

STEFAN ROZMUS

Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna

Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu projektami informatycznymi administracji publicznej – inicjowanie projektu

1. Wstęp

PRINCE 2 jest obowiązującą metodyką zarządzania projektami informatycznymi realizowanymi w administracji publicznej¹. Wymóg zarządzania projektem zgodnie z tą metodyką ma w swym zamierzeniu zapewnić szeroko rozumiany sukces projektu. Jak wskazują liczne przykłady prowadzonych w ostatnich latach projektów informatycznych na rzecz jednostek administracji publicznej, osiągnięcie sukcesu – pomimo wsparcia dostarczanego przez stosowanie PRINCE 2 – jest raczej trudne. Na fakt ten wpływa wiele czynników. Jednym z najistotniejszych jest duża złożoność projektów, odnosząca się zarówno do zakresu, jak i warunków ich realizacji². Decydujące znaczenie dla przebiegu projektu ma pierwszy etap, określony w metodyce PRINCE 2 jako etap inicjowania projektu. W projektach informatycznych realizowanych na rzecz jednostek administracji publicznej znaczna część projektów jest zlecana do wykonania przez podmiot zewnętrzny. Wymóg zarządzania projektem zgodnie z metodyką PRINCE 2, w trosce o jakość uzyskiwanych produktów projektu, jest również nakładany na ten podmiot. W efekcie można mówić o dwóch współzależnych

¹ Przykładowo zob. http://www.krakow.ic.gov.pl/files/ILGW/ILGW_2011/ZEFIR%202/ZA%C5%81ACZNIKI%20DO%20IPU/Zacznik_Nr_22_Opis_metodyki_zarzdzenia_Programem_e-Co.pdf (data odczytu 16.10.2013).

² Na przykład: <http://www.mzkopole.pl/pliki/cepik.pdf>; http://www.cpi.gov.pl/files/docs/20121218105251_epuap_w_praktyce.pdf; <http://www.csioz.gov.pl/systemy.php>.

projektach, realizowanych od pewnego momentu równocześnie. Pomimo różnych celów biznesowych zlecającego projekt i jego wykonawcy osiągnięcie ich jest uwarunkowane zakończeniem projektu sukcesem. Wymaga to współpracy obu stron, a ramy tej współpracy określa dokument inicjujący projekt, określający podstawowe parametry projektu, jakimi są zakres, czas, koszty i jakość. Stanowi zatem punkt odniesienia niezbędny w procesie podejmowania decyzji w trakcie trwania projektu.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie istotnych uwarunkowań prowadzenia projektów informatycznych realizowanych na rzecz jednostek administracji publicznej zarządzanych zgodnie z metodyką PRINCE 2. Uwarunkowania te rzutują na cały cykl życia projektu, a ich niewłaściwe ujęcie na etapie inicjowania projektu, co w odniesieniu do PRINCE 2 przekłada się na odpowiednio opracowany dokument inicjujący projekt, może znacząco obniżyć szanse powodzenia projektu. Optymistyczne oszacowanie czasu na wyłonienie wykonawcy (w ramach złożonej procedury przetargu publicznego) przy ustalonym terminie zakończenia projektu czy też zbagatelizowanie specyfiki formuły realizacji projektu z wykonawcą zewnętrznym niejednokrotnie powodują³ opóźnienia w realizacji projektów.

2. Podstawowe cechy metodyki PRINCE 2

PRINCE 2 jest strukturalną metodyką zarządzania projektami opartą na doświadczeniach kierowników projektów i zespołów projektowych, nabytych podczas realizacji bardzo dużej liczby projektów. Jest odzwierciedleniem wielu lat najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania projektami i umożliwia elastyczne, adaptowalne podejście, odpowiednie dla różnorodnych projektów, w tym projektów informatycznych. Stosowanie metodyki PRINCE 2 powinno w szczególności zapewnić:

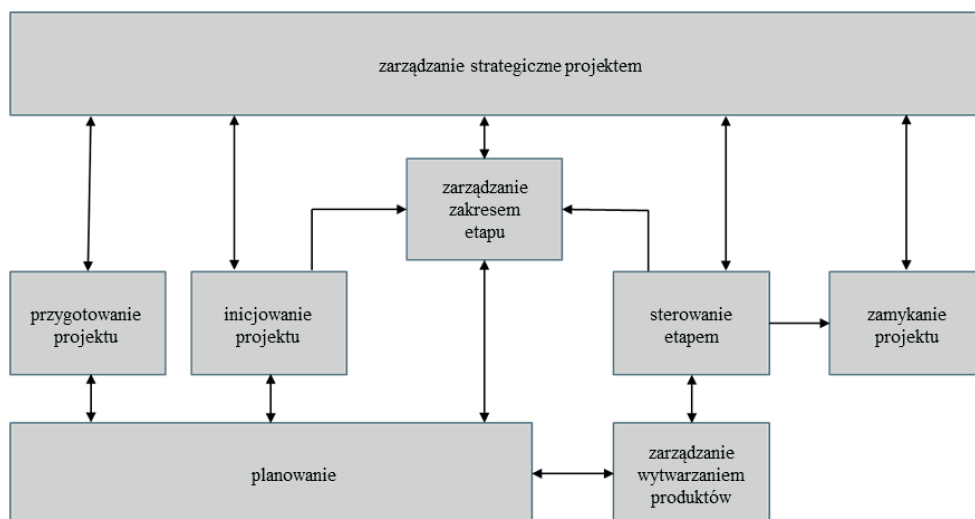
- kontrolowane i zorganizowane rozpoczęcie, realizację i zakończenie projektu;
- uzgodnienie wymaganej jakości na początku projektu oraz ciągłe monitorowanie jej zgodności z tymi wymaganiami;
- zaangażowanie interesariuszy we właściwych momentach podczas trwania projektu;

³ Zob. <http://www.e-clo.gov.pl/projekty>.

- dobre kanały komunikacji pomiędzy interesariuszami projektu;
- regularne przeglądy postępu projektu;
- sterowanie zarządcze odchyleniami od planu;
- kontrolowane zarządzanie zmianą.

PRINCE 2 prezentuje podejście do zarządzania projektami oparte na procesach (rysunek 1) definiujących działania zarządcze, które powinny być wykonywane w trakcie projektu⁴. Proces przygotowania projektu jest w istocie rzeczą procesem przedprojektowym, który powinien zagwarantować spełnienie wszystkich warunków wstępnych, niezbędnych do zainicjowania projektu. Prace objęte tym procesem koncentrują się wokół sześciu elementów:

- organizacji zespołu zarządzania projektem oraz w zakresie, jaki będzie możliwy, wyznaczenia jego członków;
- założenia projektu;
- formuły realizacji projektu (ogólnego określenia sposobu dostarczenia rozwiązania);
- oczekiwań jakościowych klienta;
- rejestru ryzyka;
- planu etapu inicjowania projektu.



Rysunek 1. Model procesowy PRINCE 2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Skuteczne zarządzanie projektami. PRINCE 2*, OGC, 2005, s. 13–20.

⁴ *Skuteczne zarządzanie projektami. PRINCE 2*, OGC, 2005, s. 13–20.

Proces zarządzania strategicznym projektem przebiega przez cały okres trwania projektu i jest realizowany przez komitet sterujący, tzn. grupę osób podejmujących decyzje zarządcze, reprezentujące biznes, użytkowników i dostawców. W gestii komitetu pozostają decyzje strategiczne, takie jak:

- udzielenie zezwolenia na zainicjowanie projektu (na podstawie wyników uzyskanych w procesie przygotowania projektu);
- udzielenie zezwolenia na realizację projektu (na podstawie wyników przeglądu dokumentu inicjującego projekt w celu upewnienia się, że zaangażowanie w projekt środków inwestycyjnych jest uzasadnione biznesowo);
- ustalanie zakresów etapów i udzielanie zgody na ich realizację (angażowanie dalszych zasobów po sprawdzeniu dotychczasowych rezultatów w kontekście uzasadnienia biznesowego);
- wydawanie decyzji doraźnych (monitorowanie postępów, udzielanie rad i formułowanie wytycznych, reagowanie na poważne zagrożenia dla planu projektu lub założonych korzyści);
- zamknięcie projektu (zatwierdzenie rezultatów projektu i doprowadzenie projektu do kontrolowanego zamknięcia).

Proces inicjowania projektu powinien dostarczyć odpowiedzi na istotne w kontekście projektu pytania: Co? Dlaczego? Kto? Kiedy? Jak? Zadania tego procesu obejmują:

- określenie tego, jak zostanie osiągnięta wymagana jakość produktów;
- zaplanowanie projektu i określenie jego kosztu;
- przegląd uzasadnienia biznesowego i potwierdzenie, że jest ono akceptowalne;
- upewnienie się, że po uwzględnieniu ryzyka realizacja projektu jest uzasadniona;
- przygotowanie podstaw do udzielenia przez komitet sterujący zgody na realizację projektu;
- dostarczenie planu odniesienia (planu bazowego) niezbędnego w procesie podejmowania decyzji w trakcie trwania projektu.

Proces zarządzania zakresem etapu dostarcza informacji, na podstawie których komitet sterujący będzie podejmował kluczowe decyzje w sprawie kontynuacji projektu. Celem tego procesu jest:

- dostarczenie komitetowi sterującemu informacji niezbędnych do oceny zasadności dalszej realizacji projektu;
- dostarczenie komitetowi sterującemu wszelkich informacji potrzebnych do zatwierdzenia zakończenia bieżącego etapu i wydanie zezwolenia na rozpoczęcie następnego etapu wraz ze wskazaniem wartości tolerancji;

- rejestracja wyników lub doświadczeń, które mogą być pomocne na następnych etapach projektu lub w innych projektach.

Projekt może być podzielony na wiele etapów zarządczych. Proces sterowania etapem obejmuje działania kierownika projektu dotyczące monitorowania i sterowania oraz związane z przydzielaniem zadań i zagwarantowaniem, że etap przebiega zgodnie z planem, oraz reagowaniem na nieoczekiwane zdarzenia dotyczące projektu. Proces ten obejmuje bieżące zarządzanie projektem i jest istotą pracy kierownika projektu. Na tym etapie kierownik projektu podejmuje wiele cyklicznych działań, przy czym w każdym cyklu można wyróżnić następujące działania:

- udzielanie zgody na wykonanie prac;
- zbieranie informacji o postępie prac;
- śledzenie zmian;
- przeglądanie stanu etapu;
- raportowanie o stanie prac;
- podejmowanie koniecznych działań korygujących w ramach przyznanych tolerancji (lub eskalacja problemów na wyższy poziom zarządzania⁵).

Celem procesu zarządzania wytwarzaniem produktów jest zagwarantowanie, że zaplanowane produkty są wytwarzane i dostarczane w ramach projektu, przez:

- negocjowanie przez kierownika zespołu z kierownikiem projektu szczegółów dotyczących grupy zadań⁶;
- upewnienie się, że przydzielona zespołowi praca nad produktami została faktycznie uzgodniona i wydano zgodę na jej wykonanie;
- zagwarantowanie, że praca spełnia określone w grupie zadań wymagania dotyczące punktów styku z otoczeniem;
- upewnienie się, że praca została wykonana;
- regularne ocenianie postępów prac i ich prognoz;
- upewnienie się, że wykonane produkty spełniają przyjęte kryteria jakości;
- uzyskanie zatwierdzenia wykonanych produktów.

Proces zamykania projektu zapewnia jego kontrolowane zakończenie i obejmuje prace wykonywane przez kierownika projektu w związku z tym procesem

⁵ Przekazanie problemów na wyższy poziom zarządzania projektem w przypadku, gdy kierownik projektu nie posiada uprawnień lub kompetencji wymaganych do jego rozwiązania.

⁶ Zestaw informacji o jednym produkcie lub większej liczbie wymaganych produktów zebranych przez kierownika projektu, aby odpowiedzialność za ich wytworzenie lub dostawę przenieść na kierownika zespołu lub członka zespołu.

(w momencie osiągnięcia zaplanowanego końca prac projektu albo w momencie jego przedwczesnego zamknięcia). Większość z tych prac prowadzi do przygotowania materiałów dla komitetu sterującego stanowiących podstawę uzyskania potwierdzenia, że projekt może zostać zamknięty. Z tego powodu cele procesu zamykania projektu są następujące:

- sprawdzenie, w jakim stopniu zadania lub cele ustanowione w dokumencie inicjującym projekt zostały zrealizowane;
- ocena, w jakim zakresie wszystkie oczekiwane produkty zostały przekazane i zaakceptowane przez klienta;
- potwierdzenie, że uzgodniono rozwiązania dotyczące utrzymania i eksploatacji (jeśli było to wymagane), włącznie z odpowiednimi szkoleniami;
- przygotowanie zaleceń w sprawie przyszłych prac (zalecenia działań następczych⁷);
- zebranie doświadczeń zdobytych podczas realizacji projektu i przygotowanie raportu na ich temat;
- przygotowanie raportu końcowego projektu;
- archiwizowanie dokumentacji projektu;
- przygotowanie planu przeglądu poprojektowego;
- przygotowanie dla komitetu sterującego pisma powiadamiającego organizację, dla której projekt jest wykonywany, o zamiarze rozwiązania zespołu projektowego i zwolnienia zasobów.

Proces planowania jest powtarzalny i odgrywa ważną rolę w odniesieniu do innych procesów⁸. Wykorzystuje się w nim technikę planowania opartego na produktach, bazującą na następujących zasadach:

- plany są konstruowane przez identyfikację wymaganych produktów, a następnie działań i odpowiednich zasobów koniecznych do ich dostarczenia;
- plany powinny obejmować zarówno potrzeby zarządcze, jak i produkty klienta;
- potrzebna jest pewność, że wszystkie działania są wcześniej przemyślane w stopniu zgodnym z wymaganiami sterowania określonymi w dokumencie inicjującym projekt.

Technika planowania opartego na produktach zapewnia początek prac planistycznych i określa strukturę planowania. Obejmuje ona:

- ustalenie, które produkty potrzebne są w tym planie;
- opisanie tych produktów i kryteriów ich jakości;

⁷ Udokumentowanie wszelkich niezakończonych prac projektu.

⁸ *Skuteczne zarządzanie...*, op.cit., s. 190–191.

- ustalenie kolejności, w której każdy z produktów powinien być wytworzony, oraz wszelkich zależności.

Kolejne kroki są następujące:

- identyfikacja działań niezbędnych do wytworzenia produktów;
- podjęcie decyzji, kiedy działania powinny zostać wykonane i przez kogo;
- oszacowanie, jak duże nakłady zostaną zużyte na każde z działań;
- oszacowanie, jak długo te działania będą trwały;
- uzgodnienie, jakie działania i zasoby są potrzebne do kontroli jakości;
- opracowanie harmonogramu działań obrazującego zależności czasowe;
- obliczenie, jakie będą koszty całkowitych nakładów pracy powiększonych o koszt wszelkich materiałów i sprzętu, które trzeba będzie pozyskać;
- oszacowanie zagrożeń zawartych w samym planie;
- wskazanie potrzebnych zarządczych punktów kontrolnych;
- uzgodnienie wartości tolerancji dla planu.

Kroki, które trzeba wykonać, są jednakowe dla wszystkich poziomów planu (plan projektu, plan etapu). Zwykle potrzebnych jest kilka iteracji procesu planowania.

3. Cykl życia projektu informatycznego administracji publicznej

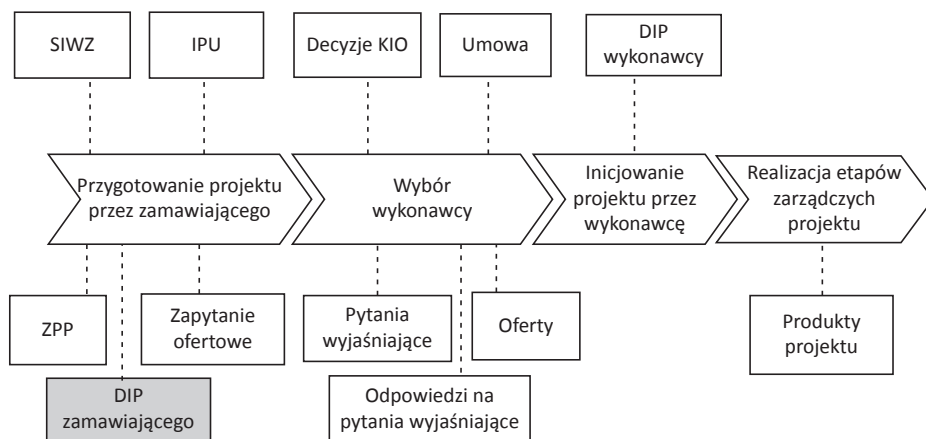
Przeważająca część projektów informatycznych realizowanych na rzecz jednostek administracji publicznej bazuje na formule realizacji projektu przez dostawcę zewnętrznego⁹. Wybór dostawcy zewnętrznego (wykonawcy) jest uregulowany ustawowo (ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych; Dz. U. z 2004 r. Nr 19, poz. 177) i z reguły jest on wyłaniany w drodze przetargu publicznego. W konsekwencji tego w cyklu życia projektu można wydzielić pewne charakterystyczne fazy, rzutujące na przebieg projektu i jego wynik (rysunek 2).

Faza pierwsza obejmuje przygotowanie projektu przez jednostkę administracji publicznej (zamawiającego) i jest w istocie etapem zainicjowania projektu. W fazie tej na podstawie zlecenia przygotowania projektu (ZPP) wydanego przez organ nadrzędny zamawiający opracowuje dokument inicjujący projekt oraz przygotowuje stosowne dokumenty niezbędne do uruchomienia procedury przetargowej, w tym:

⁹ Dalsze rozważania odnoszą się tylko do takich projektów.

- specyfikację istotnych warunków zamówienia (SIWZ);
- istotne postanowienia umowy (IPU);
- zapytanie ofertowe.

Specyfikacja istotnych warunków zamówienia oraz istotne postanowienia umowy stanowią źródło informacji o przedmiocie zamówienia i warunkach jego realizacji dla potencjalnych wykonawców.



Rysunek 2. Fazy cyklu życia projektu informatycznego administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne.

Faza kolejna to wybór wykonawcy. Jej przebieg niejednokrotnie przesądza o dalszych losach projektu, w szczególności w odniesieniu do projektów, dla których w fazie poprzedniej został ustalony termin zakończenia projektu. Zamawiający wprawdzie uwzględni w swoich założeniach stosowny czas na realizację tej fazy, ale – jak pokazuje praktyka – w wielu przypadkach jest on zbyt krótki. Można bowiem ściśle ustalić czas na składanie zapytań wyjaśniających dotyczących przedmiotu zamówienia i udzielenie odpowiedzi na te pytania, nie można jednak przewidzieć, ile czasu upłynie w przypadku skierowania przez oferentów odwołań do rozpatrzenia przez Krajową Izbę Odwoławczą (KIO). W skrajnych przypadkach może dojść do paradoksalnej sytuacji, w której termin rozpoczęcia realizacji projektu przez wyłonionego wykonawcę, widniejący w umowie, niebezpiecznie zbliżyłby się do niezmienionego terminu końcowego, ustalonego przez zamawiającego w fazie poprzedniej.

Następna faza rozpoczyna się z chwilą podpisania umowy przez wykonawcę. Faza ta w odniesieniu do metodyki PRINCE 2 może być widziana w dwojaki sposób: dla zamawiającego będzie to etap zarządzania wytwarzaniem produktów,

podczas gdy dla wykonawcy – etap inicjowania projektu. Z praktycznego punktu widzenia właściwe byłoby potraktowanie tej fazy jako kontynuacji etapu inicjowania projektu rozpoczętego przez zamawiającego. Przemawia za tym fakt, że tak naprawdę dopiero teraz możliwa jest weryfikacja tego, czy realne (przynajmniej w części) jest dotrzymanie terminów i warunków realizacji określonych przez zamawiającego w umowie. Wykonawca opracowuje „swoją” dokument inicjujący projekt (lub tylko jego części, o ile tak przewiduje umowa), jego elementy stanowią podstawę do uzupełnienia dokumentu inicjującego projekt opracowanego przez zamawiającego. Ostatnia faza to realizacja kolejnych etapów zarządczych projektu.

4. Opracowanie dokumentu inicjującego projekt

Dokument inicjujący projekt wyznacza kierunek oraz zakres projektu i stanowi swoisty kontrakt zawarty pomiędzy zespołem zarządzania projektem a kierownictwem firmy lub programu¹⁰. Istnieją dwa podstawowe zastosowania tego dokumentu:

- zagwarantowanie, że projekt posiada solidną podstawę, przed zwróceniem się do komitetu sterującego, aby poczynił jakiegokolwiek większe zobowiązania w kontekście projektu;
- funkcjonowanie jako bazowy dokument; w odniesieniu do niego komitet sterujący i kierownik projektu mogą oceniać postępy, zagadnienia projektowe i bieżące kwestie dotyczące zasadności kontynuowania projektu.

Dokument inicjujący projekt obejmuje informacje potrzebne do zarządzania strategicznego i kierowania projektem, których zakres wyznaczają następujące fundamentalne pytania:

- **Co** przez projekt zamierza się osiągnąć?
- **Dlaczego** osiągnięcie tego jest ważne?
- **Gdzie** wytwarzany będzie produkt?
- **Kto** będzie zaangażowany w zarządzanie projektem i jakie będą obowiązki zaangażowanych?
- **Jak** i kiedy to wszystko ma się wydarzyć?

¹⁰ *Skuteczne zarządzanie...*, op.cit., s. 402–403.

Zestawienie informacji potrzebnych do podjęcia początkowych decyzji, które powinny znaleźć się w dokumencie inicjującym projekt, można podzielić na następujące grupy:

DIP1. Tło wyjaśniające konteksty projektu, w wyniku których projekt znajduje się w obecnym punkcie.

DIP2. Definicja projektu, wyjaśniająca, co w projekcie trzeba osiągnąć. W tej grupie znajdują się:

- cele projektu;
- zakres projektu;
- produkty, które projekt ma dostarczyć, i/lub pożądane wyniki;
- wyłączenia;
- ograniczenia;
- punkty styku (interfejsy);
- założenia.

DIP3. Formuła realizacji projektu.

DIP4. Tolerancje projektu.

DIP5. Elementy sterowania projektem (opis sposobu sterowania, który zostanie zastosowany w projekcie, opisy mechanizmów wspierających raportowanie i kontrolowanie stanu projektu oraz opis procesu postępowania z istotnymi odchyleniami).

DIP6. Początkowe uzasadnienie biznesowe, wyjaśniające, dlaczego podjęto realizację projektu.

DIP7. Początkowy plan projektu, wyjaśniający, w jaki sposób i kiedy działania projektowe będą zachodziły.

DIP8. Początkowy rejestr ryzyka, dokumentujący rezultaty analizy zagrożeń oraz działania dotyczące zarządzania ryzykiem.

DIP9. Struktura organizacyjna projektu, przedstawiająca, kto będzie należeć do zespołu zarządzania projektem (struktura zespołu zarządzania projektem, opisy zakresów obowiązków).

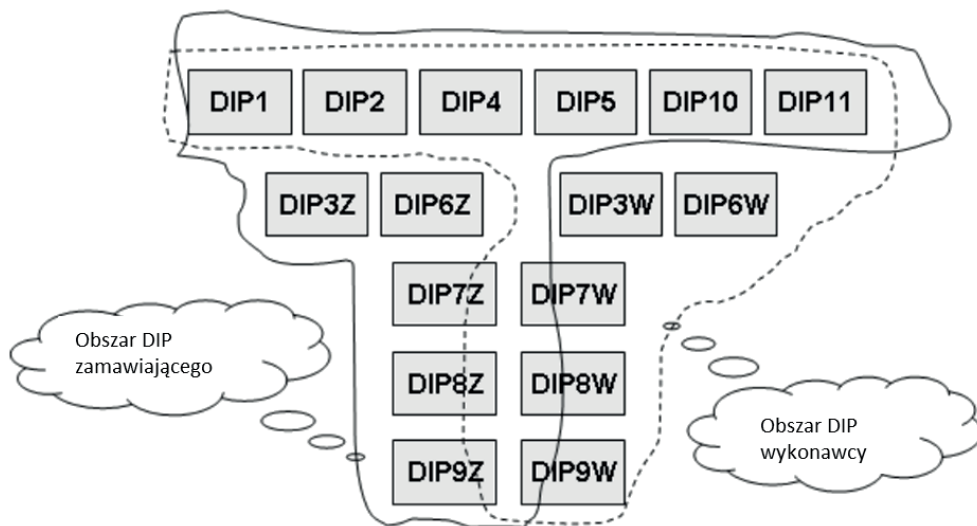
DIP10. Plan komunikacji, określający wszystkie strony zainteresowane projektem oraz opisujący środki komunikacji i częstość komunikowania się każdej ze stron z zespołem projektowym.

DIP11. Plan jakości projektu, określający techniki oraz standardy jakości, które będą zastosowane, oraz obowiązki związane z osiągnięciem wymaganych poziomów jakości podczas realizacji projektu.

Niemniej jednak należy zauważyć, że w przyjętej formule realizacji projektu występuje układ zamawiający–wykonawca, w efekcie czego zawsze będą istniały dwa uzasadnienia biznesowe:

- zamawiającego, który traktuje projekt jako inwestycję mającą przynieść wymierne korzyści;
- wykonawcy, któremu zależy na wywiązaniu się z przyjętych zobowiązań tak, aby uzyskać wynegocjowane wynagrodzenie w całości.

Skutkuje to istnieniem dwóch dokumentów inicjujących projekt – zamawiającego i wykonawcy (rysunek 3).



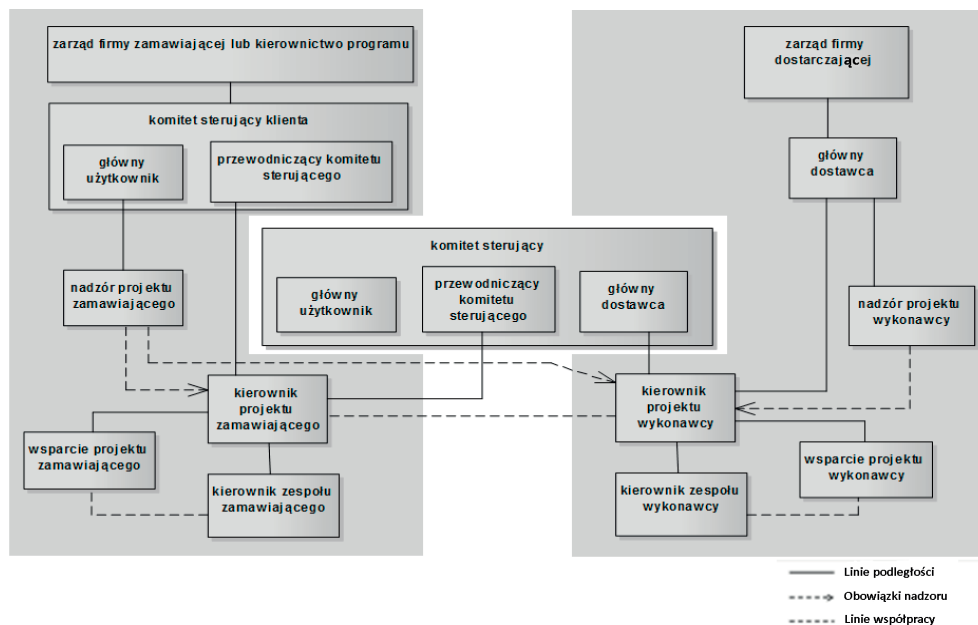
Rysunek 3. Dokument inicjujący projekt – perspektywa zamawiającego i wykonawcy

Źródło: opracowanie własne.

Z całą pewnością w każdym z tych dokumentów różne będą formuły realizacyjne (DIP6Z, DIP6W). Zamawiający zleca projekt wykonawcy zewnętrznemu, z reguły zastrzegając w umowie brak możliwości zlecenia prac podwykonawcom lub znacząco ograniczając ich zakres. Uzasadnienia biznesowe (DIP3Z, DIP3W) z natury rzeczy są różne.

Plany projektu (DIP7Z, DIP7W) wykazują różnice w odniesieniu do budżetu projektu. Na poziomie projektu istnieje budżet określony w kontrakcie, podczas gdy budżet projektu zamawiającego jest wyższy (uwzględnia m.in. koszty prac poprzedzających wybór wykonawcy), a wykonawcy niższy (zakładana marża wewnętrzna) od wynegocjowanej kwoty kontraktu. Rejestr ryzyka jest właściwie jeden dla projektu. Z reguły jednak zarówno zamawiający, jak i wykonawca prowadzą wewnętrzne rejestry ryzyka. Struktura organizacyjna projektu to dwie

odrębne części (rysunek 4), które łączą więzy współpracy i które są integrowane przez komitet sterujący.



Rysunek 4. Typowa struktura zarządzania projektem informatycznym realizowanym na rzecz administracji publicznej

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli weźmie się pod uwagę fakt, jak ważny jest dokument inicjujący projekt, konieczne jest zapewnienie tego, aby spełniał on wymagane, następujące kryteria jakości¹¹:

- dokument właściwie przedstawia projekt;
- dokument ukazuje sensowny, możliwy do zrealizowania projekt, który pozostaje w zgodzie ze strategią firmy lub ogólnymi potrzebami programu;
- struktura organizacyjna projektu jest kompletna wraz z nazwiskami i tytułami;
- wzięto w nim pod uwagę wszystkie cele;
- dokument wyraźnie ukazuje system sterowania, raportowania i zarządzania strategicznego, który jest możliwy do wprowadzenia, odpowiedni do skali, ryzyka biznesowego oraz znaczenia biznesowego projektu;

¹¹ Ibidem, s. 403–404.

- strukturze organizacyjnej projektu towarzyszą uzgodnione i opisane zakresy obowiązków;
- relacje i linie podziału władzy są jasne;
- jeśli to konieczne, struktura organizacyjna wskazuje, komu podlega komitet sterujący;
- elementy sterowania spełniają potrzeby komitetu sterującego, kierownika projektu i kierowników zespołów;
- elementy sterowania spełniają wymagania delegowanego nadzoru;
- jest jasne to, kto administruje każdym z elementów sterowania.

W tym miejscu rozważań warto nieco więcej uwagi poświęcić opisowi planu projektu. Jest to plan obowiązkowy, który dostarcza zestawienia tego, w jaki sposób i kiedy cele projektu mają być osiągnięte, przez pokazanie głównych produktów, działań i zasobów potrzebnych do projektu. Plan ten określa planowane koszty na potrzeby uzasadnienia biznesowego, ustala etapy zarządcze oraz inne punkty kontrolne. Jest wykorzystywany przez komitet sterujący jako plan bazowy do monitorowania względem niego postępów oraz kosztów projektu, etap po etapie. Plan projektu powinien zawierać¹²:

PP1. Opis planu, dający krótki zarys tego, co plan zawiera.

PP2. Wstępne uwarunkowania projektu, zawierające wykaz podstawowych spraw, które muszą być załatwione na starcie projektu i muszą pozostać we właściwym porządku, aby projekt zakończył się sukcesem.

PP3. Zależności zewnętrzne.

PP4. Założenia planistyczne.

PP5. Właściwy plan projektu obejmujący:

- wykres Gantta lub wykres paskowy na poziomie projektu z określonymi etapami zarządczymi;
- diagram struktury produktów na poziomie projektu;
- diagram następstwa produktów na poziomie projektu;
- opisy produktów na poziomie projektu;
- sieć działań na poziomie projektu;
- finansowy budżet projektu;
- budżet zmian projektu;
- tabelę wymaganych zasobów na poziomie projektu;
- wnioskowane/przydzielone konkretne zasoby;
- tolerancje na poziomie projektu (np. dla czasu i budżetu).

¹² Ibidem, s. 408–409.

PP6. Plany rezerwowe, pokazujące, w jaki sposób zamierza się postępować z konsekwencjami wszelkich zagrożeń, które się zmaterializują.

Kryteria jakości w przypadku planu projektu są jasne:

- jest możliwy do wykonania;
- wspiera pozostałą część dokumentu inicjującego projekt.

Podstawowy problem tkwi w tym, w jaki sposób zapewnić ich spełnienie. W szczególności opracowanie planu projektu uwzględniającego wszystkie wymagania wynikające z umowy, który byłby możliwy do wykonania, niejednokrotnie jest zadaniem niewykonalnym. Pomimo to, podejmowane są decyzje o rozpoczęciu kolejnych faz zarządczych, co już na starcie projektu czyni wielce prawdopodobne m.in. to, że:

- pierwotnie ustalone zakresy etapów będą zmieniane;
- często podejmowane będą działania korygujące;
- harmonogramy etapów, a tym samym i bazowy harmonogram projektu, będą permanentnie zmieniane;
- komitet sterujący (a niejednokrotnie zarząd firmy lub kierownictwo programu) będzie często angażowany, przy czym podejmowanie decyzji co do projektu będzie znacznie utrudnione.

W konsekwencji brak zapewnienia wykonalności planu projektu, który ze względów formalnych musi być zgodny z zapisami umowy, jest zagrożeniem, z którym muszą liczyć się zarówno wykonawca, jak i zamawiający.

5. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

W pracy zostały przedstawione elementy utrudniające skuteczne zarządzanie projektami informatycznymi realizowanymi na rzecz jednostek administracji publicznej. Jak wskazują fakty, przy realizacji wielu projektów zarówno już zakończonych, jak i aktualnych hołdowano lub hołduje się zasadzie, że żadne większe przedsięwzięcie nie zostało wykonane w założonym czasie, przy ustalonym budżecie i niezmiennym zespole, i to pomimo stosowania uznanej metodyki zarządzania projektami PRINCE 2. Praca została poświęcona najważniejszemu, zdaniem autora, etapowi projektu – przygotowaniu dokumentu inicjującego projekt, którego rolą jest zapewnienie solidnych podstaw realizacji projektu. Dalsze badania autora będą dotyczyły możliwości zwiększenia skuteczności zarządzania projektami informatycznymi sektora publicznego przy wykorzystaniu metodyki PRINCE 2 w odniesieniu do pozostałych procesów metodyki.

Bibliografia

1. *Skuteczne zarządzanie projektami. PRINCE 2*, OGC, 2005.
2. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2004 r. Nr 19, poz. 177).

Źródła sieciowe

1. http://www.cpi.gov.pl/files/docs/20121218105251_epuap_w_praktyce.pdf.
2. <http://www.csioz.gov.pl/systemy.php>.
3. <http://www.e-clo.gov.pl/projekty>.
4. http://www.krakow.ic.gov.pl/files/ILGW/ILGW_2011/ZEFIR%202/ZA%C5%81ACZNIKI%20DO%20IPU/Zacznik_Nr_22_Opis_metodyki_zarzadzania_Programem_e-Co.pdf.
5. <http://www.mzkoopole.pl/pliki/cepik.pdf>.

* * *

PRINCE 2 methodology in managing IT projects in public administration – initiating the project

Summary

PRINCE 2 is a required project management methodology for IT projects carried out in public administration. Project management compliant with this methodology ensures widely understood success of the project. As shown by numerous examples conducted in recent years, it is rather difficult for public administration projects to succeed, despite the support provided by the use of PRINCE 2. It is due to many factors. One of the most important is the high complexity of the projects, related to both the scope and the conditions for their accomplishment. The paper was dedicated to the most important, according to the author, project stage, i.e. drafting the document initiating a project, whose role is to provide a solid basis for the project.

Keywords: PRINCE 2, IT project management, project initiation document, project plan, organisational structure