
17

PRINCE2

PRINCE2 jest metodyką zarządzania projektami opracowaną i stosowaną jako standard w Wielkiej Brytanii. Początki tej metodyki sięgają połowy lat siedemdziesiątych XX wieku, kiedy w firmie brytyjskiej Simfact Systems Ltd. opracowano podejście PROMPT (ang. *Project, Resource, Organization, Management and Planning Technique*) do zarządzania, planowania i organizacji projektów i ich zasobów. We wczesnych latach osiemdziesiątych ta technika została zaadaptowana przez Centralną Agencję Komputerową i Telekomunikacyjną w Wielkiej Brytanii (ang. CCTA – *Central Computer and Telecommunications Agency*), która zaczęła licencjonować metodykę PROMPT. W 1989 roku CCTA ulepszyła PROMPT i zmieniła jego nazwę na PRINCE (ang. *PROMPT In The CCTA Environment*). W 1996 roku wyszła druga wersja tego standardu pod nazwą PRINCE2, a w roku 2000 CCTA została włączona do rządowego OGC (ang. *Office of Government Commerce*). Najnowsza wersja PRINCE2 pochodzi z roku 2009. W 2013 roku własność intelektualna PRINCE2 została przekazana nowej firmie AXELOS, która jest spółką *joint venture* rządu Jej Królewskiej Mości i brytyjskiej firmy inwestycyjnej Capita Plc.

Obecnie głównym źródłem informacji o PRINCE2 jest Prince2® Wiki [195] – udostępniona na licencji *Creative Commons* internetowa encyklopedia prowadzona przez AXELOS.

Certyfikat PRINCE2 stanowi potwierdzenie znajomości technik zarządzania projektami (nie tylko z dziedziny oprogramowania) na wysokim poziomie.

Podejście PRINCE2 jest oparte na dobrze zdefiniowanej strukturze ról i odpowiedzialności. Każda osoba odgrywająca w projekcie określoną rolę wie, czego się od niej oczekuje i czego może oczekiwać od innych. Zna zarówno ogólne zasady, jak i procedury postępowania właściwe dla danej roli. W przypadku napotkania problemów wykraczających poza kompetencje swojej roli może problemy przekazać (eskalować) na wyższy poziom zarządzania. W PRINCE2 nazywa się to **zarządzaniem przez wyjątki** (ang. *Manage by Exception*).

Parametry (zmienne) projektu kontrolowane przez PRINCE2 mogą być zapamiętane przez akronim „BC QRST”:

- **Benefits** – korzyści,
- **Cost** – koszt,
- **Quality** – jakość,
- **Risk** – ryzyko,
- **Scope** – zakres,
- **Time** – czas.

Frank Turley, główny autor Prince2® Wiki, poleca też inny sposób zapamiętania ww. sześciu zmiennych – przez powiedzenie „*TeCQuila SoBeR*”.

17.1. Główne zasady PRINCE2

W PRINCE2 wszystkie działania są podporządkowane siedmiu głównym zasadom. Są to:

1. Nieustanne uzasadnienie biznesowe.
2. Wyciąganie wniosków z doświadczenia.
3. Zdefiniowane role i odpowiedzialności.
4. Zarządzanie etapami.
5. Zarządzanie przez wyjątki.
6. Skoncentrowanie na produkcie.
7. Dostosowywanie do środowiska projektu.

Nieustanne uzasadnienie biznesowe

Zasada **nieustannego uzasadnienia biznesowego** (ang. *continuous business justification*) dla projektu oznacza, że:

- Przez podjęciem projektu przeprowadza się analizę biznesową kosztów i korzyści, aby stwierdzić, czy podjęcie projektu jest opłacalne. Projekty nieopłacalne nie są podejmowane. Dokument **uzasadnienia biznesowego** nosi nazwę *Business Case*.
- W trakcie projektu dokument *Business Case* jest przeglądany i aktualizowany, aby sprawdzić, czy projekt ma w dalszym ciągu uzasadnienie biznesowe. Jeśli nie, to powinno się podjąć decyzję o zamknięciu projektu.

Wyciąganie wniosków z doświadczenia

Zasada **wyciągania wniosków z doświadczenia** (ang. *learn from experience*) oznacza, że zespoły powinny się uczyć na podstawie doświadczenia z projektów prowadzonych w organizacji. W tym celu w każdym projekcie prowadzi się **dziennik wniosków** (ang. *lessons log*), w którym kierownik projektu zapisuje własne spostrzeżenia i rekomendacje na przyszłość, zarówno dla siebie, jak i dla innych. Na koniec projektu kierownik projektu na podstawie zapisów z dziennika tworzy **raport wniosków** (ang. *lessons report*), który będzie stanowił obowiązkową lekturę dla innych kierowników projektów przy otwieraniu projektów.

Zdefiniowane role i odpowiedzialności

W PRINCE2 wyróżnia się trzy głównych typy interesariuszy projektu. Są to:

- **sponsorzy biznesowi**, który określają i pilnują uzasadnienia biznesowego,
- **użytkownicy**, którzy będą bezpośrednio odnosić korzyści z projektu,
- **dostawcy**, który zapewniają zasoby i wiedzę ekspercką dla projektu i wytwarzają produkty.

Przez pojęcie **dostawcy** (ang. *suppliers*) w PRINCE2 należy rozumieć zarówno dostawców zewnętrznych, jak i wewnętrznych, czyli po prostu zespoły projektowe.

Role uczestników projektu są w PRINCE2 zdefiniowane następująco:

- **Rada Projektu** (ang. *Project Board*) – jest to rola zbiorcza, składająca się przynajmniej z trzech członków odgrywających następujące role:
- **Dyrektor wykonawczy** (ang. *Executive*) – osoba reprezentująca sponsorów biznesowych, która ponosi główną odpowiedzialność za projekt. PRINCE2 używa terminu „*executive*”, które po polsku oznacza właśnie „dyrektor wykonawczy”. W tej roli często występuje członek zarządu organizacji, odpowiadający przed resztą zarządu za realizację projektu.
- **Starszy użytkownik** (ang. *Senior User*) – reprezentant przyszłych (lub aktualnych) użytkowników, który przedstawia wymagania użytkowników wobec projektu i pilnuje ich realizacji. Tę rolę może odgrywać jedna osoba lub kilka osób.
- **Starszy dostawca** (ang. *Senior Supplier*) – reprezentant dostawców (w tym zespołu projektowego), który prezentuje ich punkt widzenia. Tę rolę też może odgrywać jedna osoba lub kilka osób.
- **Kierownik projektu** (ang. *Project Manager*) – osoba bezpośrednio zarządzająca projektem, odpowiedzialna przed Radą Projektu,
- **Kierownik zespołu** (ang. *Team Manager*) – osoba odpowiedzialna za działanie zespołu na co dzień. Ta rola jest opcjonalna. Kierownik zespołu jest powoływany, gdy jest potrzebna specjalistyczna wiedza z określonej dziedziny (np. z dziedziny wytwarzania oprogramowania), której brakuje kierownikowi projektu. Może być też powołany, gdy zespół pracuje w pewnym oddaleniu od kierownika projektu dla koordynacji kontaktu członków zespołu z kierownikiem projektu. W większych projektach mogą być powoływani kierownicy osobnych zespołów. Kierownicy zespołów są odpowiedzialni przed kierownikiem projektu.
- **Organ ds. zmian** (ang. *Change Authority*) – to osoba lub grupa osób, która ma uprawnienia do rozpatrywania wniosków o zmianę lub stwierdzania niezgodności produktów ze specyfikacjami. Zmiany mniejszej wagi mogą być zatwierdzone przez kierownika projektu, a większej – przez organ ds. zmian, który może zarządzać zmianami w ramach ustalonego budżetu zmian. W innych metodykach organ ds. zmian nazywa się często **Radą Kontroli Zmian** (ang. *Change Control Board*). W PRINCE2 to nie musi być cała rada, rolę tę może odgrywać pojedyncza osoba.
- **Wsparcie projektu** (ang. *Project Support*) – jest to opcjonalna rola pomocnicza, świadcząca usługi administracyjne dla projektu (np. gromadzenia i przetwarzania danych, zarządzania konfiguracją), jak również udzielająca porad i wskazówek do zarządzania projektem. W mniejszych projektach obowiązki te pełni kierownik projektu, w większych może zostać utworzone specjalne „biuro obsługi projektów” obsługujące wiele projektów.

- **Zabezpieczenie projektu** (ang. *Project Assurance*) – jest to dodatkowa rola, której zadaniem jest obiektywny wgląd w ciągłość uzasadnienia biznesowego dla projektu i zapewnienie, że projekt to uzasadnienie utrzymuje. Rolę tę może odgrywać cała Rada Projektu, a może być też przydzielona do zupełnie innej osoby, wobec której kierownik projektu będzie czuł większą swobodę niż wobec Rady Projektu.

W każdym procesie wchodzącym w skład PRINCE2 poszczególne role mają jasno określone odpowiedzialności. Na przykład w procesie tworzenia *dokumentu inicjującego projekt* (ang. PID – *Project Initialization Document*) role i odpowiedzialności są opisane następująco:

- Rada Projektu
 - zatwierdza wszystkie części PID.
- Dyrektor wykonawczy
 - tworzy uzasadnienie biznesowe (dokument *Business Case*),
 - zatwierdza wszystkie części PID.
- Starszy użytkownik
 - dostarcza informacje i zasoby do opisów produktów,
 - dostarcza informacje do podejścia do zarządzania korzyściami.
- Starszy dostawca
 - zatwierdza części PID (np. plan projektu),
 - zapewnia zasoby pomocne w planowaniu.
- Zabezpieczenie projektu
 - przegląda większość informacji w PID.
- Kierownik projektu
 - tworzy większość dokumentów wymaganych dla PID,
 - tworzy podejście do zarządzania korzyściami.
- Kierownik zespołu
 - pomaga w planowaniu (tworzy plan budżetu projektu, dokonuje szacowania itp.).

Zarządzanie etapami

Zarządzanie etapami polega na tym, że cały projekt PRINCE2 jest planowany z podziałem na etapy nadające się do łatwiejszego zarządzania. Etapy są oddzielone punktami kontrolnymi, w których ocenia się wykonanie poprzedniego etapu i planuje podjęcie następnego. PRINCE2 wymaga tylko dwóch etapów w projekcie: *etapu inicjacji* i przynajmniej jednego *etapu zarządzania*. Cały projekt jest poprzedzany procesem rozpoczęcia projektu. Przejście od etapu do etapu jest objęte procesem zarządzania granicą etapu. Ostatni etap kończy się procesem zamknięcia projektu.

PRINCE2 nie narzuca, jakie etapy zarządzania mają być stosowane ani sposobu podziału projektu na etapy, ani sposobów przechodzenia między etapami. Te decyzje zostawia dla Rady Projektu i kierownika projektu.

Zarządzanie przez wyjątki

W PRINCE2 każda rola ma swoje obowiązki i odpowiednie do tego uprawnienia do zarządzania. Zarządzanie jest podzielone na cztery poziomy:

- 1) poziom zarządzania korporacyjnego lub programowego (ponad projektem),
- 2) poziom dyrektorski (odpowiada Radzie Projektu),
- 3) poziom kierowniczy (odpowiada kierownikowi projektu),
- 4) poziom dostarczania (odpowiada kierownikowi zespołu).

Na poziomie zarządzania korporacyjnego lub programowego podejmuje się decyzje co do otwarcia projektu i identyfikacji wykonawcy. Na poziomie dyrektorskim przygotowuje się plany projektu, zapewnia zasoby, zatwierdza ukończenie każdego etapu i autoryzuje przejście do kolejnego etapu. Do odpowiedzialności Rady Projektu należy też określenie parametrów „BCQIRST”, które mają być osiągnięte w projekcie. Dla każdego z parametrów określone są granice tolerancji, w których te parametry muszą się zmieścić w każdym etapie. Za utrzymywanie tych granic jest odpowiedzialny kierownik projektu. Może on podejmować decyzje co do konkretnych działań, w tym co do zmiany planów, o ile mieszczą się one w ustalonych granicach. Jeśli działania naprawcze będą wymagały przekroczenia granic tolerancji, to PRINCE2 nazywa taką sytuację *wyjątkiem* (ang. *exception*). Wówczas kierownik projektu powinien *przekazać* (*eskalować*) problem na wyższy poziom zarządzania, gdzie podejmuje się decyzję co do dalszego postępowania (włącznie z ewentualnym przerwaniem projektu). Sposoby postępowania w takich wypadkach powinny być uprzednio zaplanowane w *planie wyjątków*.

To podejście w PRINCE2 nazywa się *zarządzaniem przez wyjątki* (ang. *Manage by Exceptions*).

Skoncentrowanie na produkcie

Zasada *skoncentrowania się na produkcie* wymaga, aby jak najwcześniej stworzyć *opis produktu*, który będzie stanowił emanację wizji kierownictwa, potrzeb użytkowników i punkt odniesienia dla dostawców (zespołu deweloperów). Opis produktu powinien określać cel, skład, pochodzenie i formę produktu, a także kryteria jakościowe produktu i sposób ich zapewnienia. Opis produktu zapewnia wspólne zrozumienie przez interesariuszy, co ma być przedmiotem projektu.

Skrócony opis projektu (ang. *Project Brief*) powinien być szybko sporządzony wraz z uzasadnieniem biznesowym, a pełny opis projektu może być tworzony dłużej z udziałem wszystkich interesariuszy.

Dostosowywanie do środowiska projektu

PRINCE2 może być dostosowany do dowolnego rozmiaru projektu, do różnych warunków i języka. Dostosowywaniu podlegają tzw. *tematy* (ang. *themes*), które obejmują:

- uzasadnienie biznesowe,
- ryzyko,
- organizację,
- plany,
- postęp,
- jakość,
- zmiany.