

Po co nam biura wsparcia?

Powszechnie wiadomo, że w trakcie realizacji programów, projektów, a jeszcze bardziej ogólnie, w trakcie zarządzania portfelem przedsięwzięć, przydaje się biuro wsparcia. Powszechnie również wiadomo, że sformułowanie „powszechnie wiadomo” jest wytrychem mającym ukryć brak argumentów na poparcie tezy.

No to jak jest z tymi biurami wsparcia?



Różne są ich losy, ale najczęściej po początkowym okresie entuzjazmu i wiary w cuda, biura takie powoli się degenerują i stają się repozytoriami dokumentów, ale tylko takich, z którymi nie wiadomo co zrobić. Stają się miejscem zatrudnienia osób, które nie są przydatne gdzie indziej. Stają się enklawą gdzie nikt nie wie co ma robić. Przez najwyższe kierownictwo są postrzegane jako dodatkowy koszt, którego nie bardzo można wyeliminować, no bo jakże to tak? Bez biura wsparcia? Zespół biura wsparcia jest traktowany jak Sekretariat do załatwiania drobnych uciążliwości i parzenia kawy, której i tak wszyscy nie lubią.

Tym czasem dobrze zorganizowane biuro wsparcia może na poziomie całej korporacji przynieść wymierną i nie do pogardzenia istotną, wartość dodaną.

Wśród wielu funkcji jakie pełnią biura wsparcia, w dojrzałych organizacjach, poniższe wydają się najbardziej typowe, a to pewnie dlatego, że są najbardziej użyteczne dla kierownictwa.



- ✓ Biuro wsparcia może być strukturą (zespół + reguły gry) pozwalającą na wybór do realizacji najważniejszych programów i projektów, w tym sensie, że pomysły na przedsięwzięcia zostaną ocenione wedle standardowych kryteriów, zebrane w całość (portfel) i przedstawione do akceptacji najwyższemu kierownictwu. Dzięki takiemu podejściu zredukowane jest ryzyko biznesowe, wdrożenia są szybsze, zwiększa się zaufanie do podejmowanych decyzji inwestycyjnych, a projekty „pupilki” są skutecznie eliminowane.
- ✓ Możemy się pokusić o rozwinięcie powyższej funkcji i powierzyć biurowi optymalizację portfela inwestycyjnego. Dzięki temu uzyskamy zbiór przedsięwzięć, które możliwie najlepiej adresują strategię i wszystkie uwarunkowania zewnętrzne. Pieniądze, których przecież zawsze brak, będą właściwie zainwestowane, a uwaga skupi się na maksymalizacji zwrotu. Inwestycje będą uwzględniać wymagania różnych instytucji o charakterze regulacyjnym (szczególnie ważne gdy w grę wchodzi pieniądze publiczne). Portfel przedsięwzięć będzie portfelem zharmonizowanym.
- ✓ Biuro może stale dopasowywać portfel przedsięwzięć do zamierzeń i celów strategicznych, dzięki czemu te ostatnie stają się klarowne, mamy lepszy system decyzyjny, a programy i projekty, jeżeli przestają pasować do celów strategicznych, mogą być w prosty sposób przerwane.
- ✓ Biuro może wziąć aktywny udział w przydziale odpowiednich zasobów do odpowiednich programów i projektów, a to z tego powodu, że tam właśnie widoczne są w jednym miejscu wszystkie przedsięwzięcia. Takie podejście generuje oszczędności uzyskiwane dzięki optymalnemu wykorzystaniu zasobów przy jednoczesnym uwzględnieniu priorytetów biznesowych, a zasoby nie koniecznie są przydzielane w pierwszej kolejności do projektu, którego kierownik ma najlepsze „wejścia u prezesa”.
- ✓ Powyższe dotyczy w szczególności rozwiązywania konfliktów związanych z zasobami unikatowymi i trudnodostępnymi. W efekcie maleje zaangażowanie najwyższego kierownictwa w rozstrzyganie konfliktów i podnosi się zdolność do takiego planowania inwestycji, aby w sposób optymalny wykorzystać zasoby cenne i trudnodostępne.

- ✓ Ponieważ biuro niejako „widzi” wszystkie przedsięwzięcia obecne w organizacji, to identyfikacja i zarządzanie współzależnościami między programami projektami staje się łatwiejsze i w rezultacie zredukowane jest ryzyko opóźnień, prognozy są lepsze oraz generowane są oszczędności, dzięki wcześniejszemu zwalnianiu zasobów.
- ✓ Biuro umożliwia ocenę zagregowanego, całkowitego poziomu ryzyka, związanego z realizowanymi programami i projektami. Jest to niezwykle cenna funkcjonalność ponieważ niektóre programy i projekty nigdy by nie były rozpoczęte, gdyby całkowity faktyczny poziom ryzyka był znany. Możliwe staje się ograniczanie zakresu przedsięwzięć po to aby utrzymać całkowite ryzyko na bezpiecznym poziomie.
- ✓ Biuro może wspomagać zespoły realizacyjne w monitorowaniu postępów w programach i projektach w odniesieniu do założonych rezultatów przez co realizacja przedsięwzięć jest dobrze kontrolowana, a szanse na nieprzyjemne niespodzianki maleją.
- ✓ Wreszcie zespół biura może pilnować aby nie wystąpiło dublowanie korzyści lub generowanie rezultatów, które przeczą innym результатам, pochodzącym z innych przedsięwzięć.

Liczba funkcjonalności jest faktycznie ograniczona jedynie wyobraźnią tych, którzy takie biuro powołują do życia. Ważne jest jednak, aby powierzając jakiś zakres takiemu biuru pamiętać, że musi ono generować wartość dodaną dla całej organizacji i jej kluczowych interesariuszy a nie być tworem, w gruncie rzeczy mało przydatnym, stworzonym bo ktoś uważa, że taka struktura powinna po prostu być.

Cezary Paprocki
Wiodący konsultant CRM SA

PS

Nakładem Office of Government Commerce ukazał się poradnik zatytułowany “P3O® – Portfolio Programme and Project Offices Guide” (wkrótce również w języku polskim wraz ze szkoleniami i systemem certyfikacji), który jest pełnym i wyczerpującym kompendium wiedzy na temat konstrukcji, wdrożeń i eksploatacji biur wsparcia.

P3O® jest zarejestrowanym znakiem handlowym Office of Government Commerce.