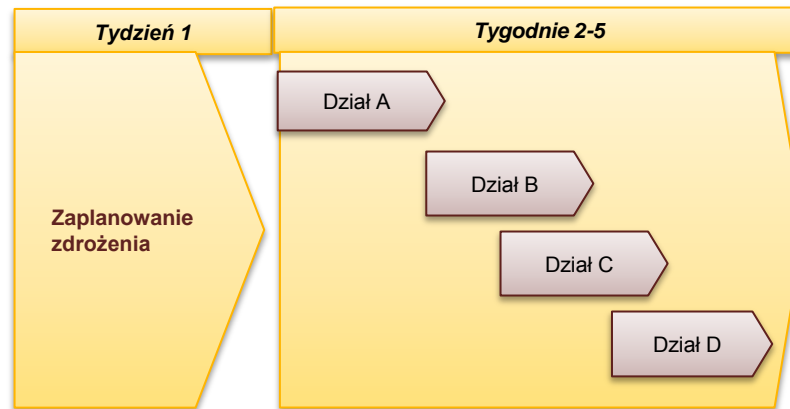


Przygotowanie i Inicjowanie Projektu



Przygotowanie i Inicjowanie Projektu



Przygotowanie i inicjowanie projektu

Inicjowanie oraz kwalifikowanie projektów - etap podczas którego następuje identyfikacja i klasyfikacja potencjalnych projektów, ich zdefiniowanie, służące zgromadzeniu informacji, które umożliwią ich ocenę i priorytetyzację.

W ramach kwalifikowania projektów następuje selekcja projektów przeznaczonych do realizacji oraz ich kategoryzacja.

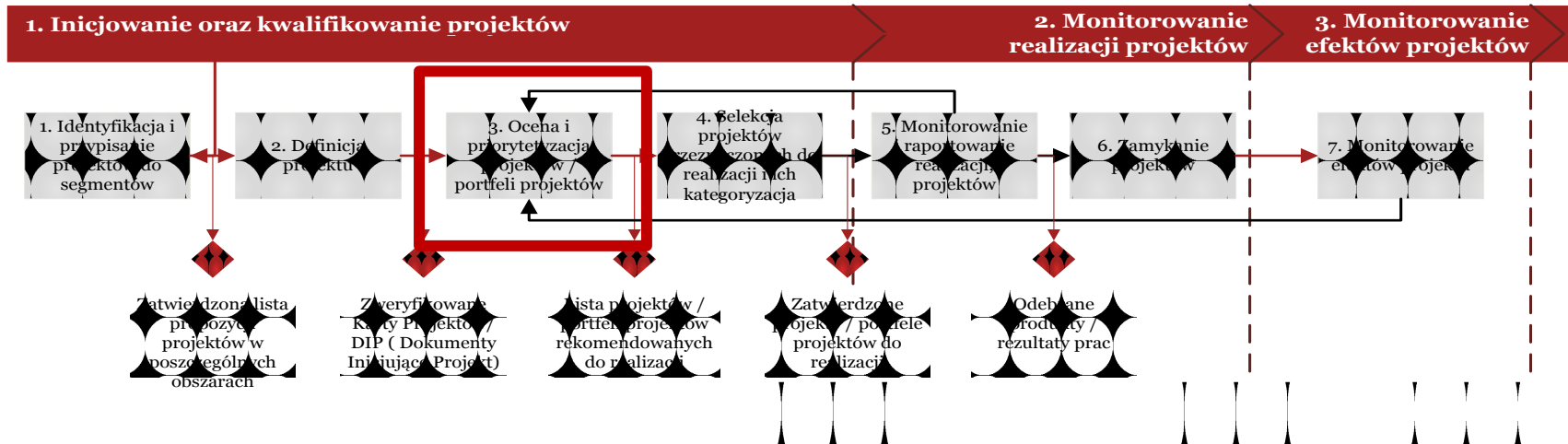
Agenda

1. Inicjowanie projektu (Wybór/ocena partnera/strategii + Karta Projektu)
2. Uzasadnienie Biznesowe Projektu (Co i dlaczego chcemy osiągnąć?)
3. Struktura Organizacyjna projektu/ programu, role członków zespołu projektowego (Kto za co odpowiada?)
4. Rodzaje kontraktów / umów oraz ich interpretacja (Jaki rodzaj umowy jest najlepszy?)
5. Przygotowanie i inicjowanie projektu wg metodyki PRINCE2 (Jakie są wytyczne Prince2?)

Agenda

1. **Inicjowanie projektu**
2. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
3. Struktura Organizacyjna projektu/ programu, role członków zespołu projektowego
4. Rodzaje kontraktów / umów oraz ich interpretacja
5. Przygotowanie i inicjowanie projektu wg metodyki PRINCE2

Cykl życia projektów w organizacji projektowej - WYKONAWCY



Cykl życia projektów w organizacji

Cykl życia projektów w organizacji można podzielić na następujące etapy:

1. Inicjowanie oraz kwalifikowanie projektów- etap podczas którego następuje identyfikacja i klasyfikacja potencjalnych projektów, ich zdefiniowanie, służące zgromadzeniu informacji, które umożliwią ocenę i **priorytetyzację** projektów. W ramach kwalifikowania projektów następuje selekcja projektów przeznaczonych do realizacji oraz ich kategoryzacja.
2. Monitorowanie realizacji projektów- etap podczas którego następuje bieżące monitorowanie i raportowanie postępów projektów oraz finalne zakończenie projektu i jego zamknięcie
3. Monitorowanie efektów projektu- etap mający miejsce po zakończeniu projektu, służący weryfikacji efektywności projektu, już po jego wdrożeniu.

Podejście do priorytetyzacji projektów

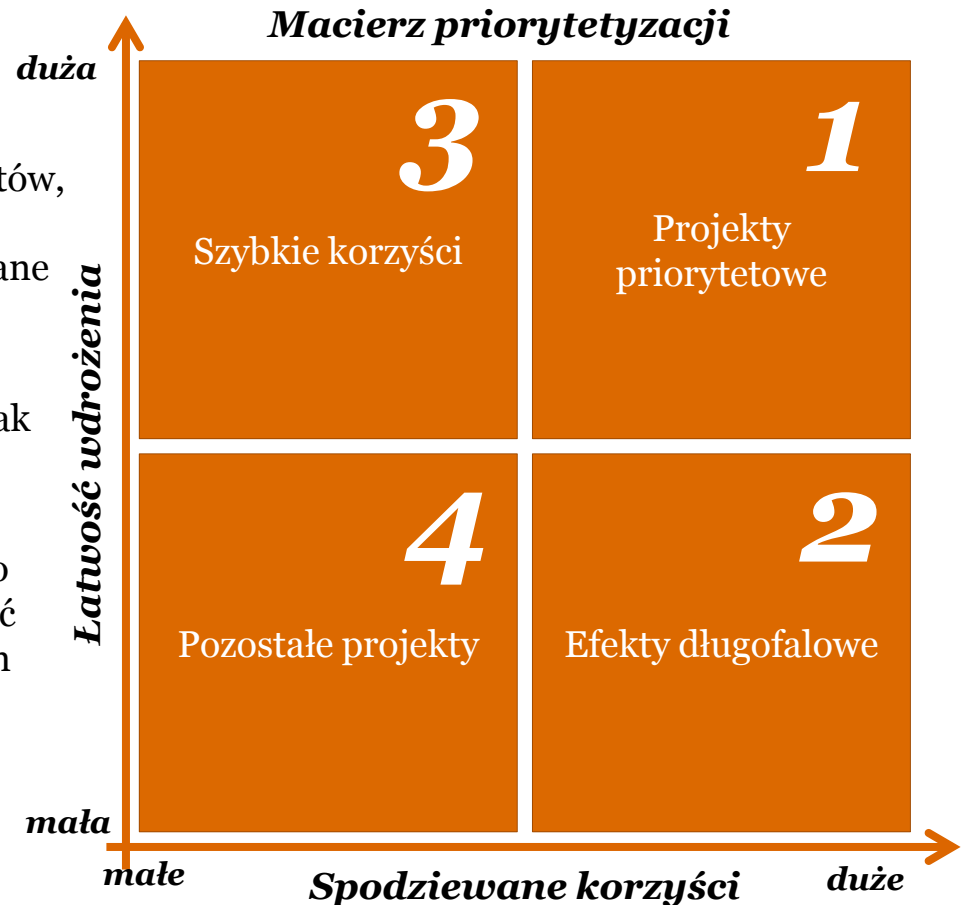
Proponowane podejście umożliwi podzielenie projektów na 4 grupy priorytetowe:

Projektów priorytetowych – czyli projektów, które powinny mieć najwyższy priorytet wdrożeniowy z uwagi na największe spodziewane korzyści i dużą łatwość wdrożenia

Efektów długofalowych – czyli grupy projektów, które przyniosą duże korzyści jednak ich osiągnięcie będzie się wiązać ze znacznym wysiłkiem i/lub będzie rozciągnięte w czasie

Szybkich korzyści – czyli grupy projektów o niższym priorytecie. Ich realizacja powinna być stosunkowo łatwa a efekty widoczne w krótkim horyzoncie

Pozostałych projektów – czyli grupy projektów o najniższym priorytecie o ograniczonych spodziewanych korzyściach, których wdrożenie wiąże się z dużymi trudnościami




Podejście do priorytetyzacji projektów


Priorytetyzacja a dylematy zarządzania projektami

- 1. Firma wdrożeniowa już od samego początku projektu ocenia swojego klienta z perspektywy macierzy priorytetyzacji.*
- 2. Klient nie posiadając wiedzy o wartości naszego projektu oczekujemy pełnego zaangażowania i rzetelności realizowanych prac.*
- 3. Zarządzanie projektem „de facto” jest swoistą **grą opartą o przesłanki zaufania i lojalności.***
- 4. Brak zaufania / lojalności ze strony partnerów biznesowych prowadzi zawsze do porażki (wzrost tzw. kosztów transakcyjnych).*

Podejście do priorytetyzacji projektów a teoria gier Deutscha



Gracz 2



Gracz 1

	A	B
A	(7, 7)	(-10, 10)
B	(10, -10)	(-7, -7)

- Macierz wyników w grze Mortona Deutscha

Cykl życia wyboru oferty z perspektywy ZAMAWIAJĄCEGO

1. Przegląd dostępnych rozwiązań

2. Zapytania ofertowe (zawartość)

3. Ocena otrzymanych ofert

4. NEGOCJACJE !

5. Wybór + podpisanie umowy

Inicjowanie projektu

KARTA PROJEKTU – Dokument(y) Inicjujący Projekt



Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Wybór dostawcy / partnera projektowego oraz podpisanie umowy rozpoczyna (inicjuje) prace wdrożeniowe.

Start wdrożenia / projektu rozpoczyna tzw. „**Kick-off**”, który zawiera prezentację **Karty Projektu**.



Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



KARTA PROJEKTU - struktura

- 1. Definicja Projektu**
- 2. Podejście do realizacji Projektu**
- 3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu**
- 4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych**
- 5. Strategia Zarządzania Jakością**
- 6. Strategia Zarządzania Konfiguracją / dokumentacją projektową / wdrożeniem**
- 7. Strategia Zarządzania Ryzykiem**
- 8. Strategia Komunikacji**
- 9. Plan Projektu**
- 10. Mechanizmy sterowania Projektem**
- 11. Dostosowanie metodyki do Projektu**

Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt

Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu

2. Podejście do realizacji Projektu
3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych
5. Strategia Zarządzania Jakością
6. Strategia Zarządzania Konfiguracją
7. Strategia Zarządzania Ryzykiem
8. Strategia Komunikacji
9. Plan Projektu
10. Mechanizmy sterowania Projektem
11. Dostosowanie metodyki do Projektu



Definicja Projektu

Definicja projektu określa

1. Główne **cele**, w których osiągnięciu ma pomóc realizacja projektu;
2. **Rezultaty** (efekty biznesowe w zakresie usprawnień), które zostaną osiągnięte w wyniku realizacji projektu;
3. **Zakres** projektu, oraz co w zakres projektu nie wchodzi;
4. Przyjęte **założenia** i ograniczenia projektowe;
5. **Interesariuszy** projektu;
6. **Powiązanie** projektu z innymi projektami i procesami realizowanymi w firmie;

Definicja projektu - Cel projektu, zasada SMART

Podczas tworzenia definicji projektu niezbędne jest określenie jego celu. Zgodnie z zasadą **SMART** cel powinien być:

S - skonkretyzowany- cel powinien być określony precyzyjnie, jednoznacznie

M - mierzalny- po zakończeniu projektu możliwe jest zmierzenie stopnia realizacji celu

A - akceptowalny- posiadający akceptacje kierownictwa firmy oraz pracowników zaangażowanych w jego realizację

R - realny- możliwy do realizacji

T - terminowy- możliwy do realizacji w określonym przedziale czasowym

Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu

2. Podejście do realizacji Projektu

3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu

4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych

5. Strategia Zarządzania Jakością

6. Strategia Zarządzania Konfiguracją

7. Strategia Zarządzania Ryzykiem

8. Strategia Komunikacji

9. Plan Projektu

10. Mechanizmy sterowania Projektem

11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Podejście do realizacji projektu

Podejście do realizacji projektu opisuje formułę (**strategię**) realizacji projektu, która zostanie przyjęta podczas jego realizacji, określająca rozwiązania, metodyki, techniki, których zastosowanie bezpośrednio przyczyni się do osiągnięcia zakładanego celu realizacji projektu.

Wybierając podejście do realizacji prac należy odpowiedzieć na szereg pytań, między innymi:

- Czy projekt realizowany będzie **samodzielnie**, czy należy zaangażować podwykonawców?
- Czy podczas realizacji projektu zostanie zastosowane **wdrożenie pilotażowe**?
- Czy projekt wdrażany będzie w jednocześnie w całej firmie czy w formie **rollout'u** (sekwencyjnie)?



Podejście do realizacji projektu - Realizacja prac samodzielnie lub z podwykonawcami

Decyzja dotycząca samodzielnej bądź wspólnej z podwykonawcą realizacją projektu (**dylemat *Make-or-Buy***) powinna być poprzedzona analizą:

- **Kompetencji i doświadczenia** organizacji w realizacji podobnych projektów
- **Dostępności zasobów** do realizacji danego projektu oraz wymagań dotyczących terminu realizacji prac
- Istniejących **ograniczeń budżetowych**
- Istnienia na rynku **wiarygodnego partnera**, który mógłby pełnić rolę podwykonawcy



Podejście do realizacji projektu - Zastosowanie wdrożenia pilotażowego

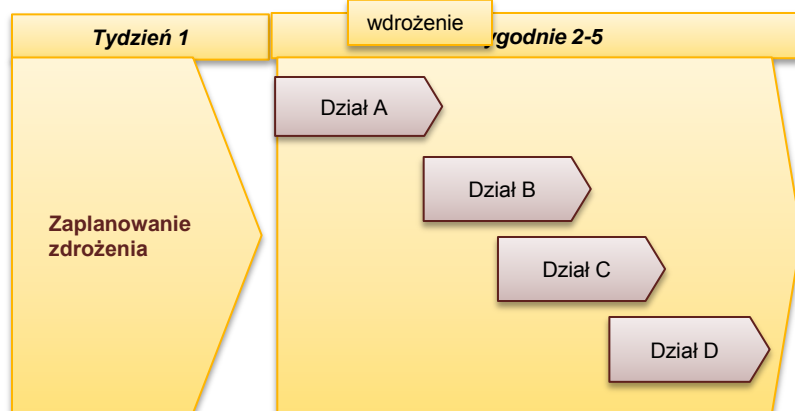
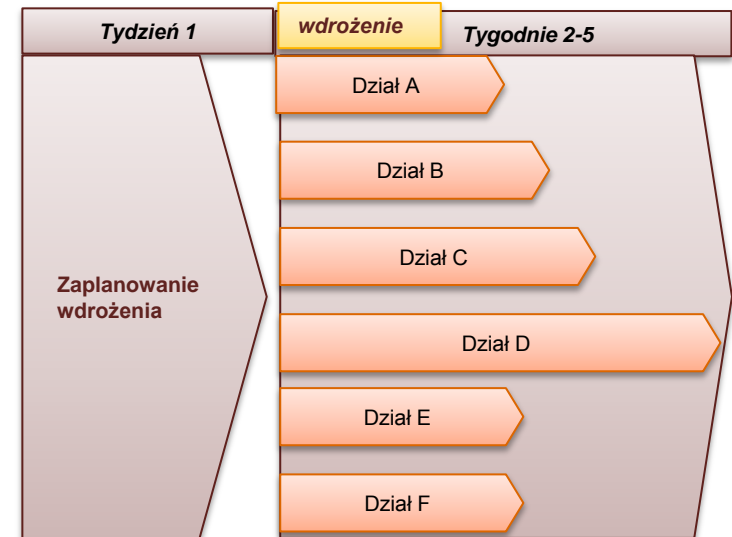
Należy rozważyć możliwość zastosowania **wdrożenia pilotażowego** jeżeli jeden, lub więcej poniższych kryteriów jest spełnione:

- Wypracowane rozwiązanie będzie wdrażane w **więcej niż jednej jednostce**, dziale, spółce
- Wdrożenie wiąże się z **dużym ryzykiem**
- Istnieje **możliwość wydłużenia harmonogramu** o wdrożenie pilotażowe
- Wypracowane rozwiązanie **nie było wcześniej sprawdzone** w praktyce



Podejście do realizacji projektu - wdrożenie jednoczesne a rollout

Wdrożenie jednoczesne zakłada równoległe wdrażanie **niezależnych rozwiązań** do wszystkich działów.



Wdrożenie typu rollout zakłada przeprowadzanie sekwencyjnego wdrożenia **rozwiązania standardowego** we wszystkich działach, które mają zostać objęte wdrożeniem w oparciu o wypracowany wzorzec / model.

Podejście do realizacji projektu – wady i zalety

Podejście	Wady	Zalety
Realizacja prac samodzielnie	Duże obciążenie organizacji Bazowanie jedynie na własnych doświadczeniach	Pełna kontrola nad realizacją prac Mniejsze koszty realizacji
Realizacja prac z podwykonawcami	Większe koszty realizacji prac Dodatkowe ryzyko związane z koordynacją prac (obecność zewnętrznej firmy)	Mniejsze obciążenie organizacji Możliwość przeniesienia odpowiedzialności za osiągnięcie celów projektu na firmę zewnętrzną Możliwość korzystania z doświadczeń innych
Zastosowanie programu pilotażowego	Wydłuża czas wdrożenia	Daje szansę przetestowania rozwiązań (zmniejsza ryzyko wdrożenia)
Równoległe wdrożenie	Duży jednoczesny wysiłek organizacji Utrudnione zarządzanie	Szybkość wdrożenia
Sekwencyjne wdrożenie (rollout)	Wydłuża czas wdrożenia?	Ułatwione wdrożenie Rozłożony wysiłek

Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu
2. Podejście do realizacji Projektu

3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu

4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych
5. Strategia Zarządzania Jakością
6. Strategia Zarządzania Konfiguracją
7. Strategia Zarządzania Ryzykiem
8. Strategia Komunikacji
9. Plan Projektu
10. Mechanizmy sterowania Projektem
11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Uzasadnienie Biznesowe projektu

Uzasadnienie Biznesowe Projektu (Dlaczego jest on ważny, potrzebny i dla kogo?) jest to element dokumentu przedstawiający zoptymalizowany zestaw informacji, służących sformułowaniu opinii czy projekt jest (i pozostaje) korzystny, wykonalny i potrzebny, czyli czy warto inwestować w jego realizację.*

Przygotowanie Uzasadnienia Biznesowego Projektu zazwyczaj zlecane jest Kierownikowi Projektu lub analitykom biznesowym.

Ważne jest zagwarantowanie, żeby osoby tworzące Uzasadnienie Biznesowe miały odpowiednie kwalifikacje biznesowe, np. rozumiały i umiały zastosować terminologię finansową, analizy finansowe, zestawienia finansowe, dokumentujące w rzetelny sposób potencjalnie koszty i korzyści związane z realizacją projektu.*

Uzasadnianie biznesowe jest instrumentem komunikacji

(jak przekonać sponsora / interesariuszy do projektu?)!

* Według metodyki PRINCE2

Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu
2. Podejście do realizacji Projektu
3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu

4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych

5. Strategia Zarządzania Jakością
6. Strategia Zarządzania Konfiguracją
7. Strategia Zarządzania Ryzykiem
8. Strategia Komunikacji
9. Plan Projektu
10. Mechanizmy sterowania Projektem
11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych

Struktura zespołu Projektowego definiuje **zespół projektowy** odpowiedzialny za realizację projektu (liczba osób + kompetencje).

W tej części z imienia i nazwiska zostają wymienieni:

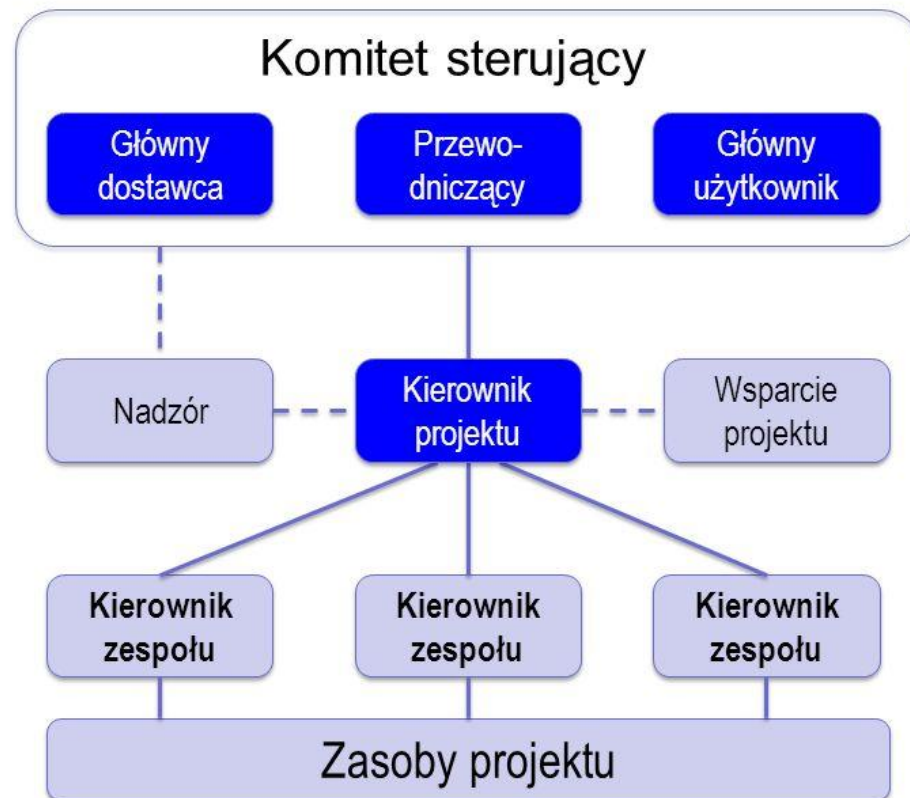
- Osoba odpowiedzialna za realizację celu projektu – **Kierownik Projektu**,
- Osoba odpowiedzialna za realizację założonych korzyści biznesowych (obszarów funkcjonalnych) – **kierownicy zespołów**,
- Przedstawiciele funkcji wspierających realizację projektu – **kierownik jakości, ryzyka, zmiany**,
- *Poszczególni członkowie zespołu projektowego.*

Dokument opisujący strukturę projektu stanowi podstawę do formalnego oddelegowania poszczególnych osób do prac projektowych oraz definiuje zakres ich odpowiedzialności zgodnie z zasadami zarządzania programem.



Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych

Struktura organizacyjna projektu



Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



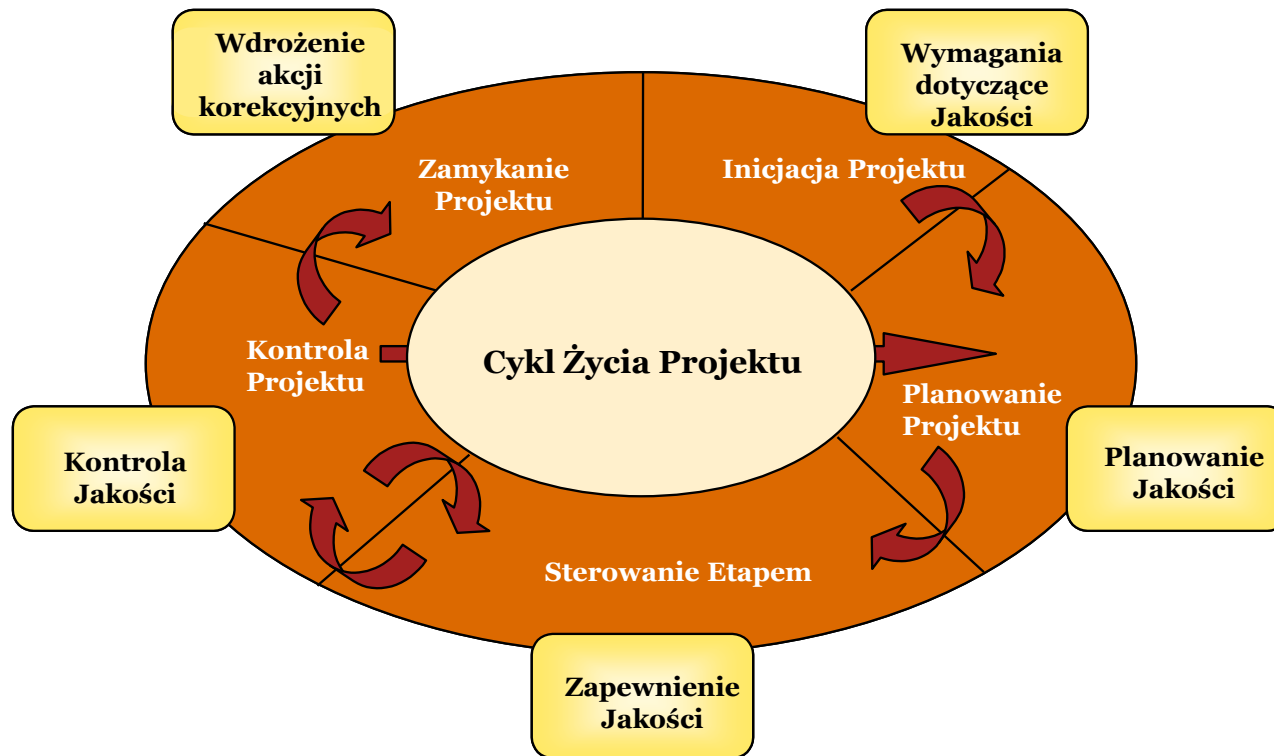
Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu
2. Podejście do realizacji Projektu
3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych

5. Strategia Zarządzania Jakością

6. Strategia Zarządzania Konfiguracją
7. Strategia Zarządzania Ryzykiem
8. Strategia Komunikacji
9. Plan Projektu
10. Mechanizmy sterowania Projektem
11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Strategia Zarządzania Jakością



Strategia zarządzania jakością definiuje wymagane normy jakościowe, narzędzia, które zostaną zastosowane dla uzyskania wymaganych celów jakościowych oraz wskazuje osoby odpowiedzialne za realizację polityki zapewnienia jakości w projekcie.

Strategia Zarządzania Jakością



* Według metodyki PRINCE2

Strategia zarządzania jakością określa, która procedura zarządzania jakością, dostępna w przedsiębiorstwie, będzie zastosowana dla zapewnienia kontroli w projekcie. Jeżeli nie ma odpowiedniej procedury, należy w ramach strategii taką procedurę opracować na potrzeby projektu.

W ramach Strategii zarządzania jakością określone zostają ponadto*:

- narzędzia i techniki, które będą wykorzystywane w trakcie trwania projektu,
- zapisy, których sporządzenie będzie niezbędne,
- zakres raportów dotyczących zapewnienia jakości,
- harmonogram prac związanych z zapewnieniem jakości w projekcie oraz role i odpowiedzialności.

Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu
2. Podejście do realizacji Projektu
3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych
5. Strategia Zarządzania Jakością

6. Strategia Zarządzania Konfiguracją

7. Strategia Zarządzania Ryzykiem
8. Strategia Komunikacji
9. Plan Projektu
10. Mechanizmy sterowania Projektem
11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Strategia Zarządzania Konfiguracją

Strategia Zarządzania Konfiguracją definiuje odpowiedzialności za kontrolę oraz archiwizację produktów projektu (**Odbiory + zarządzanie przepływem dokumentów - strona formalna**).

W ramach strategii tworzone są procedury dotyczące min. **zarządzania dokumentacją, obsługi zagadnień projektowych oraz zarządzania zmianami**.

W ramach strategii Zarządzania Konfiguracją określone zostają również wymagania co do zapisów, raportów, dokumentów generowanych w trakcie trwania projektu.

Strategia / system zarządzania konfiguracją definiuje między innymi:

- Jakie będą procedury odbioru produktów?
- Jak i gdzie będzie przechowywana i archiwizowana dokumentacja projektowa?
- Jaki będzie mechanizm i proces wersjonowania plików?
- Kto będzie odpowiedzialny za prowadzenie repozytorium dokumentacji?
- Jak będziemy zarządzać zmianami?



Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu
2. Podejście do realizacji Projektu
3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych
5. Strategia Zarządzania Jakością
6. Strategia Zarządzania Konfiguracją

7. Strategia Zarządzania Ryzykiem

8. Plan Komunikacji
9. Plan Projektu
10. Mechanizmy sterowania Projektem
11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Strategia Zarządzania Ryzykiem

Strategia Zarządzania Ryzykiem definiuje przyjęte **standardy zarządzania ryzykiem** (najczęściej poprzez procedurę zarządzania ryzykiem) oraz narzędzia i techniki rejestrowania, analizowania i raportowania ryzyka w projekcie.

Procedura zarządzania ryzykiem określa min. :

1. Sposób i metody **identyfikacji ryzyka**, gromadzenia informacji o potencjalnych ryzykach
2. Narzędzia i techniki służące **ocenie ryzyka**, jego kategoryzacji i priorytetyzacji
3. Sposób w jaki ryzyko będzie w projekcie **planowane**, tolerancje akceptacji ryzyka oraz wskaźniki wczesnego ostrzegania
4. Metody wdrażania **akcji zapobiegawczych** oraz możliwe **reakcje na ryzyko**
5. Politykę **komunikacji ryzyka** w projekcie

Rejestr Ryzyka Projektowego

Rejestr Ryzyka powstaje podczas analizy ryzyka, która poświęcona jest zidentyfikowaniu głównych ryzyk dotyczących realizacji projektu. Rejestr ryzyka zawiera opis ryzyka, który definiuje jego istotę. Następnie przypisany zostaje priorytet ryzyka stanowiący wypadkową potencjalnego wpływu na projekt oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Dodatkowo lista zawiera planowaną reakcję na ryzyko, czyli opis działań, które należy podjąć aby zmniejszyć prawdopodobieństwo lub wpływ urzeczywistnienia się ryzyka na projekt. Listę zamyka właściciel ryzyka, czyli osoba/rola odpowiedzialna za jego monitorowanie oraz wdrożenie przyjętej reakcji na ryzyko.

Analiza ryzyka stanowi podstawę do stworzenia Rejestru Ryzyk Projektowych.

Lp	Opis ryzyka	Priorytet	Planowana reakcja na ryzyko	Właściciel
1.		Wysoki		
2.		Średni		
3.		Niski		

Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu
2. Podejście do realizacji Projektu
3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych
5. Strategia Zarządzania Jakością
6. Strategia Zarządzania Konfiguracją
7. Strategia Zarządzania Ryzykiem

8. Planowanie Komunikacji

9. Plan Projektu
10. Mechanizmy sterowania Projektem
11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Strategia Komunikacji

Strategia Zarządzania Komunikacją w projekcie zawiera **treść, opis środków** oraz **częstotliwości komunikacji** pomiędzy stronami wewnętrznymi i zewnętrznymi projektu.*

Strategia Zarządzania Komunikacją w projekcie ułatwia **identyfikację interesariuszy** w projekcie oraz możliwe sposoby dwukierunkowego przepływu informacji pomiędzy projektem a jego interesariuszami.

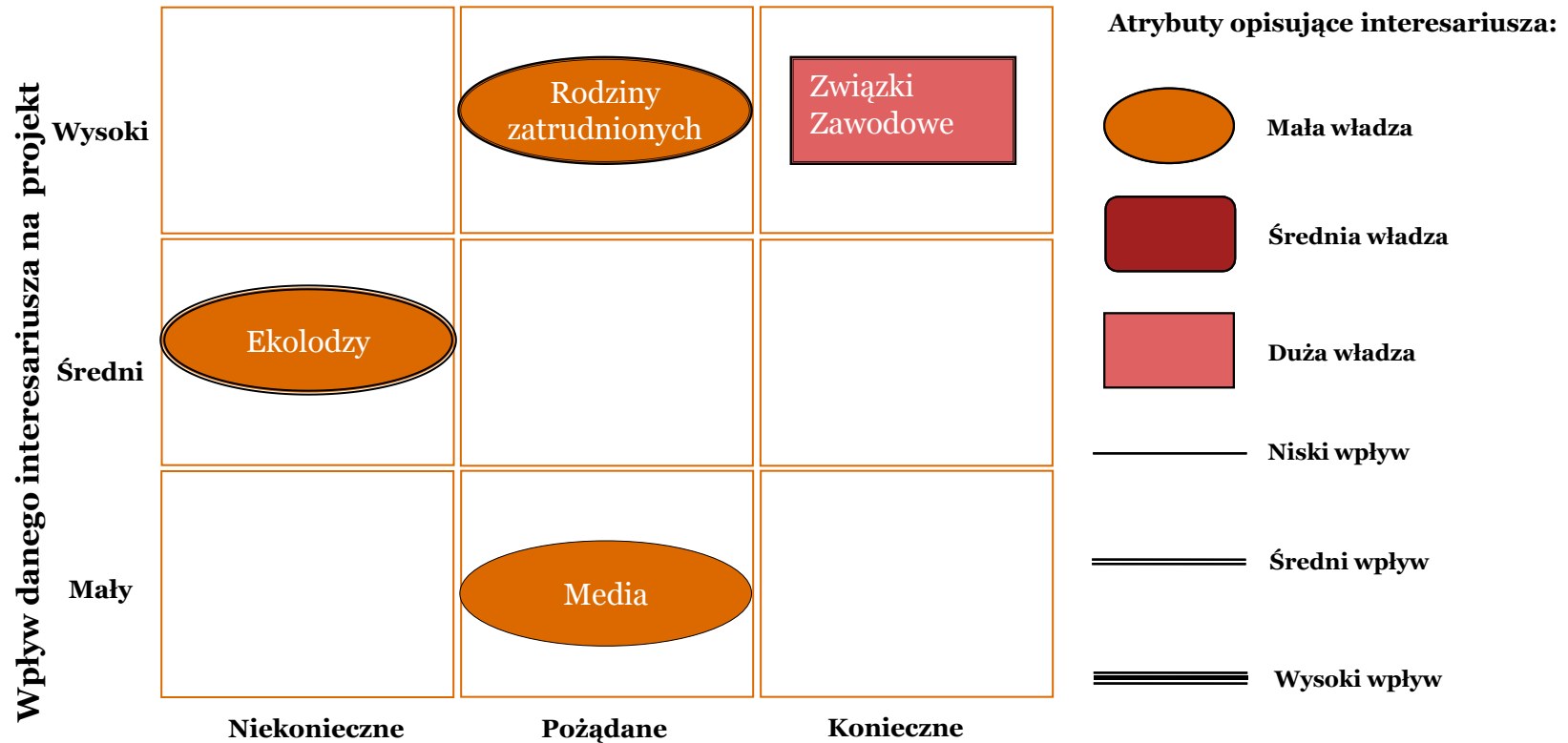
W ramach tworzenia Strategii Zarządzania Komunikacją w Projekcie powstaje również **Plan Komunikacji**, identyfikujący rodzaj i częstotliwości komunikacji pomiędzy interesariuszami projektu.

Podczas definiowania Strategii Zarządzania Komunikacją w Projekcie, należy pamiętać o:

- Identyfikacji wszystkich interesariuszy projektu
- Dostosowaniu komunikatów do potrzeb poszczególnych grup odbiorców
- Konieczności dostosowania planu komunikacji do aktualnych potrzeb projektu
- Istniejących w organizacji regulacji dotyczących komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej

* Według metodyki PRINCE2

Mapa interesariuszy



Wymagane wsparcie dla projektu

Mapa interesariuszy – ułatwia analizę zidentyfikowanych interesariuszy. W graficzny sposób przedstawia ich wpływ na projekt, wymagane wsparcie i posiadaną władzę. Prawidłowo przygotowana mapa umożliwi opracowania strategii zarządzania interesariuszami.

Mapa interesariuszy

Stakeholder Power / Interest Matrix
Poziom władzy interesariuszy / Poziom korzyści



Power
/ Władza

Keep Satisfied / zadbaj o	Key Players / kluczowi gracze
Minimal Effort /minimalizacja własnego zaangażowania	Keep Informed /informuj rzetelnie

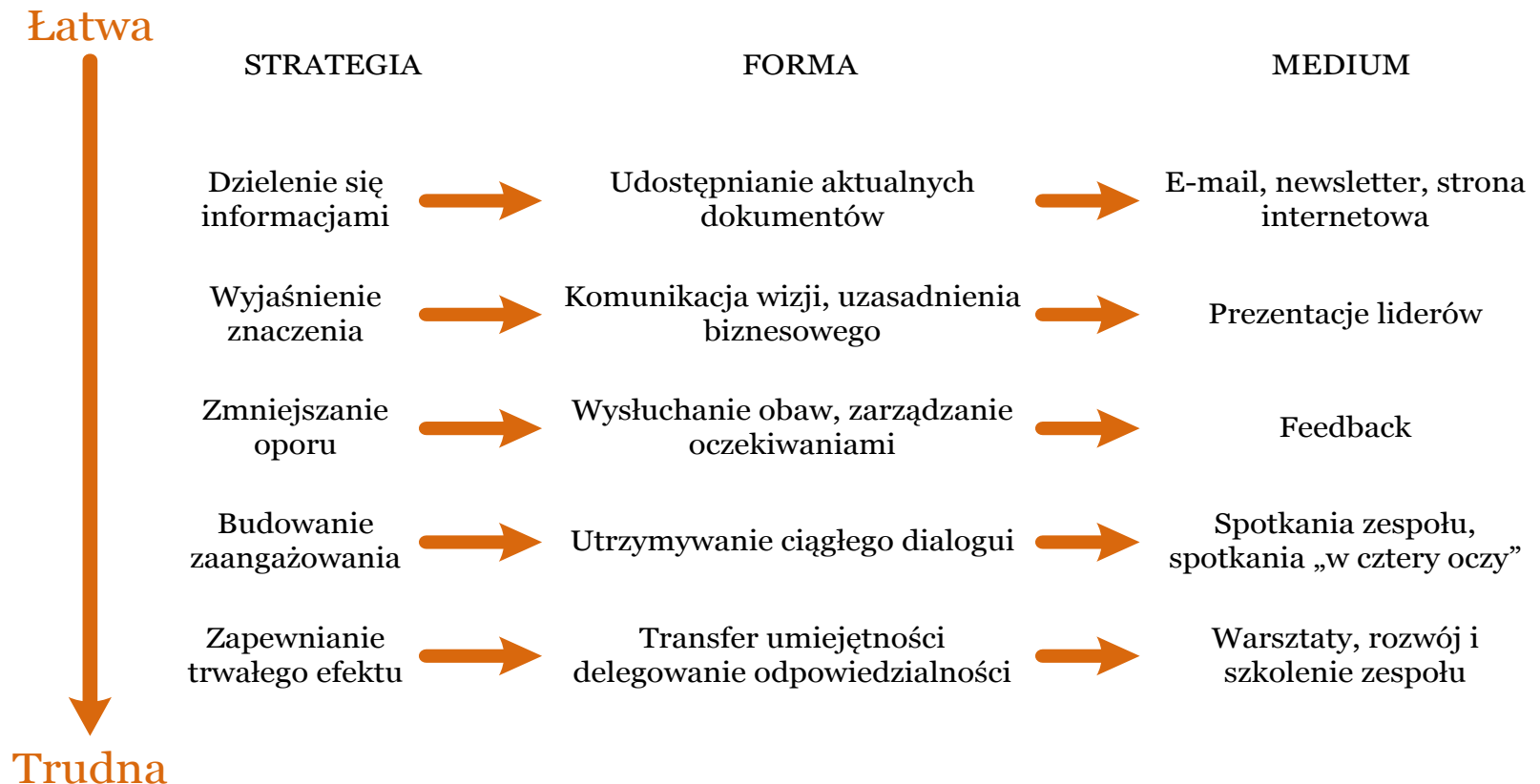


Interest / korzyści

Zarządzanie grupami interesariuszy

Analiza interesariuszy

Strategie postępowania – określając strategię postępowania z interesariuszami należy wziąć pod uwagę pięć podstawowych strategii:



Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu
2. Podejście do realizacji Projektu
3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych
5. Strategia Zarządzania Jakością
6. Strategia Zarządzania Konfiguracją
7. Strategia Zarządzania Ryzykiem
8. Plan Komunikacji

9. Plan Projektu

10. Mechanizmy sterowania Projektem
11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Plan Projektu

Plan projektu- zawiera wykaz głównych produktów projektu, sposobu ich osiągnięcia, terminów realizacji oraz czynności zarządczych związanych z realizacją projektu. Plan projektu precyzuje zasoby, które są niezbędne do realizacji projektu, działania kluczowe dla osiągnięcia zaplanowanych rezultatów, koszty planowane do poniesienia w związku z konkretnymi działaniami.

Zgodnie z metodyką PRINCE2 występują 3 poziomy tworzenia planów: Plany Projektu (planowane koszty, punkty kontrolne, etapy zarządcze), Plan Etapu (identyfikacja produktów, zasobów, czynności i mechanizmów sterowania przypisanych do danego etapu realizacji projektu), Plan Zespołu (harmonogram pracy zespołu projektowego).

W ramach Planu Projektu określa się min.:

1. Założenia dotyczące planowania
2. Warunki zewnętrzne wpływające na realizację projektu
3. Informacje uzyskane na podstawie doświadczeń z realizacji podobnych projektów w przeszłości, dotyczące sposobu realizacji i przebiegu podobnych projektów
4. Planowane metody/ narzędzia monitorowania i kontroli

5. Budżet projektu

6. Tolerancje projektowe

7. Harmonogram prac

Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu
2. Podejście do realizacji Projektu
3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych
5. Strategia Zarządzania Jakością
6. Strategia Zarządzania Konfiguracją
7. Strategia Zarządzania Ryzykiem
8. Plan Komunikacji
9. Plan Projektu

10. Mechanizmy sterowania Projektem

11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Mechanizmy sterowania Projektem

Mechanizmy sterowania (**elementy monitorowania, kontroli i oceny efektów**) określają poziom oraz sposoby kontroli realizowanych prac. Mechanizmy te określają:

- **Formę komunikacji** pomiędzy członkami zespołu oraz pomiędzy zespołami- efektywna komunikacja pozwala uniknąć błędów, podwójnej pracy, strat czasu na oczekiwanie na produkty prac innych uczestników projektu. Właściwie określona częstotliwość wymiany informacji i ich kontrola umożliwia sprawne funkcjonowanie projektu jako całości
- **Identyfikacja etapów projektu wraz z ich produktami końcowymi**, podlegającymi kontroli. Efektywnie dobrana liczba etapów projektu wpływa na cykl realizacji projektu oraz okresy raportowania
- **Mechanizmy wspierające ewidencję zagadnień projektowych**, umożliwiając sprawne ich monitorowanie
- **Mechanizmy uruchamiane w sytuacjach awaryjnych**, jak np. zrealizowania ryzyka lub konieczności zmiany w projekcie
- **Zakresy odpowiedzialności ciał decyzyjnych i zarządczych** wraz z tolerancjami odpowiedzialności oraz sposób kontroli działania w ramach zakresu odpowiedzialności
- **Procedury podejmowania DECYZJI!**

Inicjowanie projektu

Dokument inicjujący projekt



Dokument Inicjujący Projekt

1. Definicja Projektu
2. Podejście do realizacji Projektu
3. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
4. Struktura Zespołu Projektowego, role członków zespołów projektowych
5. Strategia Zarządzania Jakością
6. Strategia Zarządzania Konfiguracją
7. Strategia Zarządzania Ryzykiem
8. Plan Komunikacji
9. Plan Projektu
10. Mechanizmy sterowania Projektem
11. Dostosowanie metodyki do Projektu

Dostosowanie metodyki do Projektu

W trakcie planowania projektu, podczas jego definiowania możliwe jest **dostosowanie wybranej metodyki do charakterystyki projektu**.

Przykład metodyk projektowych: **Prince2, PMBOK, Agile, Scrum, ASAP** (ERP) itd.

Często rozwiązania, występujące w różnych metodykach, połączone za sobą adresują potrzeby projektu znacznie lepiej niż jedna wybrana metodyka.

W ramach adaptacji metodyki do potrzeb projektu, następuje również modyfikacja rekomendowanych formatów i zakresu dokumentów, tabel, zestawień, raportów, itp.

Dostosowanie następuje na podstawie zakresu i definicji projektu oraz zidentyfikowanych potrzeb informacyjnych projektu.

Agenda

1. Inicjowanie projektu
2. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
3. Struktura Organizacyjna projektu/ programu, role członków zespołu projektowego
4. Rodzaje kontraktów / umów oraz ich interpretacja
5. Przygotowanie i inicjowanie projektu wg metodyki PRINCE2

Uzasadnienie Biznesowe

Uzasadnienie Biznesowe – przedstawia informacje pozwalające **ocenić wstępnie projekt pod kątem korzyści, wykonalności i zasadności.**

Koszty szacowane są w zakresie opracowania projektu, jego realizacji oraz utrzymania. Szacowane koszty zestawione są z planowanymi korzyściami, co pozwala wstępnie ocenić opłacalność projektu.

Uzasadnienie Biznesowe Projektu jest dokumentem wszechstronnym, którego celem jest przekazanie Kierownictwu Przedsiębiorstwa/ Sponsorowi instrumentu (**argumentu**) umożliwiającego ocenę przedsięwzięcia oraz jego porównanie z pozostałymi inicjatywami.

Uzasadnienie potrzeby

Z punktu widzenia uzasadnienia potrzeby realizacji projektu istotne są:

1. Kontekst, czyli zaistnienie sytuacji, w której realizacja projektu **przyniesie korzyść przedsiębiorstwu poprzez usunięcie problemu lub poprzez wykorzystanie szans**
2. Cel i sposób jego realizacji przedstawiony w powiązaniu z kontekstem
3. Powiązanie ze strategią organizacji

Uzasadnienie potrzeby

Motywacja realizacji projektu może wynikać z:

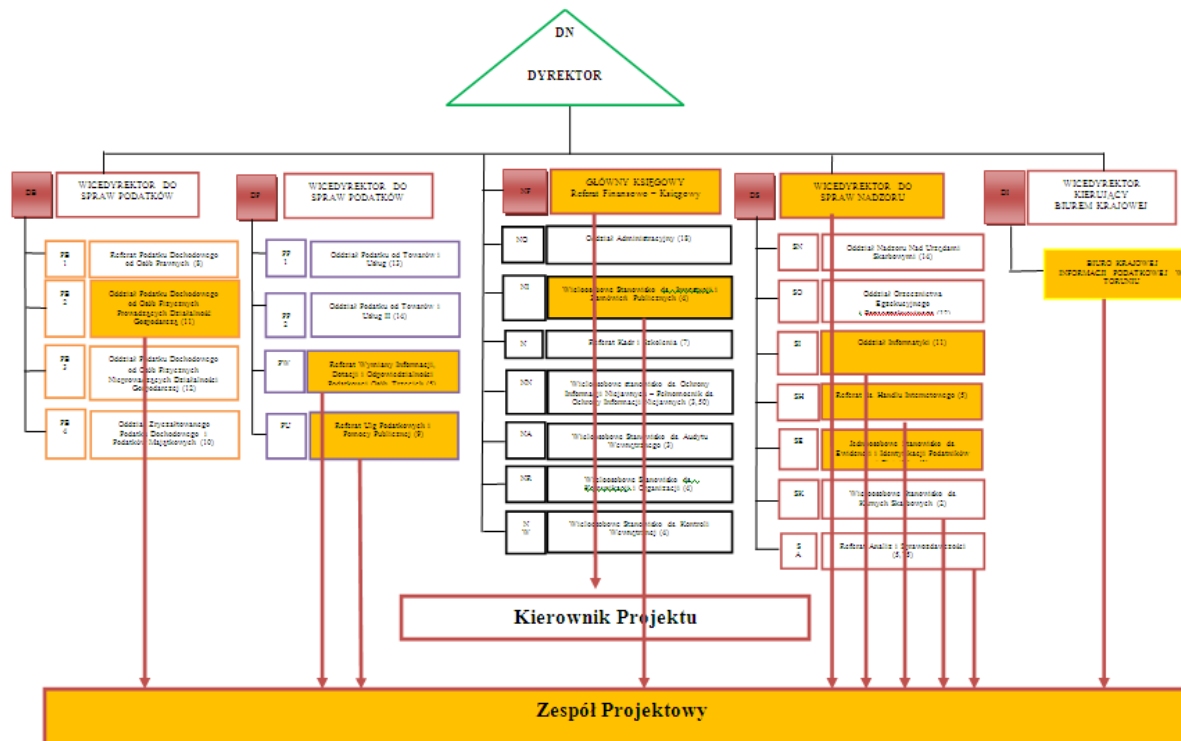
1. Sytuacji zaistniałej w przedsiębiorstwie: korzystnej, czyli możliwości inwestycyjnych, rozwojowych lub niekorzystnej- np. konieczności przeprowadzenia restrukturyzacji, zmian organizacyjnych lub zmian własnościowych w przedsiębiorstwie.
2. Sytuacji mikroekonomicznej lub makroekonomicznej oraz konieczności dostosowania funkcjonowania przedsiębiorstwa do bieżącej sytuacji.
3. Pojawieniem się możliwości prawnych, sprzyjających wdrożeniu nowych inicjatyw/ projektów
4. Pojawienia się możliwości finansowania (np. środki z Unii Europejskiej).

Agenda

1. Inicjowanie projektu
2. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
3. **Struktura Organizacyjna projektu/ programu, role członków zespołu projektowego**
4. Rodzaje kontraktów / umów oraz ich interpretacja
5. Przygotowanie i inicjowanie projektu wg metodyki PRINCE2

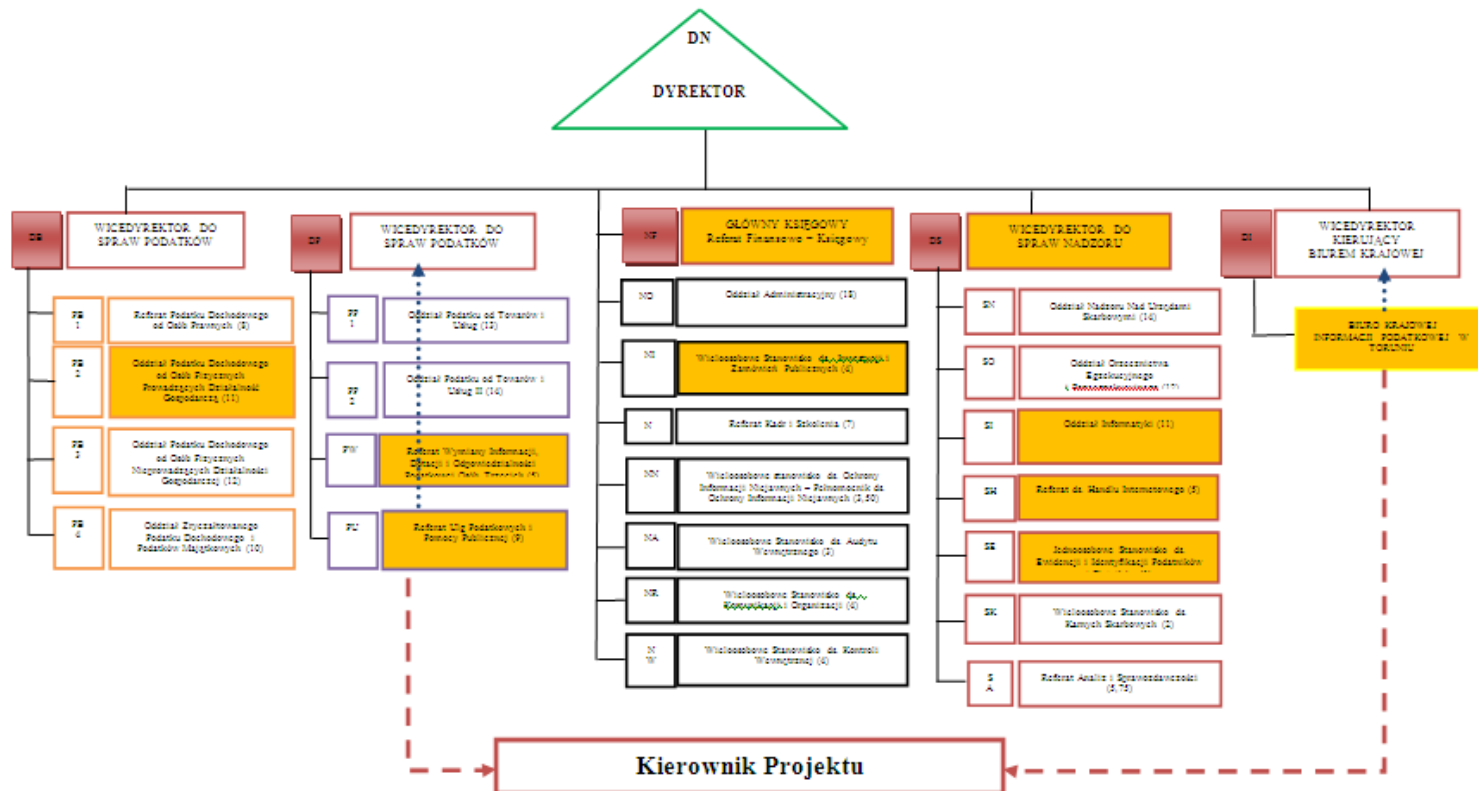
Wyzwania związane z budową zespołu projektowego

Do zespołu zostają najczęściej delegowane osoby z różnych działów organizacji, posiadający zróżnicowaną wiedzę i kompetencje, a także dysponujący różnymi zasobami czasowymi, które mogą poświęcić na realizację projektu



Wyzwania związane z budową zespołu projektowego

Kluczowym problemem pojawiającym się w kontekście tworzenia zespołu projektowego jest łączenie codziennych obowiązków pracownika z jego pracą w projekcie, czego częstym rezultatem jest występowanie podwójnego zwierzchnictwa. Pracownik odpowiada jednocześnie przez swoim kierownikiem liniowym, jak również przed Kierownikiem Projektu.



Cel powołania struktury projektowej

Głównym celem powołania struktury projektowej jest stworzenie struktury umożliwiającej sprawne **rozdzielanie, koordynowanie, monitorowanie** zadań projektowych.

W wyniku dobrze zorganizowanej struktury projektowej możliwa jest sprawna realizacja innych elementów zarządczych projektu, np. komunikacja zmian przebiega w sposób sprawny, przepływ informacji w projekcie jest kontrolowany, dobrze zorganizowane zależności służbowe pozwalają uniknąć konfliktu priorytetów (gdy więcej niż jedna osoba zleca prace do wykonania), ułatwiają sprawne monitorowanie postępów prac, itp.

Poziomy zarządcze w projekcie*

1) Komitet Sterujący (1 poziom zarządzania) - reprezentuje najwyższy poziom zarządzania w ramach realizowanego projektu, portfela projektów. Głównym zadaniem KS jest sprawowanie strategicznej kontroli nad ich realizacją. KS powinien składać się z przedstawicieli wyższego kierownictwa firmy. Dla projektów strategicznych z punktu widzenia firmy, sugeruje się, aby przewodniczącym KS był sponsor pełniący funkcję Członka Zarządu.

2) Kierownik Projektu (2 poziom zarządzania) - reprezentuje drugi poziom zarządzania w ramach realizowanego projektu. Kierownik Projektu samodzielnie zarządza projektem w ramach ustalonych ograniczeń i odpowiada za osiągnięcie celów całego projektu, portfela projektów. KP posiada uprawnienia przekazane mu na czas realizacji projektu przez Komitet Sterujący. Kierownik Projektu musi posiadać dobrą znajomość organizacji, zdolności przywódcze oraz wiedzę z zakresu zarządzania projektami.

*według metodyki PRINCE2

Poziomy zarządcze w projekcie*

3) Kierownicy Zespołów (3 poziom zarządzania) - reprezentują trzeci poziom zarządzania w ramach realizowanego projektu/portfela projektów. Kierownik Zespołu zarządza zleconymi zadaniami w ramach ustalonych ograniczeń i odpowiada za osiągnięcie jego celów. Aby móc pełnić swoją rolę Kierownik Zespołu musi posiadać uprawnienia przekazane mu na czas realizacji projektu przez Kierownika Projektu. Kierownik Zespołu musi posiadać dobrą znajomość obszaru, w którym ma być realizowany projekt, pewne zdolności przywódcze oraz podstawową wiedzę z zakresu zarządzania projektami. W szczególności jest odpowiedzialny za przygotowanie planów realizacji prac przez swoje zespoły oraz wytwarzanie Produktów Specjalistycznych projektu.

4) Biuro Projektów (wsparcie dla wszystkich poziomów zarządzania) – wspiera Kierownika Projektu i Komitet Sterujący w zarządzaniu projektami/portfelem projektów. Wspiera proces planowania, monitorowania oraz raportowania postępów prac. W szczególności jest odpowiedzialne za agregowanie i analizę informacji spływających z poszczególnych projektów oraz utrzymywanie procesu eskalowania ryzyk i zagadnień projektowych do kolejnych poziomów zarządzania. Członkowie Biura Projektów muszą posiadać dobrą znajomość organizacji oraz wiedzę z zakresu metodologii i narzędzi zarządzania projektami. Dodatkowo ze względu na konieczności analizy i interpretacji napływających informacji wskazane jest posiadanie pewnej wiedzy z zakresu analizy danych finansowych czy oceny postępów rzeczowych projektu.

*według metodyki PRINCE2

Komitet Sterujący*

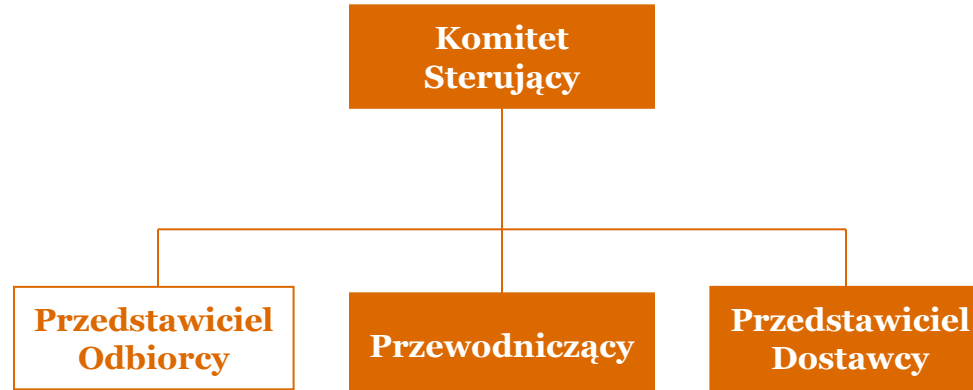
Komitet Sterujący:

- Jest odpowiedzialny przed Kierownictwem Firmy/ Programu za zrealizowanie celu projektu
- Podejmuje strategiczne decyzje projektowe
- Kontaktuje się w imieniu projektu z otoczeniem zewnętrznym i jest odpowiedzialny za promocję projektu i rozpowszechnianie informacji o nim
- Zatwierdza zakończenie poszczególnych etapów projektu i rozpoczęcie kolejnych, łącznie z główną dokumentacją dotyczącą danego etapu.
- W jego skład wchodzi decydenci oraz osoby odpowiedzialne za zapewnienie zasobów
- Zwykle są to osoby z wyższych szczebli zarządzania (funkcja w Komitecie jest dodatkiem do ich normalnych obowiązków)

W skład komitetu Sterującego Projektem powinny wchodzić co najmniej 3 funkcje: Przewodniczący, Przedstawiciel Odbiorcy Projektu oraz Przedstawiciel Dostawcy Projektu.

*według metodyki PRINCE2

Komitet Sterujący*

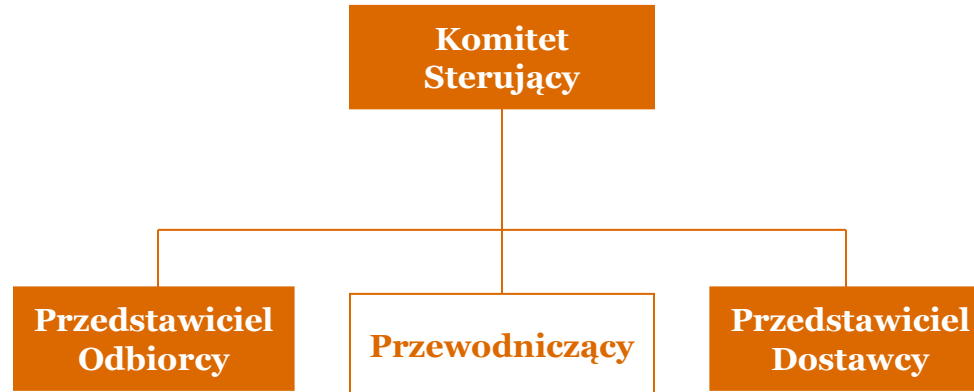


Przedstawiciel Odbiorcy:

- Zwany również Głównym Użytkownikiem Projektu
- Odpowiada za dostarczenie zasobów ze strony Odbiorcy
- **Kontrolują realizację wymagań Odbiorcy - umowa**
- Dbą o to, żeby korzyści zostały zrealizowane
- Jest odpowiedzialny za dostarczenie przez Odbiorcę wszelkich wymagań, specyfikacji, itp.

*według metodyki PRINCE2

Komitet Sterujący*

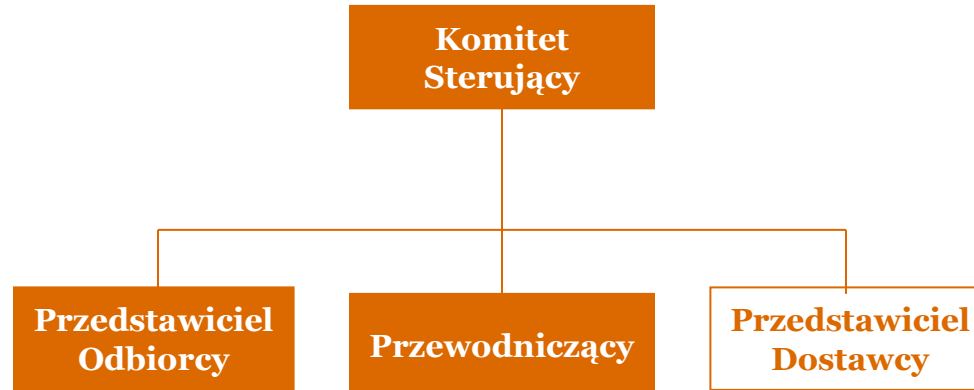


Przewodniczący:

- **Kieruje pracami** Komitetu Sterującego, jest osoba ostatecznie odpowiedzialną za pracę Komitetu Sterującego (brak rozproszenia odpowiedzialności)
- Odpowiada za finalny wynik projektu
- Jest gwarantem przyniesienia przez projekt spodziewanych korzyści
- Jest odpowiedzialny za raportowanie postępów projektu do Kierownictwa Firmy
- Jest organem zapewniającym równowagę pomiędzy wymaganiami dostarczonymi przez Odbiorcę oraz Dostawcę

*według metodyki PRINCE2

Komitet Sterujący*



Przedstawiciel Dostawcy:

- Zapewnia zasoby niezbędne do realizacji projektu, leżące po stronie Dostawcy
- Jest pełnomocnikiem Kierownika Projektu w sprawie przekazywanych produktów projektu
- Reprezentuje interesy wszystkich podmiotów dostarczających produkty projektu
- **Dba o realizację zapisów umowy – cel projektu!**

*według metodyki PRINCE2

Biuro Zarządzania Projektami*

Biuro Zarządzania Projektami zapewnia (funkcja formalno-administracyjna):

- Wsparcie zarządzania obsługiwanymi projektów (jednostka operacyjna)
- Planowanie oraz harmonogramowanie - umożliwia przygotowanie i uzgodnienie planów i harmonogramów projektu (w przypadku realizacji wielu projektów scalenie harmonogramów poszczególnych projektów w celu zagwarantowania kontroli wpływu zależności dotyczących zakresu i harmonogramu realizacji każdego projektu)
- Raportowanie w zakresie stanu realizacji projektu, kosztów i wyników oraz inne istotne informacje, w postaci sumarycznej, na rzecz organów decyzyjnych i kontrolnych (sponsora projektu, komitetu sterującego oraz pozostałych interesariuszy)
- Obsługa centralnego systemu gromadzenia dokumentacji dla wielu projektów

*według metodyki PRINCE2

Kierownik Projektu*

Kierownik Projektu zapewnia, aby w ramach projektu **wytworzone zostały odpowiednie produkty**, zgodnie z wymaganymi standardami jakości oraz w ramach określonych ograniczeń czasu i kosztów. Jest osoba aktywnie zarządzającą projektem w jego działalności operacyjnej, podejmuje bieżące decyzje dotyczące realizacji projektu, zgodnie z przyjętą strategią i priorytetami.

- Kierownik Projektu odpowiada za:
- Jednoosobowe bieżące zarządzanie projektem (kierownik projektu otrzymuje uprawnienia do bieżącego prowadzenia projektu w imieniu Komitetu Sterującego) w ramach ustalonych ograniczeń
- Kierowanie i motywowanie zespołu projektowego
- Planowanie i monitorowanie projektu
- Utrzymywanie łączności z Komitetem Sterującym
- Utrzymywanie łączności z powiązаныmi projektami w celu zagwarantowania, żeby pewne prace nie zostały pominięte ani nie były wykonywane podwójnie
- Przygotowywanie raportów oraz raportowanie Komitetowi Sterującemu

*według metodyki PRINCE2

Agenda

1. Inicjowanie projektu
2. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
3. Struktura Organizacyjna projektu/ programu, role członków zespołu projektowego
4. Rodzaje kontraktów / umów oraz ich interpretacja
5. Przygotowanie i inicjowanie projektu wg metodyki PRINCE2

Zawieranie kontraktów w trakcie projektu

Kierownik Projektu w trakcie jego trwania (od początkowej fazy inicjowania do zamknięcia projektu i monitorowania jego rezultatów) stoi w obliczu konieczności podpisywania umów, związanych np. z :

- Umowami z pracownikami projektu (umowa o pracę)
- Umowami dotyczącymi realizacji dzieła na rzecz projektu (umowa o dzieło)
- Umowami dotyczącymi realizacji zlecenia na rzecz projektu (umowa zlecenia)
- Umowami z podwykonawcami (B2B)
- Umową dotyczącą formuły realizacji projektu (Umowa Wykonawca-Zamawiający / Karta Projektu)

Umowa ma zabezpieczyć realizację projektu (odbiór produktów) zgodnie z przyjętymi wymaganiami.

Jednakże, w praktyce, umowy są obarczone wieloma ryzykami – szczególnie z podwykonawcami (B2B)!

Porównanie umów: o pracę, zlecenie, o dzieło

Zakres	Umowa o pracę	Umowa zlecenie	Umowa o dzieło
Okres trwania	Ograniczenia co do ilości umów, które mogą zostać zawarty na czas określony	Może być zawierana wielokrotnie bez limitu ilościowego	Może być zawierana wielokrotnie bez limitu ilościowego
Sposób podporządkowania	Praca wykonywana jest pod kierownictwem	Praca wykonywana jest samodzielnie przez zleceniobiorcę	Praca wykonywana jest samodzielnie przez wykonawcę
Zakres prac	Wykonywanie prac określonych w opisie stanowiska	Wykonanie określonego zlecenia	Dostarczenie określonego dzieła
Okres urlopowy	Określony w kodeksie, zależny od sumarycznych lat przepracowanych w trybie umowy o pracę	Zleceniobiorcy nie przysługuje urlop	Zleceniobiorcy nie przysługuje urlop
Wynagrodzenie	Za wykonywaną pracę musi zostać zapłacone wynagrodzenie	Praca może być wykonywana odpłatnie jak i nieodpłatnie	Wynagrodzenie określone jest w umowie kwotowo
Wypowiedzenie	Okresy wypowiedzenia umowy uzależniony od typu umowy oraz od czasu jej trwania	Możliwe w każdym momencie, pociąga za sobą zwrot kosztów/ nakładów poniesionych przez drugą stronę	Zgodnie z warunkami określonymi w umowie

Umowy z podwykonawcami projektu

Umowy z podwykonawcami projektu- bardzo często przyjmują postać umów nienazwanych.

Umową nienazwaną nazywany umowę, której charakter nie jest bezpośrednio określony regulacjami prawnymi, natomiast regulacje głównych elementów kontraktu posiadają zapisy w przepisach prawna o charakterze dyspozytywnym.

Typowe umowy nienazwane (B2B):

1. Fixed price
2. Success fee
3. Cost Plus
4. Retainer / Time and Material (T&M)
5. CPIF
6. „Dach”

Fixed price

Kontrakt typu **fixed price**- zleceniobiorca zobowiązuje się wykonać zlecenie o określonym zakresie w określonym czasie, a zleceniodawca zobowiązuje się za tą usługę zapłacić z góry określone wynagrodzenie

- W trakcie realizacji projektu możliwe jest rozliczanie po produktach częściowych prac, np. w korelacji z kamieniami milowymi projektu
- W ramach umowy możliwe jest szczegółowe określenie jakości i zakresu produktów częściowych prac
- Obie strony transakcji od początku trwania umowy wiedzą, jakie wynagrodzenie zostanie przekazane za wykonaną pracę
- Wartości kontraktu co do zasady nie można zmienić, możliwe jest to tylko w przypadku zastosowania klauzul zawartych w umowie
- Ryzyko kontraktu leży po stronie zleceniobiorcy

Success fee

Wynagrodzenie w kontrakcie typu **success fee** jest uzależnione od realizacji z góry określonego w umowie rezultatu.

Najczęściej warunki wynagrodzenia ustalane są w formie **procentu od zrealizowanej korzyści** (np. procent od pozyskanej inwestycji, finansowania, itp.)



Cost Plus

Kontrakt typu **cost plus** - zleceniobiorca w swoim zakresie dostarcza wyposażenie niezbędne do realizacji pracy (specjalistyczne urządzenia, budynki, aparaturę), pracowników (np. wykwalifikowana kadra menedżerską, inżynierską) oraz inne aktywa określone w kontrakcie, oraz realizuje prace zlecone przez zleceniodawcę i otrzymuje za nie określoną kwotę wynagrodzenia, najczęściej w transzach.

- Zleceniobiorca przygotowuje szczegółowy plan realizacji zadań oraz plan wykorzystania zasobów, rozliczenie następuje bądź poprzez przekazanie produktów cząstkowych prac wg harmonogramu, bądź w rozliczeniu wykorzystania zasobów zleceniobiorcy (np. roboczogodziny)
- Zleceniobiorca otrzymuje **zwrot kosztów poniesionych na realizację projektu (COST)** oraz **określoną kwotę prowizji handlowej (PLUS)**, stanowiącej przychód zleceniobiorcy
- Zwyczajowo zleceniobiorca otrzymuje premię od zleceniodawcy za terminową realizację zaplanowanych prac

Retainer – Time and Material (T&M)

Kontrakt typu ***Time and Material*** – zleceniobiorca otrzymuje wynagrodzenie za czas pracy przepracowany na realizację projektu dla zleceniodawcy lub za wykonanie konkretnych usług, przy wykorzystaniu z góry określonych materiałów/ zasobów.

- Zleceniobiorca najczęściej otrzymuje **wynagrodzenie odpowiadające liczbie przepracowanych godzin / roboczodni**
- Kontrakt wykorzystywane często przy umowie z pracownikami wykonującymi prace kreatywne, tworzącym utwory/ dzieła, itp., których pracochłonność jest trudna do oszacowania z góry

CPIF – Cost Plus Incentive fee

Kontrakt typu ***Cost Plus Incentive Fee***- wartość wynagrodzenia jest określana na podstawie trzech parametrów: ceny podstawowej, zysku podstawowego oraz kosztu maksymalnego, dzieląc ryzyko wzrostu kosztów projektu pomiędzy zleceniobiorcę a zleceniodawcę.

- Zleceniobiorca otrzymuje **wynagrodzenie pokrywające rzeczywiste koszty realizacji projektu oraz zmienną premię zadaniową, której wysokość zależy od wysokości poniesionych kosztów/ otrzymanych oszczędności**, oraz jest określona w widełkach premii minimalnej i maksymalnej
- Uzależnienie **wysokości premii od uzyskanych oszczędności stanowi element motywacyjny dla zleceniobiorcy**

Dach

Kontrakt typu **Dach** – pozwala zastosować dwa modele w jednej umowie, tj. „**Fixed-price**” oraz „**Time-and-Material**”.

- Do poziomu wykorzystania, np. 80% budżetu realizowany jest projekt zgodnie z „**Time-and-Material**”
- Jeżeli koszt projektu nie zostanie przekroczony nadwyżka jest dzielona wg zasady 50/50.
- Po przekroczeniu dolnej granicy „dachu” powoduje to „przejadanie” nadwyżki – zmniejszenie lub utrata premii.
- Powyżej „dachu” konsultanci pracują za połowę stawki (**Fixed-price**).

Zalety i wady kontraktów z podwykonawcami (1/2)

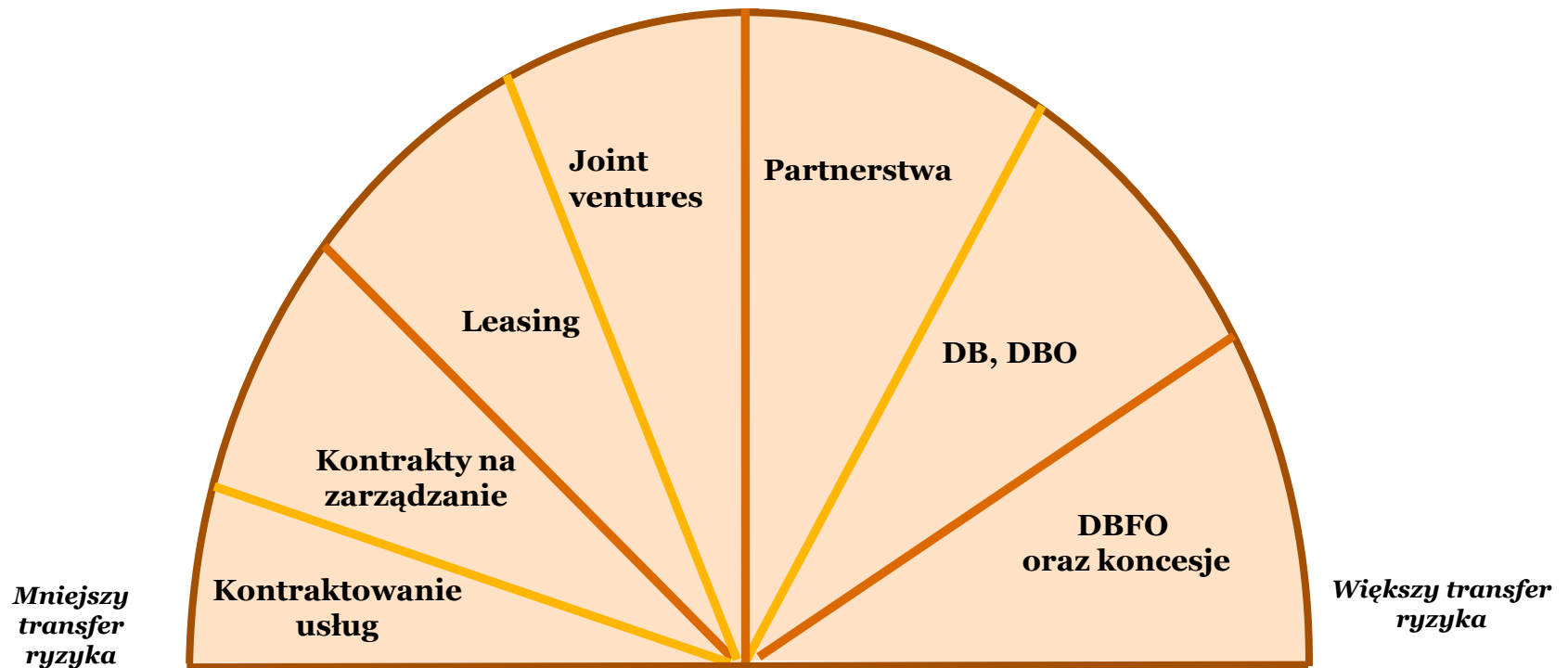
Kontrakt	Zalety	Wady
Fixed price	Przewidywalność kosztów Ryzyko po stronie Wykonawcy	Mała skłonność wykonawcy do realizacji dodatkowych prac Możliwy spadek jakości dostarczonych prac
Success fee	Wykonawca bardzo zaangażowany i zainteresowany sukcesem projektu Ograniczone koszty przy niepowodzeniu projektu Ryzyko przeniesione na wykonawcę, który otrzymuje zapłatę tylko w przypadku pomyślnego zakończenia projektu	Trudności w zidentyfikowaniu obiektywnych mierników sukcesu
Unit Price	Bieżąca kontrola wyników prac przez Zleceniodawcę	Trudność w przypadku kiedy produkty są trudne do precyzyjnego zdefiniowania np. wsparcie
Cost Plus	Korzystne przy długofalowej współpracy. Duża transparentność	Niekorzystne kosztowo dla projektów, dla których nie jest jasno określony produkt końcowy Trudny do oszacowania koszt końcowy

Zalety i wady kontraktów z podwykonawcami (2/2)

Kontrakt	Zalety	Wady
Retainer – Time and Material (T&M)	Korzystny dla projektów, w których trudno oszacować końcowy produkt/ rezultat	Trudny do oszacowania koszt końcowy
CPIF- Cost Plus Incentive fee	Ryzyko rozłożone pomiędzy obie strony Zaangażowanie Wykonawcy w końcowy sukces projektu	Trudność w zidentyfikowaniu obiektywnych mierników sukcesu
„Dach”	Bardzo dobry system motywacji dla obu stron Nakłaniający do współpracy, zaufania i lojalności Pozostawia obszar do kreatywnej zmiany	„Przejadanie” dachu może demotywować, Po przekroczeniu górnej granicy dachu projekt staje się ciężarem (kategoria 4) Raczej dla bardzo dużych budżetów.

Formy Partnerstwa Publiczno-Prywatnego

Typowe formy współpracy pomiędzy prywatnym inwestorem a sektorem publicznym przybierają następujące postacie:



DB = Design & Build
DBO = Design, Build & Operate
DBFO = Design, Build, Finance & Operate

Główne różnice między metodą tradycyjną a PPP

Metoda tradycyjna	Metoda PPP
koncentracja na budowie obiektu	koncentracja na budowie, eksploatacji i utrzymaniu - cały „cykl życia” danego obiektu
finansowanie organizowane przez sektor publiczny	finansowanie organizowane przez sektor prywatny
obciążenie finansowe w trakcie trwania budowy (przeciętnie 5 lat)	obciążenie finansowe rozpoczyna się po oddaniu obiektu do użytku i trwa przez okres umowy (20-30 lat)
sektor publiczny ponosi wszelkie ryzyka	podział ryzyka
?	?

Agenda

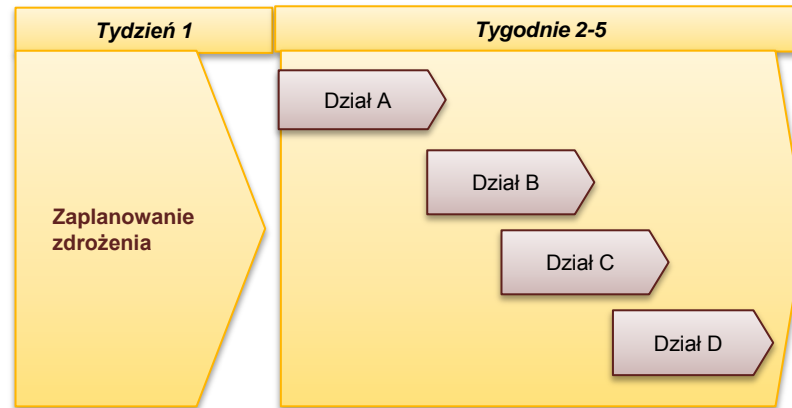
1. Inicjowanie projektu
2. Uzasadnienie Biznesowe Projektu
3. Struktura Organizacyjna projektu/ programu, role członków zespołu projektowego
4. Rodzaje kontraktów / umów oraz ich interpretacja
5. Przygotowanie i inicjowanie projektu wg metodyki PRINCE2

Przygotowanie i inicjowanie projektu wg metodyki PRINCE2

Sesje: Inicjowanie projektu, Uzasadnienie Biznesowe Projektu, Struktura Organizacyjna i role projektowe, opisuje metodyka PRINCE2 („PRINCE2TM- Skuteczne zarządzanie projektami”, wydanie piąte, 2009 rok) w następujących rozdziałach:

1. Rozdział 14: Inicjowanie Projektu
2. Rozdział 4: Uzasadnienie Biznesowe
3. Rozdział 5: Organizacja
4. Rozdział 19.8 :Typ Projektu
5. Dodatek A.2: Uzasadnienie Biznesowe
6. Dodatek A.4 :Strategia Zarządzania Komunikacją
7. Dodatek A.16: Plan
8. Dodatek A.17: Opis Produktu
9. Załącznik A.19: Założenia Projektu
10. Załącznik A.20: Dokumentacja Inicjowania Projektu
11. Dodatek C: Role i Obowiązki
12. Dodatek E.3: Inicjowanie Projektu

Przygotowanie i Inicjowanie Projektu



PYTANIA?