncepcji projektu, dlatego też przygotowanie projektu ma na celu zapewnić, iż decyzja ta będzie podjęta świadomie i w oparciu o rzetelne informacje.

Celem procesu przygotowania projektu jest zapewnienie, że:

- istnieje uzasadnienie biznesowe dla zainicjowania projektu,
- istnieje formalna decyzja o przystąpieniu do inicjowania projektu,
- uzyskano wystarczający zasób wiedzy i informacji do zdefiniowania i potwierdzenia zakresu projektu,
- dokonano wyboru specyficznego podejścia na podstawie analizy różnych, dostępnych wariantów realizacji projektu,
- wyznaczono osoby odpowiedzialne za inicjowanie projektu,
- zaplanowano zadania związane z inicjacją projektu,
- przyjęte wstępne parametry projektu odnośnie do czasu, zakresu, kryteriów akceptacji i ograniczeń opierają się na rozsądnych założeniach.

Rys. 14. Model procesów zarządzania projektem PRINCE2



Źródło: *Managing Successful Projects with PRINCE2®* by OGC.

W skład procesu przygotowania projektu wchodzi sześć kroków:

- Mianować przewodniczącego komitetu sterującego i kierownika projektu.
- Zaprojektować i mianować zespół zarządzający projektem.
- Oprzeć się na nabytych doświadczeniach projektowych.
- Opracować zarys uzasadnienia biznesowego.
- Wybrać formułę realizacji projektu i opracować założenia projektu.
- Opracować plan etapu inicjowania.

Proces przygotowania projektu rozwija pomysł na projekt, uszczegóławiając go na tyle, aby komitet sterujący był w stanie podjąć decyzję o dalszej pracy nad projektem i przejściu do procesu inicjowania projektu.

Zarządzanie strategiczne projektem

Strategiczne zarządzanie projektem jest procesem realizowanym przez komitet sterujący projektem, który jest właścicielem projektu i instancją podejmującą w nim kluczowe decyzje. Za jego pomocą komitet sterujący zarządza i steruje realizacją projektu na poziomie strategicznym, pozostawiając kierownikowi projektu swobodę działania w ramach zatwierdzonych planów i przyznanym tolerancji.

Przebieg procesu realizuje koncepcję zarządzania przez wyjątki. Jeżeli projekt jest realizowany zgodnie z przyznanymi tolerancjami, komitet sterujący ogranicza swoją aktywność tylko do okresowych, z góry zaplanowanych spotkań. W przypadku istotnych odchyłań zagrażających utrzymaniu projektu w granicach tolerancji, kierownik projektu za pomocą raportu zagadnienia zobowiązany jest powiadomić o tym komitet w celu podjęcia decyzji doraźnych.

Ważnym celem procesu zarządzania strategicznego projektem jest również zapewnienie komunikacji między projektem a kierownictwem wyższego szczebla na poziomie programu lub organizacji. Ponieważ komitet sterujący jest właścicielem uzasadnienia biznesowego projektu, jak również sam działa w obrębie tolerancji na projekt, relacje te powinny być zachowane i opisane w strategii zarządzania komunikacją.

W skład procesu strategicznego zarządzania projektem wchodzi pięć kroków:

- Zezwoić na rozpoczęcie inicjowania projektu.
- Zezwoić na realizację projektu.
- Zezwoić na realizację planu etapu lub planu nadzwyczajnego.
- Wydać decyzję doraźną.
- Zezwoić na zamknięcie projektu.

Inicjowanie projektu

Proces inicjowania projektu następuje w momencie wydania zgody na zainicjowanie projektu przez komitet sterujący. Podejmując tę decyzję, komitet jednocześnie zobowiązuje się do zaangażowania środków i zasobów potrzebnych do przeprowadzenia dokładnej analizy i zaplanowania projektu. Decyzja ta jest o tyle istotna, iż w przypadku wielkich projektów koszty, np. studium wykonalności lub analiz marketingowych, mogą stanowić znaczną część budżetu całego projektu.

Warto podkreślić, iż nazwa procesu jest w pewnym stopniu myląca. Działania podejmowane podczas realizacji procesu inicjowania projektu mają charakter jego definiowania – uszczegółowienia jego koncepcji, założeń, opracowania stosownych planów. W powszechnym rozumieniu działania związane z zainicjowaniem projektu będą odbywały się w procesie przygotowania projektu.

Celem realizacji procesu inicjowania projektu jest jednoznaczne określenie i uzgodnienie:

- powodów realizacji projektu, oczekiwanych korzyści i związanego z tym ryzyka,
- zakresu projektu, jakie zadania będą realizowane i jakie produkty dostarczone,
- w jaki sposób projekt będzie realizowany i po jakim koszcie,
- kto i w jaki sposób będzie zaangażowany w procesy podejmowania decyzji,
- w jaki sposób w projekcie zachowana będzie jakość,
- jakimi sposobami będziemy mierzyć postępy,
- jak będzie przebiegał proces zarządzania ryzykiem,
- jak będzie wyglądał przepływ informacji w projekcie.

W skład procesu inicjowania projektu wchodzi osiem kroków:

- Opracować strategię zarządzania ryzykiem.
- Opracować strategię zarządzania konfiguracją.
- Opracować strategię zarządzania jakością.
- Opracować strategię komunikacji projektu.
- Wprowadzić elementy sterowania.
- Opracować plan projektu.
- Doprecyzować uzasadnienie biznesowe.
- Skompletować dokumentację inicjującą projekt.

Sterowanie etapem

Proces sterowania etapem określa zadania stojące przed kierownikiem projektu w ramach bieżącego kierowania etapem zarządczym projektu. Etapy zarządcze pro-

jektu są to etapy realizacji projektu przyjęte przez komitet sterujący w celu lepszej alokacji zasobów, wyraźnego zaznaczenia postępów projektu oraz ograniczenia ryzyka, poprzez podejmowanie każdorazowo decyzji o realizacji następnego etapu po zakończeniu poprzedniego.

Kierownik projektu, sterując etapem: autoryzuje rozpoczęcie prac, monitoruje projekt, zbiera raporty i ocenia postęp, na bieżąco raportuje komitetowi sterującemu stan projektu. W przypadku wystąpienia zagadnień projektowych, jeśli ich skutek leży w granicach otrzymanych tolerancji, może podjąć niezbędne działania korygujące, w przeciwnym wypadku, gdy jest to właściwe, przekazuje je do komitetu sterującego z prośbą o decyzje.

Celem procesu sterowania etapem jest zapewnienie:

- skupienia uwagi na produktach zaplanowanych do dostarczenia w ramach danego etapu,
- kontroli nad ryzykiem i pojawiającymi się zagadnieniami projektowymi,
- aktualności uzasadnienia biznesowego,
- dostarczania produktów danego etapu zgodnie z ustalonymi parametrami czasu, kosztu, jakości i w perspektywie osiągnięcia uzgodnionych korzyści,
- efektywnej pracy zespołu zarządzającego projektem w granicach przyznaných tolerancji.

W skład procesu sterowania etapem wchodzi osiem kroków:

- Wydać zgodę na wykonanie grupy zadań.
- Przejrzeć status grupy zadań.
- Odebrać wykonaną grupę zadań.
- Przejrzeć stan etapu.
- Raportować okresowo.
- Wychwycić i przeanalizować zagadnienia i ryzyko.
- Przenieść zagadnienia i ryzyko.
- Podjąć działania korygujące.

Zarządzanie dostarczaniem produktów

Proces zarządzania dostarczaniem produktów kontroluje proces opracowywania i dostarczania zaplanowanych produktów projektu. Jego zadaniem jest umożliwienie współpracy pomiędzy kierownikiem projektu oraz liderami zespołów poprzez ustanowienie formalnych wymagań akceptowania, wykonywania i dostarczania rezultatów wykonanych zadań projektowych.

Kierownik projektu zapewnia w ten sposób, iż wszystkie prace przebiegają w zgodzie z wymaganiami klienta oraz że produkty spełniają zaplanowane dla nich kryteria ograniczeń czasu, budżetu i jakości.

Wśród celów procesu można wyszczególnić zapewnienie, że:

- uzgodniono zakres pracy do wykonania przez zespół roboczy,
- liderzy i członkowie zespołów oraz dostawcy są dobrze poinformowani o oczekiwaniach w stosunku do produktów ich pracy,
- zaplanowane produkty są dostarczane zgodnie z oczekiwaniami i w ramach przyznanych tolerancji na poziomie grup zadań,
- kierownik projektu jest na bieżąco informowany o stanie realizacji grupy zadań zgodnie z ustaloną częstotliwością.

W ramach zarządzania dostarczaniem produktów wyróżniamy następujące kroki:

- Przyjąć grupę zadań do wykonania.
- Wykonać grupę zadań.
- Oddać wykonaną grupę zadań.

Zarządzanie dostarczaniem produktów komunikuje się z procesem sterowania etapem.

Zarządzanie końcem etapu

Zarządzanie końcem etapu ma na celu zapewnienie kontrolowanego rozpoczęcia i zakończenia każdego z etapów zarządczych projektu.

Przed przystąpieniem do kolejnej części projektu kierownik projektu jest zobowiązany przeprowadzić analizę i podsumowanie prac wykonanych w danym jego etapie, opracować plan kolejnego etapu, uaktualnić ogólny plan projektu oraz uzasadnienie biznesowe i analizę ryzyka. Na tej podstawie przygotowuje raport dla komitetu sterującego, który podejmuje decyzję o przejściu do kolejnego etapu lub wstrzymaniu realizacji projektu.

Zarządzanie zakresem etapu uruchamiane jest także w chwili, gdy odchylenie projektu od planu będzie na tyle duże, iż komitet sterujący podejmie decyzję o pilnej interwencji w projekt. W takiej sytuacji kierownik projektu na polecenie komitetu sterującego opracowuje plan naprawczy przedstawiany komitetowi do oceny w kroku zezwolenia na realizację planu etapu lub planu naprawczego.

Do głównych celów realizacji procesu należą:

- poinformowanie komitetu sterującego o dostarczeniu wszystkich produktów przewidzianych w planie danego etapu,
- przygotowanie planu kolejnego etapu zarządczego,

- dokonanie przeglądu i jeśli to konieczne, aktualizacja dokumentacji inicjującej projekt (w szczególności uzasadnienia biznesowego, planu projektu, formuły realizacji projektu, strategii projektowych i kształtu zespołu projektowego),
- dostarczenie komitetowi sterującemu informacji niezbędnych do oceny dalszej wykonalności projektu, włączając w to zagregowany poziom ryzyka projektu,
- zachowanie wszelkich informacji i doświadczeń, które mogą okazać się pomocne w kolejnych etapach projektu lub projektach realizowanych w przyszłości,
- prośba o wyrażenie zgody na realizację kolejnego etapu.

W skład procesu zarządzania końcem etapu wchodzi pięć kroków:

- Opracować plan kolejnego etapu.
- Zaktualizować plan projektu.
- Zaktualizować uzasadnienie biznesowe.
- Raportować koniec etapu.
- Opracować plan nadzwyczajny.

Zamykanie projektu

Zgodnie z metodyką PRINCE2® projekt powinien posiadać kontrolowany start oraz kontrolowane zakończenie, dlatego też dużo uwagi poświęcono procesowi jego zamykania.

Zamknięcie projektu może nastąpić w sposób naturalny w efekcie zakończenia wszystkich prac projektowych, jak również w efekcie podjęcia decyzji ad hoc o zamknięciu projektu przez komitet sterujący np. podczas oceny etapu lub w momencie podejmowania decyzji doraźnych. W takiej sytuacji do głównych zadań kierownika projektu należeć będzie zapewnienie, że projekt zostanie zamknięty w sposób zorganizowany, a nie po prostu porzucony przez zespół i wykonawców. Bez względu na powód, zamknięcie projektu powinno przebiegać w sposób metodyczny i uporządkowany.

Celem procesu zamykania projektu jest:

- weryfikacja akceptacji użytkownika dla dostarczonych produktów projektu,
- zapewnienie, że użytkownik jest w stanie użytkować, utrzymać i wspierać dostarczone produkty po zakończeniu projektu i rozwiązaniu struktur projektowych,
- dokonanie przeglądu wyników projektu względem planów bazowych,
- przeprowadzenie oceny korzyści, które zostały osiągnięte już w trakcie realizacji projektu, aktualizacja przyszłych korzyści oraz opracowanie planu ich oceny po zakończeniu projektu,

- zamknięcie wszystkich otwartych zagadnień projektowych, ryzyka i określenie ewentualnych działań następczych.

Zamykając projekt, kierownik projektu jest zobowiązany m.in.: rozliczyć wszystkie produkty projektu (zarówno te dostarczone i zaakceptowane przez klienta, jak i te niedostarczone i dostarczone z odstępstwami), przedstawić listę działań poprojektowych (polegających np. na dodatkowych pracach wynikających z odstępstw jakościowych popełnionych z winy dostawcy), zaplanować przegląd poprojektowy mierzący w stosownym horyzoncie czasu faktyczną realizację celów projektu oraz przygotować końcowy raport z realizacji projektu.

Całość podejmowanych działań ma na celu dostarczenie kompletnej i spójnej informacji dla komitetu sterującego, umożliwiającej podjęcie kompetentnej decyzji o zamknięciu projektu i przeznaczeniu ewentualnych zasobów na dodatkowe prace poprojektowe.

W ramach procesu zamykania projektu znajdziemy pięć kroków:

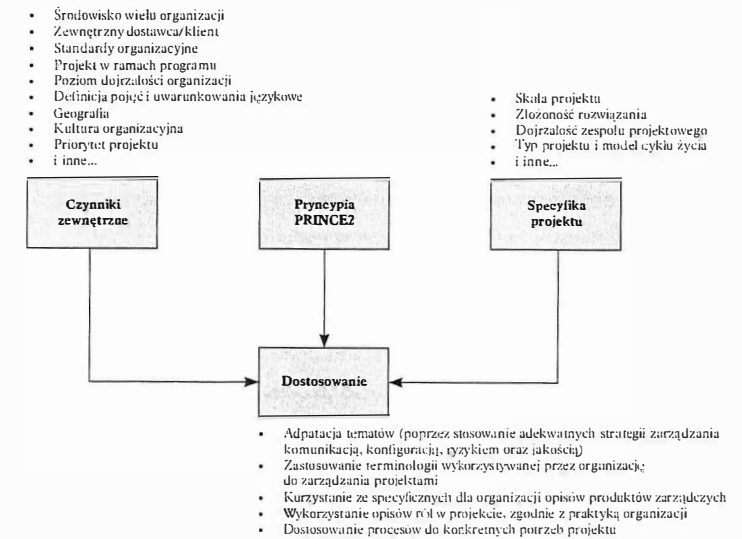
- Przygotować planowane zamknięcie.
- Przygotować nieplanowane zamknięcie.
- Przekazać produkty.
- Przeprowadzić ewaluację projektu.
- Zlecić zamknięcie projektu.

Dostosowanie PRINCE2®

Dostosowanie PRINCE2® jest nową częścią metodyki dodaną przez autorów w odpowiedzi na zarzuty, iż jako kompleksowy sposób realizacji projektów jest ona zbyt rygorystyczna, za duża i obszerna, zbyt skomplikowana i zbiurokratyzowana, przez co jej zastosowanie do projektów innych niż duże powoduje przerost działań zarządczych w stosunku do działań wykonawczych projektu.

Zamierzeniem twórców metodyki PRINCE2® było stworzenie metodyki uniwersalnej, wykorzystywanej we wszystkich projektach, niezależnie od ich skali, poziomu złożoności, otoczenia kulturowego czy uwarunkowań geograficznych. Dlatego też dostosowanie PRINCE2® ma na celu wykorzystanie odpowiednich środków do zastosowania metodyki do specyficznego kontekstu projektu, przy zachowaniu poziomu zarządzania, odpowiedniego planowania, sterowania i kontroli projektu bez nadmiernego obciążania go czynnościami zarządczymi. W przypadku niektórych, szczególnie małych projektów wdrożenie „pełnego PRINCE-a” jest niecelowe, a nawet utrudniające realizację ich celów.

Rys. 15. Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na dostosowanie PRINCE2®



Źródło: *Managing Successful Projects with PRINCE2®* by OGC.

Dostosowania metodyki nie należy jednak utożsamiać z pominięciem elementów ją tworzących. Ponieważ PRINCE2® jest metodyką, w której poszczególne części składowe są niezwykle silnie ze sobą powiązane, pominięcie jednego z elementów narusza stabilność całego systemu. Dostosowanie zatem polega na adaptacji proponowanych metod zarządzania projektem do istniejących uwarunkowań zewnętrznych projektu (np. procesy w organizacji) oraz czynników specyficznych dla projektu (np. poziom złożoności).

Podsumowanie

PRINCE2® posiada bardzo silną i jednocześnie stabilną pozycję w świecie metodyk zarządzania projektami. Swoją popularność zawdzięcza nie tylko wsparciu ze strony Korony i rządu brytyjskiego, ale przede wszystkim spójności i logiczności proponowanych rozwiązań.

Niewątpliwym wkładem PRINCE2® do zarządzania projektami jest podejście oparte na produktach. Koncentracja na realnych efektach działań, a nie na działaniach samych w sobie, pozwala zachować przejrzystość i podstawę do oceny wysiłków wszystkich, którzy angażują się w prace projektowe. Koncentracja na produktach

zmusza także do tworzenia budżetu i planowania zasobów w odniesieniu do konkretnych wyników, co poprawia klarowność wydatkowania i umożliwia uniknięcie niepotrzebnych wydatków niezwiązanych z faktycznym zakresem projektu.

PRINCE2® na trwałe osadził także organizację projektu z wykorzystaniem komitetu sterującego jako ciała podejmującego strategiczne decyzje w projekcie. Jest to również właściwa instancja do negocjowania i bilansowania najczęściej sprzecznych interesów sponsora, użytkowników i dostawców w projekcie. Mianowanie do komitetu osób o odpowiednich uprawnieniach decyzyjnych znacznie odciąża kierownika projektu od bałaganu kompetencyjnego w podejmowaniu decyzji.

Problemem natury akademickiej, ale jednak dość istotnym z punktu widzenia zachowania wspólnego słownictwa w środowisku projektowym, są relacje pomiędzy nazwami procesów zarządzania projektami i powszechnie przyjętymi w praktyce zarządzania etapami ich realizacji⁹⁹. Proces przygotowania projektu de facto pokrywa zakresem swoich działań etap inicjowania projektu, podczas gdy proces inicjowania projektu w PRINCE2® odpowiada etapowi definiowania projektu. Wyraźnie widać tu potrzebę ujednolicenia stosowanego podejścia.

Opracowana przez OGC we współpracy z szerokim gronem interesariuszy najnowsza wersja metodyki wprowadziła do PRINCE2® liczne zmiany, które miały na celu ograniczenie jej formalizmu i uelastycznienie podejścia. W zamierzeniu autorów powinno to dodatkowo spopularyzować wykorzystanie PRINCE2®. Autorzy zdecydowali się podporządkować metodykę pryncypiom – podstawowym zasadom tworzącym fundamenty PRINCE2®; zintegrowali metodykę zarządzania projektami z innymi standardami OGC, takimi jak „Management of Risk”, „Managing Successful Programmes” oraz „Portfolio, Programme and Project Management Offices”, jak również wprowadzili efektywne mechanizmy adaptacji metodyki do potrzeb i warunków realizowanego projektu. Zrezygnowano także z formalnego opisu podprocesów zarządzania projektem na rzecz wskazania rekomendowanych kroków, działań wykonywanych w poszczególnych procesach. Zmniejszono ponadto liczbę produktów zarządczych z 36 do 26. Szczegółowe zmiany między metodyką w wersji 2005 i 2009 przedstawione zostały w poniższej tabeli:

⁹⁹ Patrz M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE 2003, s. 29-32.

Tab. 17. Porównanie metodyki w wersjach 2005 i 2009

Obszar	PRINCE2®: 2009	PRINCE2®: 2005
Zasady	7 zasad	Brak
Tematy/ komponenty	7 tematów: <ul style="list-style-type: none"> • Uzasadnienie biznesowe • Organizacja • Jakość • Plany • Ryzyko • Zmiana • Postępy 	8 komponentów: <ul style="list-style-type: none"> • Uzasadnienie biznesowe • Organizacja • Plany • Elementy sterowania • Zarządzanie ryzykiem • Jakość w środowisku projektu • Zarządzanie konfiguracją • Sterowanie zmianami
Procesy	7 procesów: <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie Projektu • Strategiczne Zarządzanie Projektem • Inicjowanie Projektu • Sterowanie Etapem • Zarządzanie Dostarczaniem Produktów • Zarządzanie Końcem Etapu • Zamykanie Projektu 	8 procesów: <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie Projektu • Strategiczne Zarządzanie Projektem • Inicjowanie Projektu • Sterowanie Etapem • Zarządzanie Wytwarzaniem Produktów • Zarządzanie Zakresem Etapu • Zamykanie Projektu • Planowanie
Podprocesy	Brak podprocesów. Zestaw 40 czynności zawierających zalecane działania	45 skodyfikowanych podprocesów
Techniki	2 omówione szczegółowo techniki (Planowanie oparte na produktach oraz Przegląd jakości) oraz liczne odwołania do narzędzi i technik wspierających zarządzanie projektami, w tym także do technik z zakresu „miękkich” aspektów zarządzania	3 wyjaśnione techniki (Planowanie oparte na produktach, Sterowanie zmianami, Przegląd jakości)
Środowisko projektu	Umieszczone w szerokim kontekście wskazówki, dotyczące dopasowania metodyki do wymogów projektu, obejmujące: <ul style="list-style-type: none"> • Projekty realizowane w ramach programu • Środowisko komercyjne klient/dostawca • Projekty obejmujące wiele organizacji • Typy projektu • Skala projektu 	Nie obejmuje
Produkty zarządcze	26 produktów zarządczych z dokładnymi wskazówkami dotyczącymi ich rozwoju oraz skalowania	36 produktów zarządczych
Role	<ul style="list-style-type: none"> • 9 ról (komitet sterujący, główny użytkownik, przewodniczący komitetu sterującego, główny dostawca, kierownik projektu, kierownik zespołu, nadzór, wsparcie, obsługa zmian) • Sugerowane kompetencje dla poszczególnych ról • Role komitetu sterującego zawierają opis „obowiązków i zachowań” 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 ról (komitet sterujący, główny użytkownik, przewodniczący komitetu sterującego, główny dostawca, kierownik projektu, kierownik zespołu, nadzór, wsparcie, bibliotekarz konfiguracji, komitet ds. zmian)
Listy kontrolne	Listy kontrolne oparte na procesach	Listy kontrolne oparte na komponentach
Wskazówki dla komitetu sterującego	<ul style="list-style-type: none"> • Wskazówki skierowane do członków komitetu sterującego, zawarte w specjalnym podręczniku, pozwalające odpowiedzieć na pytania: • Co sprawia, że komitet sterujący jest efektywny? • Jakie są sugerowane agendy przeglądów komitetu sterującego? • Jaka jest lista kontrolna kluczowych decyzji komitetu sterującego? • Jaka jest odpowiedzialność komitetu sterującego w fazie przed- i poprojektowej? 	Osadzone w głównym przewodniku i skierowane bardziej do kierowników projektu, niż do członków komitetu sterującego