

* Definicja projektu

- Projekt to organizacja tymczasowa, powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego Uzasadnienia Biznesowego.

Definicja PRINCE 2

- Projekt jest czasowym przedsięwzięciem, mającym na celu stworzenie unikalnego produktu lub usługi.

Definicja za PMBOK®Guide

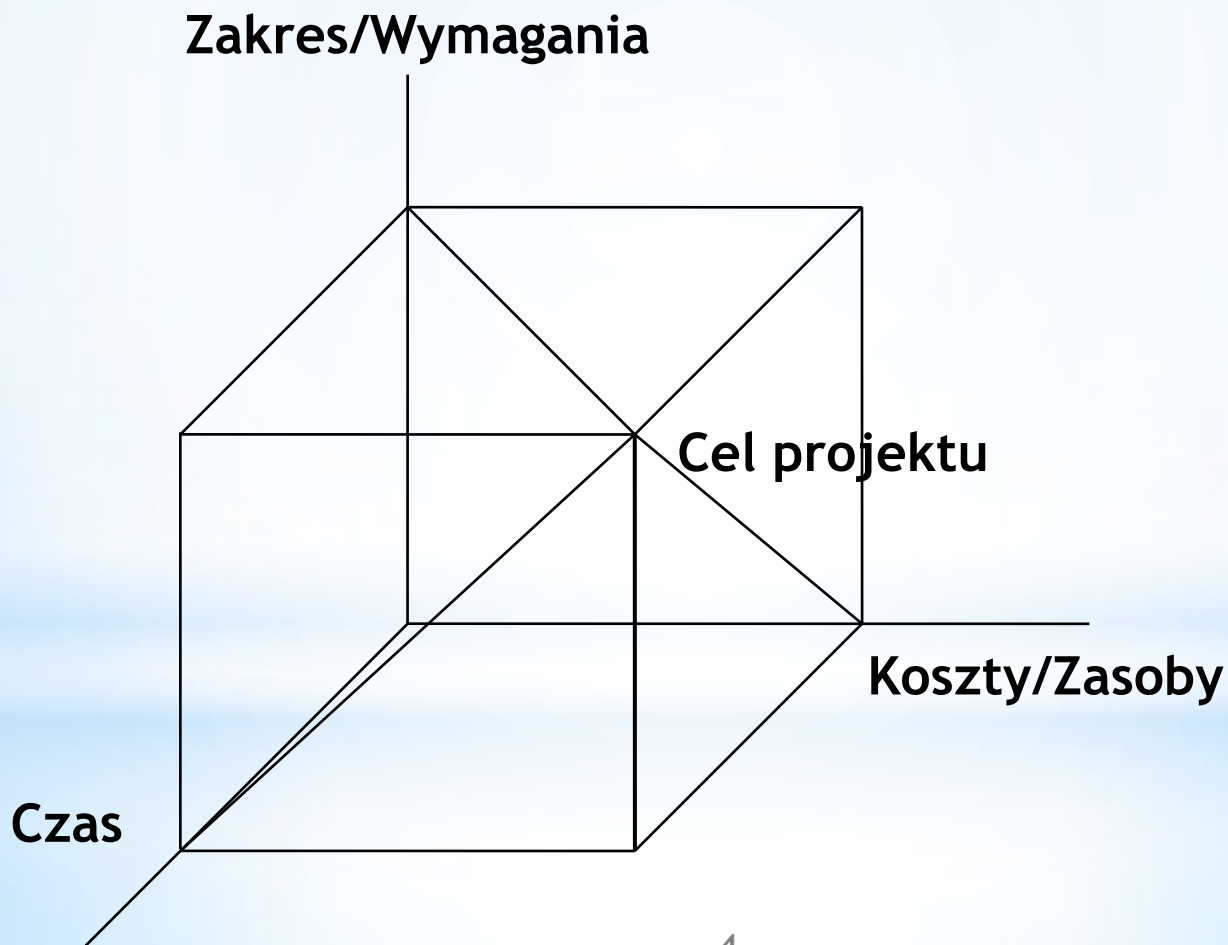
* Podstawowe pojęcia

- Proces - rutynowe działanie, sprzyja stabilizacji
- Projekt - działanie nierutynowe, przedsięwzięcie dążące do zmiany
- Program - zbiór połączonych projektów o wspólnym celu strategicznym
- Zarządzanie programem - skoordynowane zarządzanie portfelem projektów

* Porównanie rodzajów działalności

PROCESY:	PROJEKTY:
▪ stabilność	▪ wywołują konflikty
▪ rutynowość	▪ zawierają elementy nowości
▪ niewielki poziom ryzyka (niepewności)	▪ wysoki poziom ryzyka (niepewności)
▪ powolne zmiany ewolucyjne	▪ ukierunkowane na zasadnicze zmiany
▪ kierownictwo sporadycznie steruje procesem	▪ kierownictwo aktywnie zaangażowane w realizację projektów

* Parametry projektu



* Co chcemy kontrolować w projekcie?

- Koszty,
- Terminy,
- Jakość,
- Zakres,
- Ryzyko,
- Korzyści.

* Dane dotyczące projektów IT w USA zebrane w 1995 r

- 31% projektów nie zostało ukończonych (około 80 000)
- Czas realizacji ponad 80% projektów został znacznie przekroczony
- 52,7% projektów pochłonęło około 190% pierwotnie zakładanych kosztów
- Przerwane projekty kosztowały ponad 81 miliardów \$.
- Zakończone projekty kosztowały ponad 59 miliardów \$.

* PRZYCZYNY NIEPOWODZEŃ PROJEKTÓW INFORMATYCZNYCH

- Brak odpowiedniej koordynacji zasobów i działań,
- Brak właściwej komunikacji pomiędzy stronami, co skutkuje dostarczeniem klientowi nie tego, czego oczekiwał.
- Złe oszacowanie czasu trwania i kosztów projektu, co powoduje, że kosztuje on więcej i trwa on dłużej niż oczekiwano.
- Stosowanie nieodpowiednich kryteriów ocen.
- Niewłaściwe zaplanowanie zasobów, czynności i harmonogramów.
- Brak właściwej kontroli postępów prac, w rezultacie czego ich prawdziwy stan jest identyfikowany za późno, by uruchomić działania naprawcze.
- Brak odpowiedniej kontroli jakości, przez co dostarczone produkty są nieakceptowalne lub nieużyteczne.

* PRINCE 2

PRojects

IN

Controlled

Environments

* PRINCE 2: Kształtowanie metodyki

- * Simpact System Ltd. tworzy PROMPT w roku 1975
- * Wielka Brytania wdraża PROMPT jako standard w projektach informatycznych dla rządu brytyjskiego w roku 1979
- * W roku 1989 PROMPT przekształca się w PRINCE
- * Nowa wersja pod nazwą PRINCE 2 dostosowana do różnego typu projektów zostaje ogłoszona w 1996 roku
- * Obecnie obowiązuje wersja PRINCE2 2009 - wprowadzono gruntowne zmiany w metodyce dokonując znacznego uproszczenia

* Składowe metodyki PRINCE 2

- * 7 pryncypiów (zasad) na których opiera się metodyka, wywodzących się z doświadczeń.
- * 7 tematów, którymi zajmujemy się zarządzając projektami zgodnie z PRINCE 2.
- * 7 procesów zarządczych wykorzystywanych w zarządzaniu projektem.

* Składowe metodyki PRINCE 2

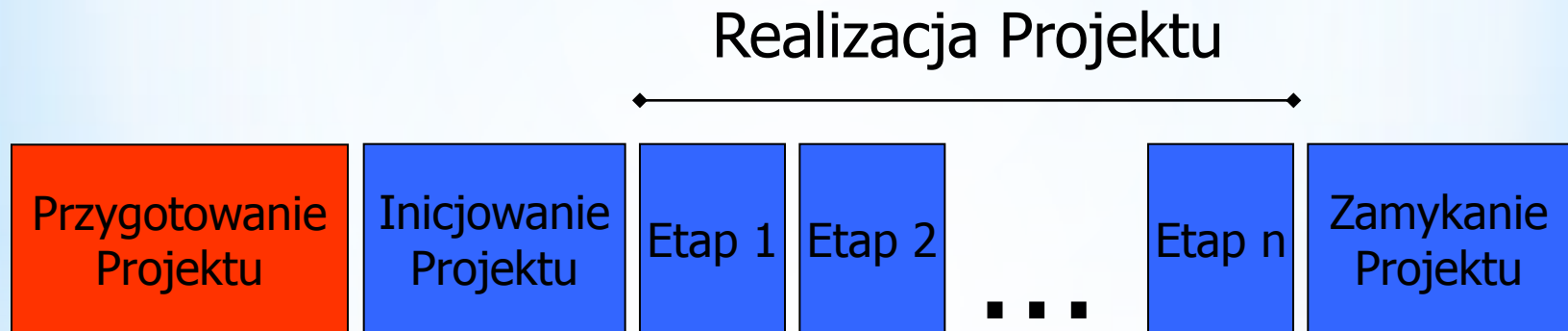
ZASADY	TEMATY	PROCESY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciągła zasadność biznesowa ▪ Korzystanie z doświadczeń ▪ Zdefiniowane role i obowiązki ▪ Zarządzanie etapowe ▪ Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji ▪ Koncentracja na produktach ▪ Dostosowanie do warunków projektu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uzasadnienie Biznesowe ▪ Organizacja ▪ Jakość ▪ Plany ▪ Ryzyko ▪ Zmiana ▪ Postępy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PP - Przygotowanie Projektu ▪ IP - Inicjowanie Projektu ▪ ZS - Zarządzanie Strategicznym Projektem ▪ SE - Sterowanie Etapem ▪ DP - Zarządzanie Dostarczaniem Produktów ▪ KE - Zarządzanie Końcem Etapu ▪ ZP - Zamykanie Projektu

* Procesy metodyki PRINCE 2

	Przed projektem	Etap Inicjowania	Kolejne etapy realizacyjne	Ostatni etap realizacyjny
Zarządzanie strategiczne	PP	Zarządzanie Strategiczne Projektem		
Zarządzanie operacyjne		IP	SE	SE
Dostarczanie produktów			DP	DP

Faza 1 - Przygotowanie Projektu

* Cykl życia projektu i procesy w PRINCE 2



* Przeznaczenie

Przygotowanie Projektu służy do zapewnienia, że zostaną spełnione warunki dla Inicjowania Projektu, poprzez udzielenie odpowiedzi na pytanie: „czy mamy zasadny i wart realizacji projekt?”

* Cel

Celem procesu jest zapewnienie, że:

- * istnieje uzasadnienie biznesowe do zainicjowania projektu,
- * powołano wszystkie organy niezbędne do zainicjowania projektu,
- * są dostępne informacje niezbędne do określenia zakresu projektu,
- * wybrano formułę realizacji projektu,
- * wyznaczono osoby niezbędne do inicjowania projektu, które obejmą ważne role w projekcie,
- * prace potrzebne do inicjowania projektu zostały zaplanowane,
- * nie traci się czasu na inicjowanie projektu opartego na błędnych założeniach.

* Działania

- * Mianowanie Przewodniczącego i Kierownika Projektu.
- * Zgromadzenie dotychczasowych doświadczeń.
- * Organizowanie Zespołu Zarządzania Projektem.
- * Projektowanie zespołu zarządzania projektem i mianowanie jego członków.
- * Przygotowanie zarysu Uzasadnienia Biznesowego.
- * Wybór formuły realizacji projektu i zestawienie Założeń Projektu.
- * Planowanie etapu inicjowania.

- * **Mianowanie Przewodniczącego i Kierownika Projektu**
- * Przeprowadzić przegląd zlecenia przygotowania projektu,
- * Mianować Przewodniczącego i KP:
 - * ustalić obowiązki Przewodniczącego i KP,
 - * przygotować opis ról Przewodniczącego i KP,
 - * oszacować nakłady pracy wymagane dla obu ról,
 - * zidentyfikować kandydatów na stanowiska.
 - * potwierdzić dostępność osób,
 - * powierzyć wybranej osobie rolę Przewodniczącego lub KP.
- * Założyć Dziennik Projektu jako repozytorium informacji dotyczących projektu, które nie są na razie rejestrowane gdzie indziej.

* Zgromadzenie dotychczasowych doświadczeń

- * Założyć Dziennik Doświadczeń.
- * Dokonać przeglądu Raportów Doświadczeń z podobnych projektów w celu identyfikacji doświadczeń przydatnych w tym projekcie.
- * Dokonać przeglądu doświadczeń kierownictwa organizacji.
- * Przeprowadzić konsultacje z osobami posiadającymi doświadczenia z realizacji podobnych projektów.
- * Zarejestrować przydatne doświadczenia w Dzienniku Doświadczeń.

* Projektowanie zespołu zarządzania projektem i mianowanie jego członków

- * Dokonać przeglądu Dziennika Doświadczeń.
- * Zaprojektować zespół zarządzania projektem.
- * Mianować zespół zarządzania projektem:
 - * oszacować nakłady pracy wymagane dla każdej z ról,
 - * zidentyfikować kandydatów na stanowiska.
 - * potwierdzić dostępność wybranych osób i uzyskać ich akceptacje ról,
 - * wyznaczyć wybrane osoby do każdej z ról i uzyskać ich mianowania przez kierownictwo organizacji.
- * Uzupelnić Dziennik Projektu o ewentualnie wykryte ryzyka.

* Przygotowanie zarysu Uzasadnienia Biznesowego

- * Przewodniczący powinien sporządzić zarys Uzasadnienia Biznesowego.
- * Kierownik Projektu powinien skonsultować się z Głównym Użytkownikiem i Przewodniczącym w celu ustalenia, co projekt ma dostarczyć i stworzenia Opisu Produktu Końcowego Projektu.
- * Dokonać przeglądu ryzyk zarejestrowanych w Dzienniku Projektu i podsumować w zarysie Uzasadnienia Biznesowego główne ryzyka mające wpływ na zasadność projektu.

- * Wybór formuły realizacji projektu i zestawienie Założeń Projektu
- * Ocenic możliwe sposoby dostarczenia produktów i wybrać formułę realizacji projektu.
- * Zestawić założenia projektu:
 - * zdefiniować projekt - potwierdzić aktualny status, cele i zakres projektu, zidentyfikować wszelkie ograniczenia, założenia, tolerancje dla projektu i zainteresowane strony,
 - * dołączyć zarys Uzasadnienia Biznesowego,
 - * dołączyć Opis Produktu Końcowego Projektu,
 - * dołączyć formułę realizacji projektu i strukturę zespołu zarządzania projektem.
- * Wykorzystać Dziennik Projektu do zarejestrowania wszelkich nowych zagadnień lub ryzyk.

* Planowanie etapu inicjowania

- * Na podstawie formuły realizacji projektu podjąć decyzję o odpowiednich mechanizmach sterowania projektem, wystarczających do zainicjowania projektu.
- * Zidentyfikować wszelkie ograniczenia czasowe i kosztowe dla etapu inicjowania oraz opracować Plan Etapu.
- * Dokonać przeglądu wszelkich ryzyk w Dzienniku Projektu i ocenić ich wpływ na Plan Etapu inicjowania.
- * Dokonać aktualizacji Dziennika Projektu o ewentualnie zidentyfikowane nowe ryzyka.
- * Wystąpić z wnioskiem o zezwolenie na zainicjowanie projektu.

* Przeznaczenie

Proces Zarządzanie Strategiczne Projektem umożliwia Komitetowi Sterującemu przyjęcie odpowiedzialności za powodzenie projektu, poprzez podejmowanie kluczowych decyzji i sprawowanie ogólnej kontroli, podczas gdy bieżące zarządzanie projektem delegowane jest Kierownikowi Projektu.

* Cel

Celem procesu jest zapewnienie, że:

- * istnieje organ uprawniony do zainicjowania projektu,
- * istnieje organ uprawniony do dostarczania produktów projektu,
- * zarządcze ukierunkowanie i sterowanie są realizowane przez cały czas życia projektu, a projekt pozostaje zasadny,
- * istnieje punkt styku pomiędzy kierownictwem organizacji a projektem,
- * istnieje organ uprawniony do zamknięcia projektu,
- * plany dotyczące osiągnięcia korzyści poprojektowych podlegają zarządzaniu i przeglądom.

* Działania

- * Zezwolenie na zainicjowanie projektu.
- * Zezwolenie na realizację projektu.
- * Zezwolenie na realizację Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego.
- * Podejmowanie decyzji doraźnej.
- * Zezwolenie na zamknięcie projektu.

* Zezwolenie na zainicjowanie projektu

- * Dokonać przeglądu i zatwierdzić Założenia Projektu.
- * Dokonać przeglądu i zatwierdzić Opis Produktu Końcowego Projektu:
 - * potwierdzić oczekiwania jakościowe klienta,
 - * potwierdzić kryteria akceptacji.
- * Sprawdzić, czy zarys Uzasadnienia Biznesowego przedstawia zasadny projekt.
- * Dokonać przeglądu i zatwierdzić Plan Etapu inicjowania.
- * Poinformować wszystkich interesariuszy, że rozpoczęto inicjację projektu.
- * Zezwolić Kierownikowi Projektu na przejście do etapu inicjowania.

* Zezwolenie na realizację projektu

- * Dokonać przeglądu i zatwierdzić Dokumentację Inicjowania Projektu.
- * Dokonać przeglądu i zatwierdzić Plan Przeglądu Korzyści.
- * Powiadomić zainteresowane strony o zgodzie na realizację projektu.
- * Udzielić Kierownikowi Projektu zezwolenia na realizację projektu albo polecić mu, aby zamknął przedwcześnie projekt.

- * **Zezwolenie na realizację Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego**
- * Dokonać przeglądu i zatwierdzić Raport Końcowy Etapu.
- * Dokonać przeglądu Plan Etapu lub Planu Nadzwyczajnego, o którego zatwierdzenie wnosi Kierownik Projektu.
- * Podjąć jedną z trzech poniższych decyzji:
 - * potwierdzić plan, zezwolić Kierownikowi Projektu na jego realizację i ustalić tolerancje dla tego planu,
 - * polecić Kierownikowi Projektu dokonanie zmian odrzuconego planu,
 - * polecić Kierownikowi Projektu rozpoczęcie przedwczesnego zamykania projektu.
- * Poinformować wszystkie zainteresowane strony o statusie projektu.

* **Podjmowanie decyzji doraźnej**

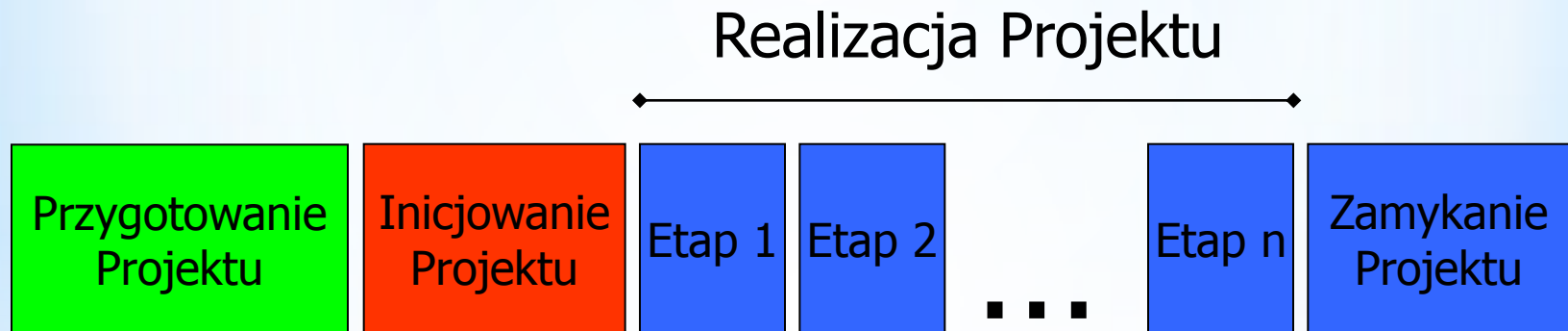
- * Zwrócić się do kierownictwa organizacji, jeżeli to konieczne.
- * Podjąć decyzję w granicach upoważnienia udzielonego Komitetowi Sterującemu, w przypadku zagadnienia:
 - * **problemu/obawy** - poprosić o Plan Nadzwyczajny lub przekazać wytyczne,
 - * **wniosku o wprowadzenie zmiany** - zatwierdzić, odroczyć, odrzucić lub poprosić o dodatkowe informacje,
 - * **odstępstwa** - zatwierdzić, odroczyć, odrzucić lub poprosić o dodatkowe informacje
- * Dodatkowo w przypadku przeglądu Raportu Okresowego upewnić się, że projekt nadal jest zasadny zgodnie z Uzasadnieniem Biznesowym i że postępy są zgodne z planem.

* Zezwolenie na zamknięcie projektu

- * Dokonać przeglądu pierwotnej i aktualnej wersji Dokumentacji Inicjowania Projektu.
- * Dokonać przeglądu i zatwierdzić Raport Końcowy Projektu.
- * Dokonać przeglądu i zatwierdzić aktualizację Planu Przeglądu Korzyści, zapewniając, że uwzględnia on te oczekiwane korzyści, które nie mogą być jeszcze potwierdzone.
- * Potwierdzić zaktualizowane Uzasadnienie Biznesowe przez porównanie faktycznych i przewidywanych korzyści, kosztów i ryzyk z pierwotnym Uzasadnieniem Biznesowym.
- * Powiadomić zainteresowane strony o zamykaniu projektu i podać ostateczny termin rozliczenia kosztów projektu.

Faza 2 - Inicjowanie Projektu

* Cykl życia projektu i procesy w PRINCE 2



* Przeznaczenie

Proces Inicjowanie Projektu służy do stworzenia solidnych podstaw dla projektu, co pozwala organizacji, jeszcze przed zaangażowaniem się w znaczne wydatki, zrozumieć, jakie prace należy wykonać w celu dostarczenia produktów projektu.

Celem procesu jest zapewnienie zrozumienia kwestii:

- * powody realizacji projektu, oczekiwane korzyści i ryzyka,
- * zakres prac do wykonania i produkty, które trzeba dostarczyć,
- * jak, kiedy i jakim kosztem będą dostarczone produkty?
- * kto ma być zaangażowany w podejmowanie decyzji?
- * jak będzie osiągnięta wymagana jakość?
- * jak będzie ustalane i kontrolowane obiekty odniesienia?
- * jak będą identyfikowane, oceniane i kontrolowane ryzyka, zagadnienia i zmiany?
- * kogo, kiedy i w jakiej formie należy informować?
- * w jaki sposób metoda zarządzania projektem stosowana w organizacji będzie dostosowana do projektu?

* Działania

- * Opracowanie Strategii Zarządzania Ryzykiem.
- * Opracowanie Strategii Zarządzania Konfiguracją.
- * Opracowanie Strategii Zarządzania Jakością.
- * Opracowanie Strategii Zarządzania Komunikacją.
- * Ustanowienie mechanizmów sterowania projektem.
- * Sporządzenie Planu Projektu.
- * Doprecyzowanie Uzasadnienia Biznesowego
- * Zestawienie Dokumentacji Inicjowania Projektu.

* Opracowanie Strategii Zarządzania Ryzykiem

- * Dokonać przeglądu Założeń Projektu w celu potwierdzenia, które standardy i praktyki zarządzania ryzykiem w organizacji należy zastosować w projekcie.
- * Pozyskać doświadczenia w tym zakresie z podobnych projektów.
- * Dokonać przeglądu Dziennika Projektu pod kątem ryzyk i zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem.
- * Zdefiniować Strategię Zarządzania Ryzykiem.
- * Skonsultować się z Nadzorem Projektu w celu potwierdzenia zaspokojenia potrzeb Komitetu Sterującego i organizacji.
- * Założyć Rejestr Ryzyk i wypełnić go ryzykami z Dziennika Projektu.
- * Uzyskać zatwierdzenie Strategii przez Komitet Sterujący.

* Opracowanie Strategii Zarządzania Konfiguracją

- * Dokonać przeglądu Założeń Projektu w celu potwierdzenia, które standardy i praktyki zarządzania konfiguracją w organizacji należy zastosować w projekcie.
- * Pozyskać doświadczenia z podobnych projektów.
- * Dokonać przeglądu Rejestru Ryzyk i Dziennika Projektu pod kątem ryzyk i zagadnień związanych z zarządzaniem konfiguracją.
- * Określić Strategię Zarządzania Ryzykiem.
- * Skonsultować się z Nadzorem Projektu w celu potwierdzenia zaspokojenia potrzeb Komitetu Sterującego i organizacji.
- * Utworzyć wstępne Zapisy Obiektów Konfiguracji.
- * Założyć Rejestr Zagadnień i uzupełnić Rejestr Ryzyk.
- * Uzyskać zatwierdzenie Strategii przez Komitet Sterujący.

* Opracowanie Strategii Zarządzania Jakością

- * Dokonać przeglądu Opisu Produktu Końcowego Projektu.
- * Dokonać przeglądu Założeń Projektu w celu potwierdzenia, które standardy i praktyki zarządzania jakością w organizacji należy zastosować w projekcie.
- * Pozyskać doświadczenia z podobnych projektów.
- * Dokonać przeglądu Rejestru Ryzyk i Rejestru Zagadnień pod kątem ryzyk i zagadnień związanych z jakością.
- * Określić Strategię Zarządzania Jakością.
- * Skonsultować się z Nadzorem Projektu w celu potwierdzenia zaspokojenia potrzeb Komitetu Sterującego i organizacji.
- * Założyć Rejestr Jakości.
- * Uzpełnić Rejestry Ryzyk i Zagadnień oraz Dziennik Projektu.
- * Uzyskać zatwierdzenie Strategii przez Komitet Sterujący.

* Opracowanie Strategii Zarządzania Komunikacją

- * Dokonać przeglądu Założeń Projektu w celu potwierdzenia, które standardy i praktyki zarządzania jakością w organizacji należy zastosować w projekcie.
- * Pozyskać doświadczenia z podobnych projektów.
- * Przejrzeć Rejestr Ryzyk i Rejestr Zagadnień pod kątem ryzyk i zagadnień związanych z zarządzaniem komunikacją.
- * Zidentyfikować interesariuszy, potrzeby informacyjne i pożądane relacje.
- * Określić Strategię Zarządzania Komunikacją.
- * Skonsultować się z Nadzorem Projektu w celu potwierdzenia zaspokojenia potrzeb Komitetu Sterującego i organizacji.
- * Uzupelnąć Rejestry Ryzyk i Zagadnień oraz Dziennik Projektu.
- * Uzyskać zatwierdzenie Strategii przez Komitet Sterujący.

* Ustanowienie mechanizmów sterowania projektem

- * Dokonać przeglądu Założeń Projektu w celu potwierdzenia, które standardy i praktyki zarządcze organizacji dotyczące mechanizmów sterowania należy zastosować w projekcie.
- * Pozyskać doświadczenia z podobnych projektów.
- * Przejrzeć Rejestr Ryzyk i Rejestr Zagadnień pod kątem ryzyk i zagadnień związanych z mechanizmami sterowania.
- * Potwierdzić granice etapów zarządczych.
- * Przypisać role, uprawnienia i obowiązki w projekcie.
- * Potwierdzić tolerancje i procedury eskalowania spraw.
- * Zestawić mechanizmy sterowania projektem w DIP.
- * Skonsultować się z Nadzorem Projektu w celu potwierdzenia zaspokojenia potrzeb Komitetu Sterującego i organizacji.
- * Uzupelnąć Rejestry Ryzyk i Zagadnień oraz Dziennik Projektu.
- * Uzyskać zatwierdzenie mechanizmów przez KS.

* Sporządzenie planu projektu 1

- * Dokonać przeglądu Założeń Projektu w celu:
 - * ustanowienia, co projekt ma dostarczyć,
 - * potwierdzenia, które standardy i praktyki zarządzania jakością w organizacji należy zastosować w projekcie,
 - * zrozumienia wszelkich warunków wstępnych, założeń i ograniczeń.
- * Pozyskać doświadczenia z podobnych projektów.
- * Przejrzeć Rejestr Ryzyk i Rejestr Zagadnień pod kątem ryzyk i zagadnień związanych z planowaniem.
- * Ustalić format i sposób przedstawienia Planu Projektu.
- * Zidentyfikowanie narzędzi do planowania i kontroli realizacji do wykorzystania w projekcie.
- * Wybrać metody szacowania dla planów projektu.

INICJOWANIE PROJEKTU - DZIAŁANIA

* Sporządzenie planu projektu 2

- * Sporządzić strukturę podziału produktów, diagram następstwa produktów i Opisy Produktów.
- * Utworzyć lub uaktualnić Zapisy Obiektu Konfiguracji.
- * Zidentyfikować i potwierdzić dostępność wymaganych zasobów.
- * Zidentyfikować działania, zasoby i terminy dla mechanizmów sterowania projektem.
- * Zidentyfikować ryzyka związane z Planem.
- * Udokumentować Plan Projektu
- * Skonsultować się z Nadzorem Projektu w celu potwierdzenia zaspokojenia potrzeb Komitetu Sterującego i organizacji.
- * Uzuppełnić Rejestry Ryzyk i Zagadnień oraz Dziennik Projektu.
- * Uzyskać zatwierdzenie mechanizmów przez KS

* Doprecyzowanie Uzasadnienia Biznesowego

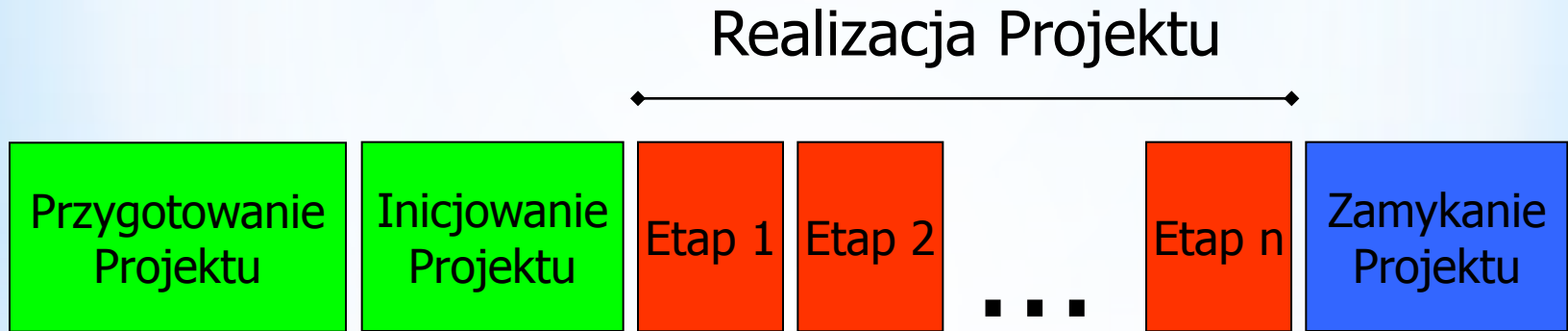
- * Dokonać przeglądu Założeń Projektu w celu potwierdzenia, czy istnieją wymagania kierownictwa organizacji dotyczące formatu i zawartości Uzasadnienia Biznesowego.
- * Pozyskać doświadczenia z podobnych projektów.
- * Opracować Uzasadnienie Biznesowe zawierające:
 - * kosztów, terminów zawartych w Planie Projektu,
 - * głównych ryzyk,
 - * korzyści do uzyskania wraz określeniem tolerancji.
- * Sporządzić Plan Przeglądu Korzyści.
- * Skonsultować się z Nadzorem Projektu w celu potwierdzenia zaspokojenia potrzeb Komitetu Sterującego i organizacji.
- * Uzpełnić Rejestry Ryzyk i Zagadnień oraz Dziennik Projektu.
- * Uzyskać zatwierdzenie mechanizmów przez KS.

* Zestawienie Dokumentacji Inicjowania Projektu

- * Uzupelnic Założenia Projektu o:
 - * strukturę zespołu zarządzania projektem,
 - * Uzasadnienie Biznesowe,
 - * Strategię Zarządzania Jakością, Konfiguracją, Ryzykiem i Komunikacją,
 - * Plan Projektu.
- * Dołączyć mechanizmy sterowania projektem.
- * Zestawić Dokumentację Inicjowania Projektu.
- * Dokonać sprawdzenia krzyżowego kod kątem spójności informacji zawartych w dokumentach.
- * Skonsultować się z Nadzorem Projektu w celu potwierdzenia zaspokojenia potrzeb Komitetu Sterującego i organizacji.
- * Przygotować się do następnego etapu.
- * Uzyskać zatwierdzenie mechanizmów przez KS.

Faza 3 - Realizacja Projektu

* Cykl życia projektu i procesy w PRINCE 2



* Przeznaczenie

Proces Sterowanie Etapem służy do przydzielania pracy do wykonania, do obsługi pojawiających się zagadnień, raportowania Komitetowi Sterującemu o postępach oraz podejmowania działań korygujących w celu zapewnienia, aby etap mieścił się w granicach tolerancji.



Celem procesu jest zapewnienie, że:

- * uwaga skupiona jest na dostarczanie produktów etapu. Wszelkie odchylenia są monitorowane, aby uniknąć niekontrolowanych zmian,
- * ryzyka i zagadnienia są utrzymywane pod kontrolą,
- * Uzasadnienie Biznesowe jest poddawane przeglądom,
- * produkty uzgodnione dla etapu są dostarczane zgodnie z ustalonymi standardami jakości, w granicach uzgodnionych kosztów, nakładów pracy i czasu oraz tak, aby w efekcie wspierały osiągnięcie zdefiniowanych korzyści,
- * zespół zarządzania projektem skupia swoją uwagę na realizacji projektu w granicach ustalonych tolerancji.

* Działania

- * Grupy Zadań:
 - * zezwolenie na wykonanie Grupy Zadań,
 - * przeglądanie stanu Grupy Zadań,
 - * odbiór zakończonych Grup Zadań.
- * Monitorowanie i raportowanie:
 - * przeglądanie stanu etapu,
 - * raportowanie okresowe.
- * Zagadnienia:
 - * wychwytywanie i analizowanie zagadnień i ryzyk,
 - * przekazywanie zagadnień i ryzyk na wyższy szczebel zarządzania,
 - * podejmowanie działań korygujących.

* Zezwolenie na wykonanie Grupy Zadań 1

- * Przejrzeć Plan Etapu w celu sprawdzenie, które produkty mają być wytworzone, jakie mają być przewidywane koszty, tolerancje i nakłady pracy.
- * Zdefiniować Grupę Zadań:
 - * uzyskać i włączyć do Grupy Zadań Opisy Produktów,
 - * określić techniki, procesy i procedury do zastosowania,
 - * zdefiniować punkty styku z innymi produktami,
 - * określić wymogi zarządzania konfiguracją,
 - * określić wspólne uzgodnienia dotyczące nakładów pracy, kosztów, dat rozpoczęcia i zakończenia prac, kamieni milowych oraz tolerancji,
 - * zdefiniować wszelkie ograniczenia,
 - * określić sposoby raportowania i postępowania z zagadnieniami,
 - * zdefiniować metodę zatwierdzenia.

* Zezwolenie na wykonanie Grupy Zadań 2

- * Przejrzeć Dokumentację Inicjowania Projektu w celu sprawdzenia wymaganych mechanizmów sterowania, standardów jakości i sposobu przekazania produktów.
- * Dokonać przeglądu Grupy Zadań z Kierownikiem Zespołu, uzyskać akceptację Kierownika Zespołu i zezwolić na rozpoczęcie prac.
- * Zaktualizować Plan Etapu o uzgodnione terminy dla wydanej Grupy Zadań.
- * Zaktualizować Zapisy Obiektu Konfiguracji o treść wydanej Grupy Zadań,
- * Zaktualizować Rejestry Jakości, Ryzyk i Zagadnień.

* Przeglądanie stanu Grupy Zadań

- * Dokonać przeglądu postępu prac dla danej Grupy Zadań:
 - * oszacować przybliżony czas i nakład pracy potrzebny do ukończenia nie zakończonych jeszcze prac,
 - * dokonać przeglądu Planu Zespołu z Kierownikiem Zespołu w celu upewnienia się, że prace zostaną ukończone w terminie i w granicach budżetu,
 - * dokonać przeglądu wpisów w Rejestrze Jakości,
 - * potwierdzić, że Zapisy Obiektu Konfiguracji dla każdego produktu z Grupy Zadań odpowiadają stanowi faktycznemu.
- * Zaktualizować Rejestr Ryzyk i Rejestr Zagadnień.
- * Zaktualizować Plan Etapu dla bieżącego etapu.

* Odbieranie zakończonych Grup Zadań

- * Upewnić się, że Kierownik Zespołu zakończył prace zdefiniowane w Grupie Zadań.
- * Sprawdzić, czy zapisy w Rejestrze Jakości dotyczące produktów są kompletne.
- * Upewnić się, że każdy produkt w Grupie Zadań został zatwierdzony zgodnie z obowiązkami dotyczącymi jakości określonymi w jego Opisie Produktu.
- * Potwierdzić, że Zapisy Obiektu Konfiguracji dla każdego odebranego produktu zostały zaktualizowane.
- * Zaktualizować Plan Etapu w celu zaznaczenia, że Grupa Zadań została zakończona.

* Przeglądanie stanu etapu 1

- * Dokonać przeglądu postępów realizacji etapu:
 - * dokonać przeglądu Raportów z Punktu Kontrolnego,
 - * dokonać przeglądu przewidywanego i faktycznego wykonania bieżącego Planu Etapu,
 - * zweryfikować Zestawienie Statusu Produktów, Rejestr Jakości, Rejestr Ryzyk i Rejestr Zagadnień pod kątem wpływu na Plan Etapu, Plan Projektu i Uzasadnienie Biznesowe,
 - * sprawdzić status wszelkich działań korygujących,
 - * ocenić wykorzystanie zasobów w analizowanym okresie,
 - * sprawdzić Plan Przeglądu Korzyści, czy nie należy przeprowadzić jakichś przeglądów korzyści.

* Przeglądanie stanu etapu 2

- W oparciu o powyższą analizę zdecydować, czy należy:
 - zezwolić na wykonanie Grupy Zadań,
 - sporządzić Raport Okresowy,
 - wychwycić oraz przeanalizować zagadnienia i ryzyka,
 - przekazać zagadnienia i ryzyka na wyższy szczebel zarządzania, jeśli zagrożone są tolerancje,
 - podjąć działania korygujące,
 - zwrócić się do Komitetu Sterującego o wytyczne i w razie potrzeby dostarczyć mu Raport o Zagadnieniu,
 - zanotować w Dzienniku Doświadczeń wszelkie zidentyfikowane doświadczenia
 - kontynuować projekt zgodnie z planem.

* Przeglądanie stanu etapu 3

- * Przejrzeć i uaktualnić Rejestr Ryzyk i Rejestr Zagadnień.
- * Zaktualizować Plan Etapu, jeżeli łączna ocena zmienia jakieś dotychczasowe prognozy.
- * Rozważyć, czy należy dokonać przeglądu doświadczeń.
- * Jeżeli zbliża się koniec bieżącego etapu, przygotować się do następnego etapu.
- * Jeżeli zbliża się koniec bieżącego projektu, przygotować się do zamknięcia projektu.

* Raportowanie okresowe

- * Zestawić informacje z Raportów Punktów Kontrolnych, Rejestru Ryzyk, Rejestru Zagadnień, Rejestru Jakości, Dziennika Doświadczeń, Zestawienia Statusu Produktów i korekty Planu Etapu.
- * Zestawić listę działań korygujących odnotowanych w Dzienniku Projektu i Rejestrze Zagadnień.
- * Przejrzeć Raport Okresowy z poprzedniego okresu sprawozdawczego.
- * Sporządzić Raport Okresowy z bieżącego okresu sprawozdawczego.
- * Przekazać Raport Okresowy Komitetowi Sterującemu.

* Wychwytywanie i analizowanie zagadnień i ryzyk 1

- * Jeżeli Kierownik Projektu może rozwiązać zagadnienie, to czyni to odnotowując ten fakt w Dzienniku Projektu.
- * Dla zagadnień wymagających postępowania formalnego:
 - * sprawdzić wymagania procedury sterowania zagadnieniami,
 - * wpisać zagadnienie do Rejestru Zagadnień,
 - * określić kategorię zagadnienia (wniosek o wprowadzenie zmiany, odstępstwo, problem, obawa),
 - * ocenić wagę i priorytet zagadnienia,
 - * ocenić wpływ zagadnienia na Plan Etapu, Plan Projektu i Uzasadnienie Biznesowe,
 - * udokumentować zagadnienie tworząc Raport o Zagadnieniu,
 - * poinformować o zagadnieniu Komitet Sterujący i strony wyszczególnione w Strategii Zarządzania Komunikacją.

* Wychwytywanie i analizowanie zagadnień i ryzyk 2

- * W przypadku ryzyk należy:
 - * sprawdzić wymagania procedury zarządzania ryzykiem,
 - * wpisać ryzyko do Rejestru Ryzyk,
 - * określić zdarzenie, z którym wiąże się ryzyko i opisać jego przyczyny oraz skutki,
 - * ocenić ryzyko w odniesieniu do Planu Etapu, Planu Projektu i Uzasadnienia Biznesowego i zaplanować reakcję na ryzyko,
 - * poinformować o stanie ryzyka Komitet Sterujący i strony wyszczególnione w Strategii Zarządzania Komunikacją.
- * Jeżeli konieczne jest podjęcie działania korygującego, uzyskanie wytycznych od Komitetu Sterującego lub przekazanie zagadnienia lub ryzyka na wyższy szczebel.

* Przekazywanie zagadnień i ryzyk

- * Przeanalizować Plan Etapu w celu określenia wielkości występującego odchylenia oraz możliwych konsekwencji dla realizacji etapu.
- * Przeanalizować Plan Projektu pod kątem stanu realizacji projektu oraz całościowych skutków wszelkich odchyłeń.
- * Określić możliwe sposoby uzdrowienia sytuacji oceniając ich wpływ na Plan Etapu i Uzasadnienie Biznesowe.
- * Przedstawić sytuację, możliwe opcje i rekomendacje Komitetowi Sterującemu w Raporcie Nadzwyczajnym.

* Podejmowanie działań korygujących

- * Zebrać wszelkie niezbędne informacje o odchyleniu z Zapisów Obiektu Konfiguracji, Rejestru Zagadnień, Rejestru Ryzyk, Raportu o Zagadnieniu, Raportu Nadzwyczajnego, wytycznych Komitetu Sterującego i Dziennika Projektu.
- * Zidentyfikować możliwe sposoby postępowania z odchyleniem i wybrać najbardziej odpowiedni sposób.
- * Zainicjować działanie korygujące poprzez zezwolenie na wykonanie Grupy Zadań.
- * Zaktualizować Zapisy Obiektu Konfiguracji, Raport o Zagadnieniu, Rejestr Zagadnień i Rejestr Ryzyk o informacje wynikające z podjętego działania korygującego.
- * Zaktualizować Plan Etapu dla bieżącego etapu.

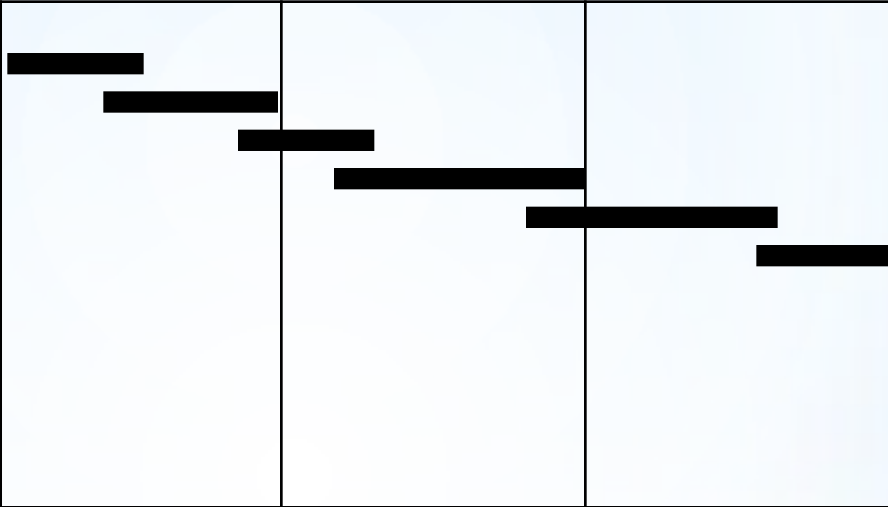
* Etapy w PRINCE 2

Etap, to część projektu zakończona ważnymi punktami decyzyjnymi lub powstaniem określonego produktu.

- * Etapy zarządcze - etapy, w których alokuje się zasoby do realizacji określonych zadań. Etapy te następują po sobie.
- * Etapy techniczne - działania techniczne zmierzające do wytworzenia określonego produktu. Etapy te często nakładają się lub są prowadzone równolegle.

* Etapy techniczne i zarządcze w PRINCE

2

Konstruowanie Projektowanie Wytwarzanie, Testy, Szkolenia, Przekazanie do użytku			
	1 Etap zarządczy	2 Etap zarządczy	3 Etap zarządczy

* Przeznaczenie

Proces Zarządzanie Dostarczaniem Produktów służy do zarządzania powiązaniem pomiędzy Kierownikiem Projektu a Kierownikiem Zespołu przez wprowadzenie formalnych wymagań dotyczących przyjmowania do wykonania, wykonywania i dostarczania wykonanych prac w projekcie.

* Cel

Celem procesu jest zapewnienie, że:

- * prace nad produktami, przydzielone zespołowi, zostały zatwierdzone i uzgodnione,
- * Kierownicy Zespołów, członkowie zespołów i dostawcy mają jasny obraz tego, co ma być wytworzone oraz oczekiwanych nakładów pracy, kosztów oraz terminów,
- * planowane produkty są dostarczane zgodnie z oczekiwaniami i w granicach tolerancji,
- * dokładne informacje o postępach są dostarczane Kierownikowi Projektu z uzgodnioną częstotliwością, aby zapewnić, że oczekiwaniemi się zarządza.

* Działania

- * Przyjmowanie Grupy Zadań do wykonania.
- * Wykonywanie Grupy Zadań.
- * Oddawanie wykonanej Grupy Zadań.

* Przyjmowanie Grupy Zadań do wykonania 1

- Dokonać przeglądu Grupy Zadań. W tym celu należy:
 - uzyskać wszelką powiązaną dokumentację,
 - uzgodnić z Kierownikiem Projektu, co ma być dostarczone,
 - ustalić z Kierownikiem Projektu warunki i ograniczenia, w ramach których prace mają być wykonane
 - uzgodnić tolerancje dla Grupy Zadań,
 - wyjaśnić wymagania dotyczące raportowania,
 - wyjaśnić, jak i od kogo należy uzyskać zatwierdzenie produktów,
 - wyjaśnić, w jaki sposób zatwierdzone produkty mają być formalnie przekazane,
 - potwierdzić, w jaki sposób należy poinformować Kierownika Projektu o zakończeniu Grupy Zadań.

* Przyjmowanie Grupy Zadań do wykonania 2

- * Stworzyć Plan Zespołu, by wykazać, że produkty można wykonać w ramach istniejących ograniczeń. Skonsultować plan z Nadzorem Projektu (ze strony wykonawcy). Uzyskać zatwierdzenie planu u Głównego Dostawcy.
- * Przeprowadzić przegląd ryzyk w odniesieniu do Planu Zespołu i poinformować Kierownika Projektu o wszelkich dodatkowych lub zmodyfikowanych ryzykach.
- * Skonsultować z Nadzorem Projektu, czy potrzebni będą dodatkowi kontrolerzy i zapewnić, aby Rejestr Jakości został odpowiednio zaktualizowany.
- * Przyjąć Grupę Zadań do wykonania.

* Wykonywanie Grupy Zadań 1

- * Zarządzać wytwarzaniem wymaganych produktów. W tym celu należy:
 - * wytworzyć produkty wymagane przez Grupę Zadań zgodnie z kryteriami jakości określonymi w Opisach Produktów,
 - * zapewnić, że prace są prowadzone zgodnie z wymaganymi technikami i procedurami określonymi w Grupie Zadań,
 - * utrzymać punkty styku związane z wytwarzaniem, eksploatacją i utrzymaniem, określone w Grupie Zadań,
 - * sprawdzić Grupę Zadań pod kątem zgodności z procedurą aktualizacji Rejestru Jakości,
 - * rejestrować wykorzystane nakłady pracy,
 - * monitorować i sterować wszelkimi zagadnieniami i ryzykami związanymi z Grupą Zadań i informować Kierownika Projektu o ich statusie.

* Wykonywanie Grupy Zadań 2

- * Powiadomić Kierownika Projektu o wszelkich nowych zagadnieniach, ryzykach lub doświadczeniach.
- * Uzyskać zatwierdzenia ukończonych produktów, a w tym celu:
 - * sprawdzić Grupę Zadań zgodnie z procedurą uzyskiwania i wydawania zapisów dotyczących zatwierdzeń,
 - * sprawdzić Grupę Zadań i zastosować procedurę aktualizacji Zapisów Obiektów Konfiguracji.
- * Dokonać przeglądu i zgłoszenia stanu realizacji Grupy Zadań Kierownikowi Projektu.

* Oddawanie wykonanej Grupy Zadań

- * Dokonać przeglądu Rejestru Jakości w celu sprawdzenia, czy zakończone zostały wszystkie działania dotyczące jakości, związane z Grupą Zadań.
- * Dokonać przeglądu zapisów dotyczących zatwierdzeń produktów w celu stwierdzenia, że wszystkie produkty danej Grupy Zadań zostały zatwierdzone.
- * Uaktualnić Plan Zespołu w celu odnotowania, że Grupa Zadań została ukończona.
- * Sprawdzić Grupę Zadań i postąpić zgodnie z procedurą dostarczania produktów. Powiadomić Kierownika Projektu, że Grupa Zadań została ukończona.

* Przeznaczenie

Proces Zarządzanie Końcem Etapu ma zapewnić Komitetowi Sterującemu dostarczanie przez Kierownika Projektu informacji wystarczających do tego, aby mógł dokonać przeglądu osiągnięcia celów bieżącego etapu, zatwierdzić Plan Etapu następnego, dokonać przeglądu uaktualnionego Planu Projektu oraz potwierdzić dalszą zasadność biznesową projektu i akceptowalność istniejących ryzyk.

* Cel 1

Proces ma na celu:

- * zapewnienie Komitetu Sterującego, że wszystkie produkty bieżącego etapu zostały ukończone i zatwierdzone,
- * przygotowanie Planu Etapu dla następnego etapu,
- * dokonanie przeglądu i w razie potrzeby uaktualnienia Dokumentacji Inicjowania Projektu,
- * dostarczenie Komitetowi Sterującemu informacji potrzebnej do oceny dalszej zasadności projektu,
- * zarejestrowanie wszelkich informacji lub doświadczeń, które mogą pomóc przy realizacji późniejszych etapów projektu lub innych projektów,
- * wystąpienie o zezwolenie na rozpoczęcie następnego etapu.

* Cel 2

W przypadku sytuacji nadzwyczajnych proces ma na celu:

- * sporządzenie Planu Nadzwyczajnego zgodnie z wytycznymi Komitetu Sterującego,
- * uzyskanie zgody na zastąpienie Planu Projektu lub Planu Etapu dla bieżącego etapu Planem Nadzwyczajnym.

* Działania

- * Planowanie następnego etapu.
- * Uaktualnianie Planu Projektu.
- * Uaktualnianie Uzasadnienia Biznesowego.
- * Raportowanie zakończenia etapu.
- * Sporządzanie Planu Nadzwyczajnego.

* Planowanie następnego etapu

- * Dokonać przeglądu składników Dokumentacji Inicjowania Projektu.
- * Przygotować Plan Etapu dla następnego etapu.
- * Utworzyć lub uaktualnić Zapisy Obiektu Konfiguracji dla produktów, które mają być wykonane w ramach następnego etapu.
- * Uaktualnić Rejestr Zagadnień i Rejestr Ryzyk, jeżeli zostały zidentyfikowane nowe zagadnienia lub ryzyka, lub wystąpiła potrzeba ich modyfikacji.
- * Uaktualnić Rejestr Jakości pod kątem planowanych działań dotyczących zarządzania jakością. Zaplanować m.in. daty przeglądów i zatwierdzenia produktów.

* Uaktualnianie Planu Projektu

- * Sprawdzić, czy Plan Etapu bieżącego etapu jest uaktualniony faktycznymi postępami i uaktualnić go.
- * Dokonać aktualizacji Planu Projektu w celu odzwierciedlenia:
 - * danych o stanie faktycznym z Planu Etapu bieżącego,
 - * prognoz z Planu Etapu Następnego lub wpływu Planu Nadzwyczajnego,
 - * wszelkich zmian Opisu Produktu Końcowego,
 - * wagi wszelkich zagadnień i ryzyk,
 - * wszelkich zmienionych lub dodatkowych produktów zatwierdzonych przez Komitet Sterujący,
 - * wszelkich zmian w Dokumentacji Inicjowania Projektu.
- * Uaktualnić Rejestr Zagadnień i Rejestr Ryzyk.

* Uaktualnianie Uzasadnienia Biznesowego

- * Sprawdzić, czy zaszły jakieś zmiany dotyczące akceptacji ryzyka przez organizacje zaangażowane w projekt.
- * Uaktualnić Plan Przeglądu Korzyści wynikami przeprowadzonych w trakcie etapu przeglądów.
- * Przeanalizować i dokonać przeglądu m.in.:
 - * Planu Przeglądu Korzyści pod kątem wyników przeglądów,
 - * wpływu zatwierdzonych zmian i głównych ryzyk,
 - * Rejestru Zagadnień pod kątem wpływu na Uzasadnienie Biznesowe,
 - * Planu Projektu, czy nie zaszły zmiany terminów i kosztów,
 - * otoczenia organizacji, czy nie uległo zmianie.
- * Dokonać rewizji Uzasadnienia Biznesowego, Planu Przeglądu Korzyści, Rejestru Ryzyk i Rejestru Zagadnień.

* Raportowanie zakończenia etapu

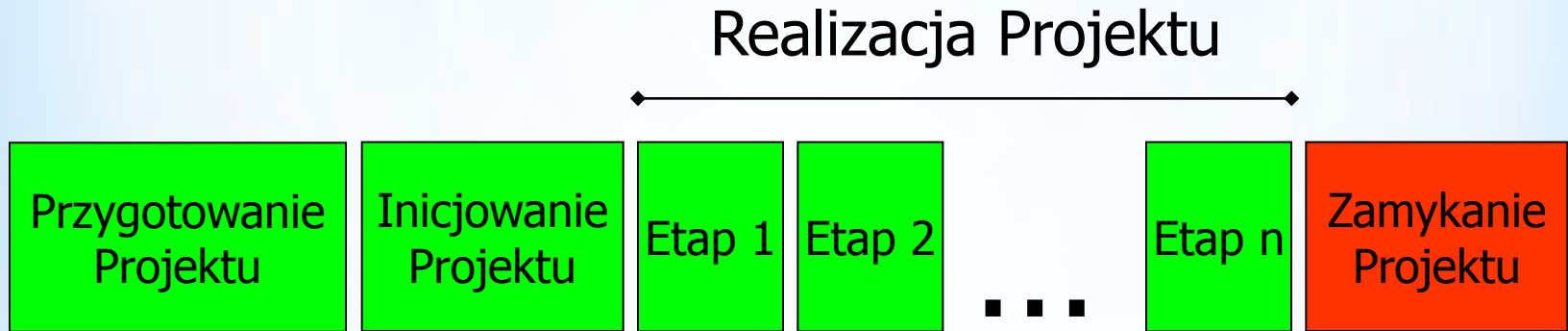
- * Dokonać przeglądu stanu Uzasadnienia Biznesowego i Planu Etapu w celu zapewnienia, że cele projektu są możliwe do osiągnięcia.
- * Dokonać przeglądu efektywności wykonania produktów,
- * Dokonać przeglądu zagadnień i ryzyk i wszelkich działań podjętych w trakcie etapu w odpowiedzi na nie.
- * Sporządzić Raport Końcowy Etapu dla bieżącego etapu.
- * Rozważyć stworzenie Raportu Doświadczeń.
- * Uzyskać akceptację Komitetu Sterującego dla Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego (jeśli to właściwe także dla skorygowanych: Planu Projektu, Planu Przeglądu Korzyści, Uzasadnienia Biznesowego).

* Sporządzanie Planu Nadzwyczajnego

- * Uaktualnić Rejestr Zagadnień w celu zarejestrowania polecenia sporządzenia Planu Nadzwyczajnego.
- * Dokonać przeglądu i uaktualnić Dokumentację Inicjowania Projektu pod kątem ewentualnych zmian oczekiwań jakościowych klienta, aktualności formuły realizacji projektu, strategii i mechanizmów sterowania oraz zmian w zespole zarządzania projektem lub w opisach ich ról.
- * Sporządzić Plan Nadzwyczajny.
- * Utworzyć lub uaktualnić Zapisy Obiektu Konfiguracji dla produktów, których wykonania dotyczy Plan Nadzwyczajny.
- * Uaktualnić Rejestr Zagadnień, Rejestr Ryzyk i Rejestr Jakości.

Faza 4 - Zamykanie Projektu

* Cykl życia projektu i procesy w PRINCE 2



* Przeznaczenie

Proces Zamykanie Projektu służy do wskazania ustalonego punktu, w którym zostanie potwierdzona akceptacja produktu końcowego projektu, oraz do potwierdzenia, że cele określone w pierwotnej Dokumentacji Inicjowania Projektu zostały osiągnięte, lub że zostały osiągnięte zatwierdzone zmiany tych celów albo że projekt nie ma już nic więcej do wniesienia.

* Cel

Proces ma na celu:

- * zweryfikowanie, czy użytkownik zaakceptował produkty projektu,
- * zapewnienie, że organizacja, w której zrealizowano projekt, jest w stanie wspierać produkty projektu po jego zakończeniu,
- * dokonanie przeglądu efektywności realizacji projektu w odniesieniu do przyjętych dla niego punktów odniesienia,
- * dokonanie oceny wszelkich korzyści, które zostały już osiągnięte, uaktualnienie prognozy dotyczącej pozostałych korzyści, których dotąd nie zrealizowano,
- * zapewnienie, że przewidziano rozpatrzenie wszystkich nierozwiązanych zagadnień i ryzyk wraz z zaleceniami działań następczych.

* Działania

- * Przygotowanie planowego zamknięcia.
- * Przygotowanie przedwczesnego zamknięcia.
- * Przekazywanie produktów.
- * Ocenianie projektu.
- * Rekomendowanie zamknięcia projektu.

* Przygotowanie planowego zamknięcia

- * Uaktualnić Plan Projektu danymi faktycznymi z ostatniego etapu.
- * Uzyskać od Wsparcia Projektu Zestawienie Statusu Produktów aby zapewnić, by produkty projektu:
 - * zostały zatwierdzone przez organy wskazane w Opisach Produktów,
 - * spełniają wszystkie kryteria jakościowe lub są objęte zatwierdzonymi ustępstwami.
- * Potwierdzić, że projekt dostarczył to, co określono w Opisie Produktu Końcowego Projektu i że kryteria akceptacji zostały spełnione.
- * Uzyskać zgodę na powiadomienie kierownictwa organizacji, że zasoby mogą być wkrótce zwolnione.

* Przygotowanie przedwczesnego zamknięcia

- * Uaktualnić Rejestr Zagadnień w celu zapisania polecenia przedwczesnego zamknięcia projektu.
- * Uaktualnić Plan Projektu danymi faktycznymi z ostatniego etapu.
- * Uzyskać od Wsparcia Projektu Zestawienie Statusu Produktów aby ustalić, które produkty:
 - * zostały już zatwierdzone,
 - * są obecnie wykonywane,
 - * są objęte zatwierdzonymi ustępstwami,
 - * nie zostały jeszcze rozpoczęte,
 - * muszą być zabezpieczone,
 - * mogą być przydatne w innych projektach.
- * Uzgodnić sposób wykorzystania⁸⁸ już ukończonych produktów.

* Przekazywanie produktów

- * Opracować zalecenia działań następczych dla produktów projektu w celu uwzględnienia wszelkich nie zakończonych prac zagadnień i ryzyk.
- * Sprawdzić, czy Plan Przeglądu Korzyści obejmuje działania poprojektowe w celu potwierdzenia korzyści, które można potwierdzić dopiero w trakcie użytkowania produktów.
- * Na podstawie Strategii Zarządzania Konfiguracją określić sposób przekazania produktów tym osobom, które będą je utrzymywać w trakcie ich użytkowania.
- * Potwierdzić istnienie środowiska do eksploatacji produktów.
- * Przekazać odpowiedzialność za produktu na jednostki eksploatacji i utrzymania oraz uaktualnić Zapisy Obiektu Konfiguracji dla produktów.

* Ocenianie projektu 1

- * Dokonać przeglądu pierwotnych zamierzeń projektu uzgodnionych w trakcie etapu inicjowania.
- * Dokonać przeglądu zatwierdzonych zmian zapisanych w aktualnej wersji Dokumentacji Inicjowania Projektu.
- * W porozumieniu z zespołem zarządzania projektem sporządzić Raport Końcowy Projektu, obejmujący:
 - * podsumowanie osiągnięć projektu przez Kierownika Projektu,
 - * ocenę wyników projektu w porównaniu do Uzasadnienia Biznesowego, do planowanych wartości i tolerancji,
 - * przegląd efektywności zespołu,
 - * przegląd produktów projektu wraz z zaleceniami następczymi,
 - * przyczyny przedwczesnego zamknięcia (o ile było),

* Ocenianie projektu 2

- * W porozumieniu z zespołem zarządzania projektem sporządzić Raport Doświadczeń, obejmujący:
 - * przegląd tego, co się udało i tego co się nie udało oraz wszelkich zaleceń do rozważenia przez kierownictwo organizacji,
 - * przegląd przydatnych miar (np. nakłady pracy niezbędne do wytworzenia produktów, miary oceny zagadnień i ryzyk), skuteczność Strategii Zarządzania Jakością a także, skuteczność stosowanych procedur i mechanizmów sterowania,
 - * wszelką uzyskaną przydatną wiedzę uzyskaną w trakcie realizacji projektu.

* Rekomendowanie zamknięcia projektu

- * Wykorzystać Strategię Zarządzania Komunikacją do zidentyfikowania organizacji, które należy powiadomić o zamykaniu projektu.
- * Zamknąć Rejestr Zagadnień, Rejestr Ryzyk, Rejestr Jakości, Dziennik Projektu i Dziennik Doświadczeń projektu.
- * Zabezpieczyć i zarchiwizować wszystkie informacje dotyczące projektu dla celu przyszłych audytów.
- * Sporządzić i przesać Komitetowi Sterującemu do zatwierdzenia wstępną wersję powiadomienia o zamykaniu projektu.

* TYPowe ŹRÓDŁA RYZYKA W PROJEKTACH INFORMATYCZNYCH - 1

- Projekty informatyczne wprowadzają zmiany w organizacji, a zatem ze swej natury są ryzykownymi przedsięwzięciami;
- Każdy projekt ma narzucone uwarunkowania realizacyjne (technologiczne, kosztowe, terminowe). Czasami te ograniczenia sprawiają, że projekt staje się niewykonalny;
- Kierownik projektu postępując nieprofesjonalnie (brak wiedzy, niedostateczne planowanie, zły nadzór nad zespołami projektowymi) zwiększa poziom ryzyka;
- Nieodpowiednia ocena sytuacji początkowej wskutek nadmiernego optymizmu realizatorów i decydentów często przystania zagrożenia i stanowi podstawy do zbyt ryzykownych decyzji.

* TYPOWE ŹRÓDŁA RYZYKA W PROJEKTACH INFORMATYCZNYCH - 2

- Projekty informatyczne często wykorzystują nowe, nie do końca sprawdzone technologie i bywają realizowane przez niedoświadczone zespoły. Często brak jest ekspertów, którzy mogliby służyć radą w sytuacjach kryzysowych.
- Czynniki zewnętrzne, na które nie mamy wpływu, stanowią istotne ryzyko w projekcie (prawne, polityczne).
- Ryzykowne są projekty z długim harmonogramem - grożą istotne zmiany otoczenia, technologii. Długie harmonogramy skłaniają do niskiej efektywności działań początkowych.
- Duże wymagania dotyczące wydajności i niezawodności systemów informatycznych, którym być może trudno będzie sprostać.

* DZIAŁANIA

Zarządzanie ryzykiem składa się z cyklicznie powtarzanych działań:

- **Identyfikacja ryzyka** - polega na określaniu, jakie zdarzenia mogą być niepomyślne dla realizacji projektu. Ryzyka należy udokumentować, przedstawiając wszystkie warunki jego zaistnienia i przewidywane konsekwencje dla projektu.
- **Ocena zidentyfikowanego ryzyka** - zawiera oszacowane prawdopodobieństwo wystąpienia i wagę jego negatywnych skutków dla projektu.
- Dla każdego istotnego zagrożenia należy przygotować **plan zapobiegawczy**.
- **Monitorowanie realizacji planu zapobiegania ryzykom**. Trzeba regularnie kontrolować zmienność poczynionych szacunków.

* IDENTYFIKACJA RYZYKA

- * Po co ma być realizowany dany projekt?
- * Co konkretnie należy wykonać?
- * Kiedy musimy zakończyć prace?
- * Jak technicznie będziemy realizować dany projekt?
- * Kto będzie wykonawcą prac?
- * Kto będzie odbiorcą produktów projektu?

* IDENTYFIKACJA RYZYKA - WPŁYW UŻYTKOWNIKA NA PROJEKT INFORMATYCZNY

- Czy produkt jest dostarczany jednorodnej grupie użytkowników?
- Czy użytkowników można określić jako rozumiejących technologię informatyczną i umiejących się nią posługiwać?
- Jaka jest liczba użytkowników końcowych?
- Czy wprowadzenie systemu spowoduje potrzebę zmiany sposobu pracy?
- Czy użytkownicy rozumieją, w jaki sposób i dlaczego system zmodyfikuje ich środowisko pracy i codzienne procedury?
- Czy znaczne zmiany w strukturze organizacyjnej stanowią warunek wdrożenia systemu lub uzyskania korzyści?

* CELE ANALIZY RYZYKA

- **Terminy:** Ocena ryzyka musi nastąpić w terminie, kiedy jest jeszcze czas, aby zaradzić zjawiskom wynikającym z danego ryzyka.
- **Priorytety:** Zazwyczaj brak jest czasu na to, aby zajmować się wszystkimi szczegółami dotyczącymi projektu. Dlatego ważne jest ustalenie hierarchii ważności dla różnych zagrożeń.
- **Agregacja:** W skali całego projektu zachodzi potrzeba zrozumienia globalnych zagrożeń, jakie niosą za sobą kluczowe dla projektu decyzje. Stąd potrzeba syntezy wielu zagrożeń szczegółowych i stworzenie ogólnego obrazu sytuacji.
- **Ułatwienie decyzji:** Kluczowym elementem całego zarządzania projektem jest podejmowanie decyzji. Zatem analizy dotyczące ryzyka muszą podawać informacje, które te decyzje ułatwiają.

* Prawdopodobieństwo Wystąpienia Ryzyka

<i>Poziom</i>	<i>Hasłowy opis prawdopodobieństwa</i>	<i>Opis</i>	<i>Prawdopodobieństwo</i>
1	Prawie niemożliwe	Zdarzenie może zaistnieć jedynie w wyjątkowych okolicznościach	poniżej 0,01
2	Mało prawdopodobne	Istnieje małe prawdopodobieństwo zaistnienia tego zdarzenia	0,01 – 0,1
3	Umiarkowanie możliwe (średnie)	Wydarzenie jest średnio możliwe. W niektórych przypadkach zdarzenie takie może zaistnieć	0,1 – 0,2
4	Prawdopodobne	Wydarzenie jest bardzo prawdopodobne	0,2 - 0,5
5	Prawie pewne	Oczekuje się, iż zdarzenie takie nastąpi	ponad 0,5

* Potencjalne Skutki (Waga) Ryzyka

<i>Poziom</i>	<i>Hasłowy opis skutku</i>	<i>Opis</i>	<i>Potencjalne skutki ryzyka</i>
1	Nieznaczny	Mały wpływ na plan bazowy projektu oraz jakość produktu końcowego. Nie rodzi skutków prawnych. Nie ma wpływu na bezpieczeństwo ludzi. Bardzo mały skutek finansowy.	poniżej 0,001 (0,1%)
2	Mało znaczący	Bez skutków o wymiarze prawnym. Ma wpływ na plan bazowy projektu. Nie ma wpływu na bezpieczeństwo ludzi. Niewielki skutek finansowy.	0,001 – 0,01 (0,1% - 1%)
3	Umiarkowany (średni)	Rodzi umiarkowane konsekwencje prawne. Ma wpływ na plan bazowy projektu oraz jakość produktu końcowego. Zagrożenie końcowego terminu realizacji. Średni skutek finansowy.	0,01 - 0,1 (1% - 10%)
4	Poważny	Poważne skutki prawne. Poważne zagrożenie końcowego terminu realizacji. Poważne straty finansowe. Ujemny wpływ na bezpieczeństwo ludzi.	0,1 – 0,5 (10% - 50%)
5	Katastrofalny	Załamaniem się realizacji projektu. Wysokie straty finansowe. Utrata dobrego wizerunku w środowisku i w oczach opinii publicznej. Poważne konsekwencje dla zdrowia i życia.	ponad 0,5 (50%)

* KOSZTOWA ANALIZA RYZYKA

