

## Jak PRINCE2 odmienił Dzierżoniów

Przemysław Puch

**Każda organizacja samorządowa może wdrożyć sobie właściwy sposób zarządzania projektami zgodny z PRINCE2 uwzględniający jej dobre praktyki, doświadczenia oraz kulturę organizacyjną oraz zachowujący wszystkie zasady metodyki.**

W latach 70. ubiegłego wieku trójka młodych menedżerów pracujących w IBM, wśród których był Colin Bentley, obserwowała ze zgrozą proces projektowania systemów informatycznych. Projekty nagminnie przekraczały wszelkie oszacowane terminy ich zakończenia i wysokości budżetów, zaplanowane w studium wykonalności (*feasibility study*). Współczynniki przekroczenia sięgające 2 lub 3 były na porządku dziennym. A trafiały się nawet równe 10 i więcej.

Aby usprawnić ten proces Bentley i jego koledzy postanowili opracować metodykę obejmującą cały cykl projektu od wytworzenia produktów poprzez ich wdrożenie, aż do działań powdrożeniowych. W efekcie powstała metodyka wytwarzania systemów informatycznych PROMT (*Project Organisation, Management and Planning Techniques*), pierwowzór metodyki zarządzania projektami PRINCE 2.

Obecnie PRINCE2 rozwijając się spokojnie ale konsekwentnie zmieniła zasady pracy w obszarach zarządzania projektami rozmaitych organizacji na całym świecie. Według ostatnich danych metodyka ta stosowana jest szeroko w ponad 150 krajach na całym świecie. Wykorzystuje ją ponad 20 tys. organizacji o różnorodnych profilach działalności. Początkowo znalazła zastosowanie w sektorze finansowym (duże instytucje finansowe, banki, domy maklerskie), by szybko znaleźć sobie miejsce w sektorze przedsiębiorstw.

Ale szybko okazało się, że jest równie przydatna w zarządzaniu na przykład organizacjami miejskimi. Metodyka ma swojego właściciela. Jest nim *Office of Government Commerce*, agenda Ministerstwa Skarbu Wielkiej Brytanii, wspierająca departamenty rządowe w realizacji skutecznych programów i projektów. Właściciel zapewnia metodyce regularną aktualizację i dostosowanie do najnowszych trendów w zakresie zarządzania projektami.

Metodyka udostępniana jest bez licencji, ale posiada oficjalne podręczniki i poradniki oraz instrukcje stosowania. Dzięki scentralizowanej akredytacji organizacji szkoleniowych metodyka jest w sposób jednolity przedstawiana na całym świecie, a jakość nauczania i kwalifikacje trenerów są corocznie monitorowane przez niezależnych audytorów.

W Polsce została zastosowana z sukcesem na przykład w Dzierżoniowie. Jej podstawowa wartość polega bowiem na możliwości zastosowania jej do zarządzania dowolnym projektem, niezależnie od typu, rozmiaru, lokalizacji i kultury organizacyjnej. Każda organizacja może wdrożyć sobie właściwy sposób zarządzania projektami zgodny z PRINCE2 uwzględniający jej dobre praktyki, doświadczenia oraz jej kulturę organizacyjną oraz zachowujący wszystkie zasady metodyki, a każdy projekt może dostosować te zalecenia firmowe do swojej specyfiki dalej zachowując wszystkie zasady metodyki.

Całość metodyki zawarta jest w dwóch podręcznikach. Opublikowany w nowym wydaniu zbiór tzw. pryncypiów wynikających z analizy doświadczeń dobrych i złych projektów, dostarcza osobom realizującym projekt wsparcia podczas oceny prawidłowości stosowania metodyki do potrzeb projektu. Dostosowanie to powinno zapewnić taki poziom kontroli, który jest odpowiedni dla skali, złożoności i ważności projektu. To właśnie przestrzeganie tych pryncypiów decyduje o tym, że projekt stosuje metodykę PRINCE2 a nie samo tylko formalne przyjęcie procesów działań i wzorców dokumentacji.

Nazwa pryncypium	Treść pryncypium
Ciągła zasadność biznesowa	Projekt zgodny z PRINCE2 ma ciągle ważne uzasadnienie biznesowe tzn: - istnieją i są udokumentowane wystarczające powody rozpoczęcia projektu; - uzasadnienie to jest monitorowane i pozostaje ważne przez cały czas trwania projektu; Okresowe potwierdzanie ważności uzasadnienia biznesowego jest dokumentowane.
Korzystanie z doświadczeń	Zespoły projektowe stosujące PRINCE2 uczą się z wcześniejszych doświadczeń. Doświadczenia są wyszukiwane, zapisywane i wykorzystywane w trakcie całego procesu.
Zdefiniowane role i obowiązki	Projekt zgodny z PRINCE2 posiada zdefiniowane i uzgodnione role oraz obowiązki w strukturze organizacyjnej projektu, która pozwala skutecznie uzgadniać interesy biznesu, użytkownika i dostawcy – podstawowych interesariuszy projektu.
Zarządzanie etapowe	Projekt zgodny z PRINCE2 jest planowany, monitorowany i kontrolowany etap po etapie. Projekt Tajki wymaga co najmniej dwóch etapów zarządczych: etapu inicjowania i jednego lub większej liczby kolejnych etapów zarządczych (realizacyjnych).
Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji	Projekt zgodny z PRINCE2 posiada tolerancje określone dla każdego z celów projektu, służące do ustanowienia granic dla uprawnień decyzyjnych delegowanych niższemu szczeblom zarządzania w strukturze projektu.
Koncentracja na produktach	Projekt zgodny z PRINCE2 koncentruje się na zdefiniowaniu i dostarczeniu produktów, a w szczególności na spełnieniu określonych dla nich wymagań jakościowych.
Dostosowanie do warunków projektu	Metodyka PRINCE2 dostosowana jest do warunków konkretnego projektu, jego rozmiaru, złożoności, znaczenia, możliwości i ryzyka.

**„Metodyka” to według „Słownika wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych” Władysława Kopalińskiego „zbiór zasad, sposobów wykonywania określonej pracy, prowadzący do osiągnięcia określonego celu”. PRINCE2 to metodyka zarządzania i kierowania konkretnymi projektami. Skierowana jest do osób zajmujących miejsce na wszystkich szczeblach zarządzania projektem. Odpowiada na pytanie jak postępować w każdej konkretnej sytuacji.**

Nie jest to czysta teoria. To raczej zbiór najlepszych praktyk, które można zastosować w każdej konkretnej sytuacji. Mają zastosowanie w firmach prywatnych, a także w sektorze publicznym. - Nie są to zasady wymyślone przez wybitne ale nie stykające się z rzeczywistością grono profesorskie, tylko przez praktyków, na co dzień z rzeczywistością rozmaitych organizmów gospodarczych się zmagających – mówi Cezary Paprocki, wiodący, akredytowany konsultant Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., akredytowany trener CRM S.A. w zakresie m.in. PRINCE2.

Stosowanie metodyki PRINCE2 jest popierane przez Komisję Europejską. Wśród projektów finansowanych z budżetu europejskiego mają pierwszeństwo projekty zarządzane zgodnie z tą metodyką. Ma ona wysokie oceny w Komisji Europejskiej. Nie może ona niczego narzucić. Ale podczas oceny inwestycji finansowanych ze środków europejskich na pewno będzie brane pod uwagę czy były one zarządzane tą metodyką. Stosowanie metodycznego zarządzania projektami jest również oczekiwane przez Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. – Metodyka PRINCE2 nie eliminuje całkowicie ryzyka popełnienia błędu – mówi Cezary Paprocki z Centrum Rozwiązań Menedżerskich. - Ale go poważnie ogranicza. Daje pewność, że takie samo lub bardzo podobne jak przyjęte do realizacji rozwiązanie zostało już gdzieś zastosowane z sukcesem. To nieoceniona pomoc gdy w grę wchodzi ogromna odpowiedzialność, a taka odpowiedzialność ma na pewno miejsce w przypadku zarządzania tak skomplikowanym mechanizmem jak miasto.

Jednym z pierwszych miast które wyraziły gotowość zarządzania projektami zgodnie z metodyką PRINCE2 było miasto Dzierżoniów. Miało ono za sobą bardzo bolesne doświadczenia związane z transformacją ustrojową. Przemysł miasteczka przed 1989 rokiem oparty był na kilku wielkich zakładach pracy. „Diora” produkowała odbiorniki radiowe, „Silesiana” natomiast – produkty bawełniane. Przedsiębiorstwa te zatrudniały łącznie kilka tysięcy osób. Niemal każda rodzina w Dzierżoniowie w jakimś stopniu utrzymywała się z pracy w tych zakładach. Nagły upadek tych firm spowodował, że bezrobocie, praktycznie z dnia na dzień osiągnęło poziom prawie 50 proc. - Taki start w samorządność musiał motywować do działania – mówi wiceburmistrz miasta Wanda Ostrowska. - Stało się jasne, że bez sprawnej i wspomagającej przedsiębiorczość administracji miasto może się nie podnieść. Stąd też utrwalony i pielęgnowany do dziś trend do nowych metod zarządzania oraz równanie do lepszych.

Władze tego miasta wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku zaczęły poszukiwać rozwiązań które pomogą im w efektywny sposób korzystać ze środków zgromadzonych w europejskim budżecie. – Nie mieliśmy przecież żadnego doświadczenia w korzystaniu ze środków unijnych – mówi wiceburmistrz Wanda Ostrowska. – Pojawiło się zatem pytanie jak efektywnie z nich korzystać, jak prowadzić projekty aby nie zmarnować choćby jednego wywalzonego z takim trudem euro. Zastanawialiśmy się jak skutecznie zawalczyć o unijne dotacje. Metodyka PRINCE2 dała nam poczucie bezpieczeństwa.

Stosując ją mamy przekonanie, że w maksymalny sposób ograniczamy ryzyko błędu. Uczymy się zbierać swoje doświadczenia i uczyć się na nich. Weszliśmy na zupełnie inny poziom zarządzania.

Metodyka PRINCE2 nie likwiduje zupełnie ryzyka popełnienia błędu. Ale – jak twierdzi Cezary Paprocki z Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., poważnie ryzyko to ogranicza. Nie jest receptą na wszystkie problemy. Ale w znacznym stopniu pomaga je rozwiązać. Daje poczucie, co istotne, że rozwiązanie problemu nie jest kwestią „widzimisie”, ale wynika z doświadczeń innych, którzy znaleźli się w podobnej sytuacji.

Z pomocą miastu Dzierżoniów przyszło warszawskie Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., pierwsza w Polsce i najbardziej doświadczona firma mająca certyfikat pozwalający na treningu, wdrażanie i konsultacje związane z zarządzaniem projektami zgodnie z metodyką PRINCE2. Rozpoczęły się szkolenia i konsultacje, w których brało udział łącznie kilkanaście osób.

Do tej pory projekty opracowywane tą metodyką polegały przede wszystkim na opracowaniu dokumentacji projektowej. Teraz po nabraniu doświadczenia władze miasta deklarują gotowość podjęcia bardziej ambitnych wyzwań. Uruchomiony został duży projekt polegający na kompleksowej modernizacji najdłuższej ulicy w mieście. W tym roku także zostanie zakończone prace związane z rozbudową bazy Dzierżoniowskiego Ośrodka Kultury i remontem budynku Towarzystwa Przyjaciół Dzieci.

Miasto bardzo wyraźnie stawia na rozwój sektora usług, turystyki (poblże Kotliny Kłodzkiej). W miasteczku działa ponad 3 tys. firm, bezrobocie natomiast tylko nieznacznie przekracza 10 proc. i jest znacząco niższe niż średnia krajowa. Mieszkańcy na co dzień nie widzą metodyki w działaniu. Dla nich ma znaczenie, że ich sprawy załatwiane są w sposób skuteczny. Ale podczas głosowania w wyborach dają wyraz swoim poglądom. Podczas ostatnich wyborów samorządowych ekipa, która wdrażała wprowadzenie PRINCE2 w Dzierżoniowie wygrała w pierwszej turze. – Dzierżoniów z miasta, które miało wielkie kłopoty powoli przeistacza się w miasteczko bardzo ładnie pozapinane na wszystkie guziczki – ocenia Cezary Paprocki.

*Opublikowane w EDS Europejski Doradca Samorządowy 2009 nr 4 str. 8-11*