

# OCENA POJEDYNCZYCH PROJEKTÓW ORAZ REALIZOWANYCH W ŚRODOWISKU WIELOPROJEKTOWYM

Anna KACZOROWSKA

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza i krytyczna ocena istniejących rozwiązań z zakresu oceny projektów, pochodzących z głównych standardów i metodyk zarządzania projektami. Te kwestie, wraz z propozycjami rozwiązań dostrzeżonych problemów oceny projektów zarówno w wymiarze merytorycznym, metodycznym jak i terminologicznym, zostaną również podjęte w artykule.

**Słowa kluczowe:** ocena projektów, metody i techniki wycinkowe, środowisko wieloprojektowe, programy, portfele, ewaluacja projektów.

## 1. Wprowadzenie

Wzrasta rola przedsięwzięć w działalności organizacji i dlatego problematyka ich oceny ma szczególne znaczenie dla zarządzania projektami. Z realizacją projektów związane jest bowiem różnorakie ryzyko, jak np.: techniczne, organizacyjne, finansowe, prestiżowe. Jednym, być może najważniejszym, sposobem ograniczenia tego ryzyka, wydaje się być zastosowanie właściwych metod oceny na wszystkich etapach i we wszystkich obszarach zarządzania projektami i dlatego za cel główny artykułu przyjęto dogłębną analizę narzędzi oceny projektów funkcjonujących w trzech uznanych metodykach zarządzania projektami: PMBOK – Project Management Institute, PRINCE2 – PRoject IN Controlled Environments, PCL – Project Cycle Management. Artykuł zawiera także propozycje rozwiązań dostrzeżonych problemów z zakresu oceny projektów.

Obecnie najwięcej jest wycinkowych koncepcji i metod oceny projektów pochodzących z różnych dziedzin teorii i praktyki zarządzania, głównie zarządzania jakością, ale wypracowanych również podczas planowania i realizacji inwestycji oraz pomocy międzynarodowej świadczonej po II wojnie światowej przez różne agendy ONZ, Bank Światowy, OECD i krajowe organizacje [1, s. 7-15].

Prakseologiczne ujęcie problematyki oceny [2], ze względu na swój uniwersalny charakter, nie uwzględnia wszystkich istotnych właściwości projektów.

W ramach zarządzania jakością powstał system ocen jakości przydatny także do oceny projektów. Zajmuje się on przede wszystkim ocenami bezpośrednich skutków działań na poziomie operacyjnym i jako taki nie uwzględnia wszystkich aspektów oceny projektów.

Jako efekt planowania i realizacji inwestycji powstało wiele koncepcji, metod i technik oceny przedsięwzięć inwestycyjnych, które można stosować w ocenie innych projektów niż tzw. projekty „twarde” (inwestycyjne, budowlane, produkcyjne), dla których da się dokładnie określić ekonomiczne nakłady i korzyści. Podejmowane były i są próby dostosowania rachunku efektywności projektów inwestycyjnych do uwarunkowań realizacji projektów „miękkich” (społecznych, środowiskowych, organizacyjnych).

Dla potrzeb przygotowania i kontrolowania realizacji projektów rozwojowych świadczonych w ramach pomocy międzynarodowej opracowana została koncepcja zorientowanego na cele zarządzania projektami (GOPP – Goal Oriented Project Planning)

oraz system ewaluacji uwzględniający różne perspektywy celów i skutków realizacji projektów [3]. System ten jest do chwili obecnej wykorzystywany do ewaluacji projektów finansowanych ze środków UE [4], ale może być również stosowany do oceny projektów innych niż rozwojowe i europejskie.

W latach 60. XX wieku zarządzanie projektami w organizacjach związane było z realizacją wyłącznie jednostkowych przedsięwzięć. Szukano wówczas sposobów pozwalających na zwiększanie efektywności pojedynczych projektów.

Projekty szybko zaczęły obejmować nowe obszary działalności przedsiębiorstw, stawały się coraz bardziej złożone, gwałtownie wzrosła ich liczba, jak i intensywność interakcji pomiędzy poszczególnymi przedsięwzięciami. Pojawiło się środowisko wieloprojektowe (*multi-project environment*), a wraz z nim konieczność wielokierunkowego usprawniania zarządzania projektami [15, s.149-155].

Aż 90% [7] projektów, według ich wartości, jest realizowanych w środowisku wieloprojektowym. Stwarza ono wiele wyzwań dla zarządów i kadry kierowniczej organizacji (zwłaszcza średniego szczebla). Są to m.in.:

- konieczność nadawania priorytetów i zapewnienia kontroli wielu działaniom projektowym,
- współdzielenie ograniczonych zasobów,
- skracanie cykli życia projektów,
- łagodzenie konfliktów pomiędzy kierownikami projektów i kierownikami funkcyjnymi,
- powiązania pomiędzy grupami kapitałowymi organizacji,
- wymiar międzynarodowy projektów [7, s. 7-8].

W środowisku wieloprojektowym pojęcia programu i portfela są podstawą rozwijania kompetencji w zakresie zarządzania wieloma projektami na poziomie całej organizacji. „Dojrzałość do zarządzania wieloma projektami wymaga wyniesienia wspólnych elementów zarządzania projektami na poziom całej organizacji. To zaś wiąże się ze zrozumieniem całego kontekstu biznesowego działania firmy, czynników sukcesu w działalności biznesowej i określenia takich elementów, które mogłyby podlegać standaryzacji w procesie zwiększania dojrzałości projektowej organizacji” [7, s. 17]. Im wyższa, bowiem, dojrzałość projektowa organizacji, tym skuteczniej są realizowane projekty. Z tego też względu zwiększanie stopnia dojrzałości w obszarze środowiska projektowego powinno być obecnie w centrum uwagi przedsiębiorstw i badaczy.

## 2. Problematyka oceny projektów

Problematyka ocen projektów jest traktowana w głównych standardach i metodykach zarządzania projektami (PMBOK, PRINCE2, PCL) marginalnie i sprowadza się do oceny realizacji sformułowanych wymagań oraz do oceny wewnętrznej postępów realizacji projektu z pominięciem zewnętrznych aspektów oceny odnoszących się do projektu jako całości.

Poprzez ocenę potocznie rozumie się określenie, oszacowanie, wycenę wartości czegoś. Ocena, w odniesieniu do projektów, oznacza „wartość użytkową, czyli ogół cech projektu stanowiących o jego zdolności zaspokojenia określonych potrzeb” [1, s. 11].

Podczas oceny jako pierwszy powinien być określony jej cel, który będzie determinował typ oceny i wynikający z tego proces oceny. W przypadku projektów celem ich oceny może być potrzeba znalezienia odpowiedzi na pytania:

- jak jest? (jest to ocena I typu i mamy wówczas do czynienia ze stwierdzonym lub planowanym stanem rzeczy),
- czy jest tak jak powinno być? (ocena II typu, czyli ocena spełnienia określonych wymagań),
- jak jest najlepiej? (ocena III typu, polegająca na ocenie spełnienia określonych wymagań i nadaniu obiektom priorytetów w zależności od stopnia spełnienia wymagań).

Oceny I typu stosowane są do opisu pojedynczych projektów. Oceny II typu przeprowadza się do oceny pojedynczych projektów. III typ ocen służy do oceny pojedynczych projektów, ale również do oceny projektów w środowisku wieloprojektowym.

Kolejnym krokiem po specyfikacji celu oceny jest określenie obiektów oceny. Mogą nimi być:

- przebieg projektu (działanie, proces),
- planowany i osiągnięty wynik pojedynczego projektu (wynik działania, stan rzeczy) jak i programów i portfeli projektów.

Następstwem określenia obiektów oceny powinno być ustalenie kryteriów oceny. Przy czym, ocena projektów może być jedno lub wielokryterialna i oparta na kryteriach nie tylko ilościowych, ale również jakościowych. Spełnienie kryteriów ilościowych może być wyrażone miarami pieniężnymi i niepieniężnymi. W przypadku, gdy kryteria mają zróżnicowane znaczenie w systemie oceny, należy przypisać im wagi adekwatne do ich znaczenia. Taka ocena będzie oceną wielokryterialną ważoną.

Po określeniu kryteriów oceny, ich miar i wag następuje przygotowanie oceny. Polega ono na uzupełnieniu informacji potrzebnych do oceny, określeniu wzorca oceny oraz skal pomiarowych dla wyróżnionych kryteriów. Dla oceny I typu nie jest przygotowywany wzorzec ocen. W ocenie II typu wzorcami oceny mogą być np.: cele, zadania, wymagania. Wzorcami dla ocen III typu są dodatkowo inne obiekty oceny. Dla oceny dokonywanej przez zespół powinny być opracowane schematy oceny.

Dopiero po określeniu celu, obiektów, kryteriów, wzorca oceny oraz skal pomiarowych dla poszczególnych kryteriów można przystąpić do właściwych czynności oceny, tj. obliczenia wartości kryteriów oceny dla poszczególnych obiektów. W pierwszej kolejności przeprowadza się oceny cząstkowe, na podstawie poszczególnych kryteriów. Następnie wyniki oceny porównywane są z wzorcami oceny. Z kolei, dokonywana jest synteza ocen cząstkowych, czyli łączenie ocen cząstkowych według specjalnych algorytmów w oceny sumaryczne. Wyniki oceny przedstawiane są w określonej formie, ułatwiającej ich analizę i prezentację. Kończy ten ciąg czynności interpretacja wyników oceny stosowna do typu oceny.

Podstawowymi pojęciami środowiska wieloprojektowego są projekt, program i portfel [6]. W tabeli 1 zawarto ich definicje oraz porównanie cech projektu, programu i portfela pod względem takich elementów zarządzania, jak: kryteria oceny sukcesu projektu, styl zarządzania oraz podejście do prowadzenia działań kontrolnych, według najbardziej rozpowszechnionych w Polsce metodyk zarządzania projektami PMBOK, PRINCE2 i PCM.

Grey [11, s. 5-19] wyróżnia następujące typy środowisk wieloprojektowych:

1. Konwergujące (*convergent multi-project management environment*) – projekty i podprojekty stanowią elementy zadań, które mają na celu wytworzenie produktu końcowego, zazwyczaj o dużym poziomie złożoności; takie zależności dominują, np. w branży motoryzacyjnej, elektronicznej i lotniczej.

Tab. 1. Podstawowe elementy środowiska wieloprojektowego

<b>PROJEKT</b>		
<b>PMBOK</b>	<b>PRINCE2</b>	<b>PCM</b>
Tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikatowego wyrobu lub dostarczenia unikatowej usługi [8, s. 4]]	środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych stosownie do specyficznych wymagań biznesu, zgodnie z konkretnym uzasadnieniem biznesowym ( <i>business case</i> ) [9]	Projekt to seria czynności zmierzających do osiągnięcia jasno określonych celów w zdefiniowanym okresie czasu i określonym budżecie [10]
<b>PROGRAM</b>		
Grupa wzajemnie zależnych projektów zarządzana w sposób skoordynowany; realizacja programu pozwala na osiągnięcie większych korzyści oraz na intensywniejszą kontrolę niż w przypadku niezależnego zarządzania indywidualnymi projektami	Grupa projektów, które mają dostarczyć zdefiniowaną zmianę w organizacji; cele programu z reguły dotyczą poziomu strategicznego, tak aby organizacja mogła osiągnąć korzyści i usprawnić sposób prowadzenia działalności	Seria projektów ze wspólnym celem strategicznym
<b>PORTFEL</b>		
Zgrupowanie projektów, programów i innych zadań; zarządzanie zbiorowe dla osiągnięcia celów strategicznych organizacji	Ogół inwestycji w organizacji (lub w którymś z jej obszarów) wspierających zmiany niezbędne dla osiągnięcia jej celów strategicznych	
<b>PROJEKT</b>	<b>PROGRAM</b>	<b>PORTFEL</b>
<b>KRYTERIA SUKCESU</b>		
- budżet - zgodność z harmonogramem i wymaganiami	- zwrot z inwestycji (ROI), - nowe szanse - osiągnięcie założonych korzyści	- zagregowany wynik elementów składowych portfela
<b>STYL ZARZĄDZANIA</b>		
Realizacja zadań i zarządzanie zorientowane na spełnienie kryteriów sukcesu projektu	Zarządzanie relacjami i rozwiązywanie konfliktów na poziomie interesariuszy programu	Wypracowywanie wartości poprzez efektywny proces decyzyjny na poziomie portfela inicjatyw
<b>DZIAŁANIA KONTROLNE</b>		
Monitoring, kontrola zadań i realizacji prac w zakresie produktów projektu jest wykonywane przez kierownika projektu	Monitorowanie projektów portfela i bieżących skutków działań na wszystkich poziomach organizacji przeprowadza kierownik programu	Monitorowanie zagregowanych wyników portfela oraz wskaźników dotyczących jego wartości realizuje kierownik portfela

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [8, 9, 10].

2. Dywergujące (*diverging multi-project environment*) – wiele pojedynczych projektów jest powiązanych tą samą technologią, produktem podstawowym lub celem biznesowym, które stanowią część wspólną realizowanych na ich podstawie projektów; koncerny motoryzacyjne produkujące różne modele samochodów w oparciu o tę samą platformę, silnik lub nadwozie; produktem końcowym procesu dywergującego jest przykładowo wiele modeli samochodów, produkowanych na podstawie tej samej technologii i dostosowanych do lokalnych potrzeb rynku i klienta.
3. Równoległe – projekty, które mogą być od siebie niezależne, są wdrażane jednocześnie, współdzieląc zasoby niezbędne do realizacji zadań projektowych.

Pod koniec lat 90. XX wieku dotarło do Europy Wschodniej pojęcie „ewaluacja”. Brak wcześniejszych doświadczeń z tym terminem spowodował trudności z adaptacją ewaluacji do stylów funkcjonowania organizacji (zwłaszcza publicznych) w Polsce.

Konieczność przełożenia ewaluacji na potrzeby powszechnie rozumianego języka dokumentów programowych UE była przesłanką przyjęcia jako tłumaczenia terminu „ocena”. Słownik Oksfordzki podaje, że przez ewaluację należy rozumieć „szacowanie wartości posiadające konkretny cel praktyczny – poprawę zastanej wartości danego przedmiotu oceny” [13].

Ewaluacja, jakkolwiek stanowi formę oceny, to jest jej formą szczególną, której specyfika uwidacznia się w:

- w różnicach znaczeniowych pomiędzy angielskim wyrazem *Evaluation* a innymi sformułowaniami, takimi jak: *Assessment*, *Judgment*, *Appraisal*, przekładanymi jako „ocena,
- jej prowadzeniu z wykorzystaniem określonych interdyscyplinarnych metod i technik, które poddane są odpowiednim regułom metodologicznym i normom,
- systematycznym procesie zbierania informacji o rzeczywistości, których uzyskanie pozwala na sformułowanie wniosków o skuteczności i efektywności prowadzonych działań,
- ułatwianiu realizatorom wyciąganie wniosków, które doprowadzą do poprawy jakości w przyszłych projektach; wzmacnianie procesu uczenia się podczas działania,
- braku obiektywizmu poznawczego, poprzez wartościowanie uzyskiwanych informacji i wyciąganie wniosków,
- praktycznym wkładzie w procesy doskonalenia przedsięwzięć finansowanych ze środków publicznych [5, s. 271-295].

Proces ewaluacji w zarządzaniu projektami może być postrzegany jako element zarządzania cyklem życia projektu (par. 1.1). Jest to wówczas etap, podczas którego instytucja finansująca projekt ocenia go po to, by stwierdzić, co osiągnięto i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

## 2.1. Ocena projektów rozwojowych i europejskich

UE jest inicjatorem wielu programów i projektów rozwojowych, na których realizację wydatkowano olbrzymie środki wspólnotowe, których przeznaczenie i użycie powinno być starannie kontrolowane. Jest to powodem przywiązywania dużej wagi do ewaluacji (oceny) projektów europejskich.

Ewaluacja jest jednym z etapów zarządzania w metodyce PCM, czyli systemu zarządzania projektami przyjętego przez Komisję Europejską w 1992 r.

W ocenie projektów europejskich zakłada się, że środki przeznaczone na finansowanie projektów służą osiągnięciu następujących celów:

- operacyjnych (*operational objectives*) – określających oczekiwania co do bezpośrednich rezultatów, produktów projektu;
- szczególnych (*specific objectives*) – określających oczekiwania co do krótkoterminowych rezultatów projektu (*results*) na poziomie bezpośrednich beneficjentów projektu;
- średnioterminowych (*intermediate objectives*) – określających oczekiwania co do krótko- i średnioterminowych rezultatów projektu (*intermediate impact*) zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich beneficjentów projektu;
- globalnych – określających oczekiwania co do rezultatów projektu w horyzoncie długoterminowym i w szerokim zakresie (*global impact*).

Realizacja celów pociąga za sobą konieczność przygotowania wkładów do projektu (*inputs*), czyli środków niezbędnych do realizacji projektu. Przekształcenie wkładów podczas realizacji projektu (*operations*) powoduje powstanie zamierzonych produktów projektu (*outputs*). Dzięki produktom beneficjenci odnoszą korzyści nazywane rezultatami. Z kolei, rezultaty powodują wymienione zmiany w otoczeniu projektu określane jako:

- oddziaływanie pośrednie (*intermediate impact*) – pojawiające się po pewnym czasie, ale bezpośrednio związane z projektem i jego beneficjentami bezpośrednimi;
- oddziaływanie globalne (*global impact*) – długoterminowe efekty mające wpływ na większe zbiorowości.

Z różnic znaczeniowych języka angielskiego i polskiego wynika szereg problemów semantycznych oraz różnic w tłumaczeniu poszczególnych pojęć. W języku angielskim istnieją, chociażby, następujące terminy określające cele: *goals, objectives, purpose, targets, outputs*.

Podejmowane próby ujednoczenia terminologii ocen projektów nie zakończyły się pomyślnie, ale na podstawie zestawienia nazywanego Kamieniem z Rosetty Matrycy Logicznej (*Rosetta Stone of Logical Frameworks*) opracowano zestaw kryteriów oceny – ewaluacji projektów europejskich. Jeżowski [14, s. 33-34] podaje szerszy zestaw kryteriów ewaluacji projektów europejskich. Obydwa wzmiankowane zestawy kryteriów zamieszczono w tab. 2.

Opisane kryteria ewaluacji (tab. 2) świadczą o tym, że nie ma ogólnie zaakceptowanej procedury ewaluacji.

## 2.2. Ocena projektów w standardzie PMBOK

Według metodyki PMBOK projekt kończy się w momencie, gdy osiągnięte oczekiwane produkty, gdy został zawieszony z określonych powodów lub gdy ustała potrzeba biznesowa jego realizacji [12]. Z samej jego definicji wynika już zatem konieczność kontroli prac i oceny ich postępów, jako podstawy do podejmowania decyzji o strategicznym znaczeniu dla realizacji projektu.

Metodyka ta ma strukturę fazową i wyróżnia w zarządzaniu projektem pięć głównych etapów (dzielących się na 47 procesów) oraz dziesięć obszarów wiedzy. Liczba faz oraz stopień kontroli zależy od wielkości, złożoności, specyfiki i oddziaływania projektu. Fazy projektu oznaczają podziały wewnątrz projektu, wymagające dodatkowej kontroli, aby doprowadzić docelowo do osiągnięcia celu głównego przedsięwzięcia. Każda faza kończy się wytworzeniem cząstkowego produktu i osiągnięciem określonego rezultatu, które są wejściami do kolejnego procesu pracy. Koniec każdej fazy jest więc również dobrym

momentem na ocenę pracy, a także na przeprowadzenie analizy celowości zmian w projekcie lub podjęcie decyzji o wcześniejszym odstąpieniu od projektu.

Tab. 2. Kryteria oceny projektów europejskich według Komisji Europejskiej i P. Jeżowskiego

KRYTERIA OCENY wg KE	KRYTERIA OCENY wg Jeżowskiego
Trafność, adekwatność ( <i>relevance</i> ) – zgodność celów projektu z rzeczywistie zidentyfikowanymi potrzebami i problemami beneficjentów projektu	Trafność – stopień, w jakim cele interwencji są adekwatne do potrzeb, problemów i zagadnień, do których są adresowane
Efektywność ( <i>efficiency</i> ) – jako iloraz wkładów projektów oraz produktów projektu i efektów ich zastosowania	Spójność ( <i>coherence</i> ) – stopień, w jakim logika interwencji jest niesprzeczna z innymi interwencjami obejmującymi takie same lub podobne cele
Skuteczność ( <i>effectiveness</i> ) – stopień, w jakim projekt osiągnął założone cele	Oszczędność, dostępność ( <i>economy</i> ) – stopień dostępności zasobów w stosownym czasie, ilości i jakości za dobrą cenę
Trwałość ( <i>sustainability</i> ) – stopień, w jakim zmiany wprowadzone w wyniku projektu są lub będą utrzymywane po jego zakończeniu	Skuteczność – stopień osiągnięcia celów
Użyteczność ( <i>utility</i> ) – stopień, w jakim długotrwałe oddziaływanie projektu jest zgodne z rzeczywistymi potrzebami beneficjentów	Efektywność – stopień, w jakim pożądane efekty zostały osiągnięte po rozsądnych kosztach
	Trwałość – stopień, w jakim pozytywne efekty zostały utrwalone po zakończeniu interwencji
	Użyteczność – stopień, w jakim efekty odnoszą się do potrzeb, problemów i zagadnień, do których zostały adresowane

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [4] oraz [14, s. 33-34].

Dla problematyki oceny projektów nie wydzielono specjalnego miejsca w procesach planowania i zarządzania projektem. Elementy oceny projektu występują, z różnym nasileniem, na każdym jego etapie i w każdej grupie wzajemnie się wspierających procesów inicjujących, planujących, wykonawczych, monitorowania i sterowania oraz kończących. Z największą intensywnością występują również w następujących obszarach wiedzy: zarządzaniu integralnością, komunikacją, zarządzaniu interesariuszami.

W PMBOK ocena projektu może przybierać formę strategiczną i operatywną (bieżącą). Ocena strategiczna polega na identyfikacji i analizie interesariuszy oraz ich oczekiwań w stosunku do efektów projektu, a także cząstkowych produktów i rezultatów, na sposobach komunikowania postępu prac oraz na procesie zmian koniecznych do uzyskania oczekiwanych rezultatów. Operatywna – bieżąca ocena projektu jest dokonywana najczęściej przez kierownika projektu, który kontroluje bieżące postępy w realizacji prac oraz identyfikuje różnego rodzaju odchylenia w stosunku do zaplanowanych działań.

Ocena projektu może mieć źródła wewnętrzne i zewnętrzne. Wpływ interesariuszy na projekt i analiza ich oczekiwań zaliczane są do źródeł zewnętrznych, a postępy w realizacji projektu traktowane są jako źródła wewnętrzne.

Karta projektu (*Project Charter*) oraz plan zarządzania projektem (*Project Management Plan*) są najważniejszymi dokumentami, na których opierają się wszystkie oceny celowości realizacji projektu i powodów jego dalszej kontynuacji. Dokumenty te są wykorzystywane w całym cyklu życia projektu zarówno przez zleceniodawców i sponsorów, jaki i jego wykonawców jako podstawa oceny i weryfikacji ciągłości uzasadnienia biznesowego.

Karta projektu jest najczęściej przygotowywana przez inicjatora lub sponsora projektu. Uzasadnia rozpoczęcie projektu, zatwierdza projekt do realizacji, daje kierownikowi projektu możliwość dysponowania zasobami organizacji i osadza projekt w środowisku organizacji (jej standardach zarządzania, kulturze organizacyjnej itp.). Informacje, które powinna zawierać dobrze skonstruowana karta projektu zamieszczono w tab. 3.

Tab. 3. Zawartość informacyjna karty projektu

SKŁADOWE KARTY PROJEKTU	
SKŁADOWA	OPIS
Uzasadnienie realizacji projektu	Jako odpowiedź na potrzebę uruchomienia projektu
Mierzalne cele i kryteria sukcesu projektu	Jako odpowiedź na pytanie co i jak należy zrobić
Wymagania wstępne	Dane o podstawowych zasobach materialnych (pomieszczeniach i środkach rzeczowych); dane o nieprzekraczalnych terminach realizacji całego projektu; dane o podstawowych dokumentach wynikowych
Ogólny opis projektu	Dane o przyjętym modelu postępowania; opis jak będzie przebiegała realizacja projektu
Wstępne ryzyka projektu	
Główne kamienie milowe projektu	Dane o nieprzekraczalnych terminach realizacji poszczególnych etapów projektu
Ogólny budżet projektu	Jako odpowiedź na pytanie ile potrzeba pieniędzy
Zasady rozliczenia projektu	W odpowiedzi na pytanie kto ocenia i zatwierdza poziom realizacji celów projektu
Wskazanie kierownika projektu i określenie zakresu jego uprawnień	
Wskazanie sponsora lub innych osób zatwierdzających kartę projektu	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [12, s. 70-71].

Podczas realizacji prac do karty projektu odwołuje się wielokrotnie zarówno zespół projektowy, jak i interesariusze z otoczenia projektu. Dokument ten jest jedną z dwóch podstaw (obok planu zarządzania projektem) oceny celowości realizowanego projektu.

Plan zarządzania projektem stanowi zestaw głównych zaleceń co do szczegółów realizacji projektu. Zawiera listę zaakceptowanych przez zespół projektowy procesów oraz ich wejść i wyjść służących do kierowania projektem. Zalecenia ujęte w planie to opis w jaki sposób, za pomocą jakich narzędzi, metod i technik zarządza się projektem, jak się projekt kontroluje i w jaki sposób ocenia.

Jest uważany za dopełnienie karty projektu w ramach podstawy informacyjnej do oceny projektu. Umożliwia bowiem odniesienie się do założeń projektu i ich porównanie z wynikami rzeczywistymi w dowolnym momencie kontroli projektu. Te dwa dokumenty są aktualizowane w procesie kontroli projektu za pomocą odpowiednich narzędzi takich jak dyskusje, listy kontrolne, analizy scenariuszowe i inne.

Obszar wiedzy, jakim jest zarządzanie integralnością zawiera uzgodnione narzędzia zarządzania i prowadzenia projektu. Tworzy odpowiednią płaszczyznę zarządzającą umożliwiającą zdefiniowanie, współdziałanie i koordynowanie procesów oraz czynności i przepływu produktów pomiędzy procesami. Umożliwia również kontrolę i ocenę projektu, alokację zasobów oraz koordynację działań.

Zarządzanie komunikacją projektu (*Project Communications Management*) identyfikuje i określa potrzeby informacyjne zgłaszane przez różnych interesariuszy wobec projektu. Poprawne rozpoznanie tych potrzeb we wczesnych fazach projektu jest podstawą jego oceny i ważnym czynnikiem jego sukcesu.

W procesie planowania komunikacji kierownik projektu przygotowuje plan zarządzania komunikacją, który podlega akceptacji Komitetu Sterującego. Jest on podstawą komunikacji pomiędzy stronami projektu. Plan ten, w odniesieniu do kontroli bieżących, jest kontrolowany i aktualizowany przez kierownika oraz przez Komitet Sterujący - w odniesieniu do kontroli strategicznych.

Metodyka PMBOK kładzie szczególny nacisk na poprawną identyfikację i zarządzanie interesariuszami. Dlatego też, w 2013 r. wprowadzono do jej struktury nowy obszar wiedzy – zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy (*Project Stakeholder Management*). We wcześniejszych wersjach metodyki zagadnienia analizy interesariuszy były głównie zlokalizowane w obszarze zarządzania komunikacją projektu.

W ramach zarządzania interesariuszami dzieli się ich na pozytywne – wspierających projekt i negatywnych – starających się utrudniać lub uniemożliwiać realizację projektu. Od stopnia spełnienia oczekiwań zidentyfikowanych interesariuszy zależała będzie częstotliwość kontroli, szczegółowość zbieranych na potrzeby projektu informacji oraz ocena skuteczności pracy kierownika projektu i zespołu projektowego.

Etapy zarządzania oczekiwaniami interesariuszy w zestawieniu z elementami oceny projektu przedstawiono w tab. 4.

### **2.3. Ocena projektów w metodyce PRINCE2**

W metodyce PRINCE2 także nie wydzielono specjalnego miejsca skupiającego się na ocenie projektu. Elementy oceny projektu występują w każdej fazie tej metodyki (przygotowania, inicjowania, realizacji, zakończenia) i obejmują:

1. Wyniki – dowolne specjalistyczne produkty projektu.
2. Rezultaty – efekty zmian spowodowanych wykorzystaniem wyników projektu.
3. Korzyści – poprawy, które można zmierzyć, osiągnięte dzięki результатам.

Tab. 4. Elementy oceny projektu w poszczególnych etapach zarządzania interesariuszami

ETAP ZARZĄDZANIA OCZEKIWANIAM I INTERESARIUSZY	ELEMENTY OCENY PROJEKTU
Identyfikacja interesariuszy ( <i>Identify Stakeholders</i> )	Analiza i dokumentowanie odpowiednich interesów i oczekiwań poszczególnych interesariuszy w odniesieniu do celów projektu; identyfikacja najważniejszych dla projektu interesariuszy strategicznych oraz ich kryteriów i zakresu oceny projektu
Planowanie zarządzania interesariuszami ( <i>Plan Stakeholder Management</i> )	Opracowanie planu komunikacji i zarządzania interesariuszami na bazie ich oczekiwań oraz potencjalnej siły wpływu na projekt
Zarządzanie interesariuszami ( <i>Manager Stakeholder Engagement</i> )	Wdrożenie planu komunikacji w życie, ze szczególnym uwzględnieniem interesów i oczekiwań interesariuszy strategicznych oraz wprowadzanie do planu zmian istotnych dla najważniejszych interesariuszy
Kontrola zaangażowania interesariuszy ( <i>Control Stakeholder Engagement</i> )	Okresowe monitorowanie efektywności strategii wobec interesariuszy, ich nastawienia i oczekiwań wobec projektu, aktywności zainteresowanych stron

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [12].

Proces oceny rozbity jest na dokumenty przedstawione w tab. 5. Niektóre spośród tych dokumentów mają formę bazowych produktów zarządczych (definiujących aspekty projektu podlegające procedurze sterowania zmianami na etapie realizacji), a inne – raportów (dokumentów przedstawiających zarejestrowane stany niektórych aspektów projektu).

Tab. 5. Elementy oceny projektu w poszczególnych etapach zarządzania interesariuszami

NAZWA DOKUMENTU	RODZAJ DOKUMENTU
Uzasadnienie biznesowego projektu	Bazowy produkt zarządczy
Plan przeglądu korzyści projektu	Bazowy produkt zarządczy
Dokumentacja inicjowania projektu	Bazowy produkt zarządczy
Raport okresowy i z punktu końcowego	Raport
Raport końcowy etapu i projektu	Raport

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [9].

Najważniejszymi dokumentami z punktu widzenia oceny projektu jest uzasadnienie biznesowe (UB) oraz raport końcowy projektu (RK).

UB odgrywa strategiczną rolę w procesie oceny projektu, ponieważ jednym z fundamentalnych założeń PRINCE2 jest realizacja przedsięwzięcia, dopóki ten dokument daje twierdzące odpowiedzi na pytania o potrzebę, wykonalność, korzystność i opłacalność inwestowania w projekt.

Podstawą do oceny projektu jest:

- stwierdzenie uzasadnionego powodu jego rozpoczęcia (opracowanie UB),
- potwierdzenie ciągłości istnienia uzasadnienia biznesowego przez cały czas realizacji projektu (weryfikacja i utrzymywanie UB),
- uzgodnienie, zatwierdzenie i udokumentowanie wersji UB, do której osoby zarządzające projektem i kontrolujące go mogą się odwoływać w poszczególnych etapach realizacji projektu (zarządzanie dokumentacją projektu).

UB składa się z dwóch dokumentów:

1. Zarysu uzasadnienia biznesowego – powstaje w procesie przygotowania projektu; celem oceny jest wydanie przez Komitet Sterujący zezwolenia na zainicjowanie projektu.
2. Szczegółowego uzasadnienia biznesowego – powstaje w procesie inicjowania projektu i jest podstawą do oceny projektu; jego najważniejszym elementem jest ocena opłacalności projektu (obejmująca analizę łącznych korzyści i negatywnych skutków z kosztami realizacji projektu oraz przyszłego utrzymania jego produktów końcowych; do części finansowej PRINCE2 zaleca tutaj: analizy pełnych kosztów i korzyści, kosztów i korzyści netto, zwrotu z inwestycji, prostego okresu zwrotu, metod zdyskontowanych, aktualnej wartości netto czy analizy wrażliwości projektu na zakłócenia); kierownik projektu jest odpowiedzialny za jego utworzenie; przewodniczący Komitetu Sterującego (KS), nadzór projektu lub kierownictwo organizacji kontroluje i ocenia jakość wykonanych prac; zatwierdzającymi wykonanie prac są: przewodniczący Komitetu Sterującego, główny użytkownik i główny dostawca.

Minimalny zestaw elementów szczegółowego uzasadnienia biznesowego powinien uwzględniać:

- streszczenie kierownika projektu;
- opis potrzeby lub szansy biznesowej, czyli powody podjęcia projektu;
- analizę alternatywnych możliwości osiągnięcia oczekiwanych korzyści biznesowych;
- spodziewane korzyści – jakościowe lub ilościowe (najlepiej z analizami finansowymi), z jasno określonym sposobem realizacji korzyści;
- spodziewane niepożądane skutki – mogą wystąpić stałe lub okresowe efekty realizacji projektu, oceniane niekorzystnie przez niektórych interesariuszy projektu;
- harmonogram powstawania kosztów i korzyści – stanowi podstawę do oceny i akceptacji terminów podczas sporządzania i weryfikacji planów: projektu, etapu, przeglądu korzyści;
- kosztorys realizacji projektu;
- główne ryzyka projektu;
- ocenę opłacalności projektu – powstaje na podstawie dotychczasowej wiedzy o projekcie.

Uzasadnienie biznesowe jest formalnie weryfikowane przez Komitet Sterujący w każdym istotnym momencie decyzyjnym, a ocena korzyści z realizacji projektu następuje w miarę ich osiągania, ale nie rzadziej niż podczas oceny końcowej poszczególnych etapów prac.

KS po pozytywnej ocenie uzasadnienia biznesowego ma prawo uruchomić projekt i następuje wtedy przejście do fazy realizacji prac. KS może również wydać polecenie korekty zapisów uzasadnienia, a nawet cofnąć zgodę na realizację projektu w umotywowanych przypadkach.

Celem opracowania raportu końcowego projektu jest stwierdzenie, jak dużym sukcesem lub porażką zakończył się projekt. W dokumencie tym zestawione są wartości planowane w odniesieniu do rzeczywistych – osiągniętych w wyniku realizacji prac projektowych. RK umożliwia w miarę jednoznaczną ocenę efektywności pracy zespołu projektowego i kierownika projektu, stopnia wykonania budżetu czy stopnia wpływu ryzyka na realizację projektu.

Elementami RK istotnymi z punktu widzenia oceny projektu są:

- sprawozdanie na temat całego projektu przygotowywane przez kierownika w porozumieniu z zespołem projektowym;
- końcowy przegląd uzasadnienia biznesowego ze względu na: korzyści uzyskane do daty przygotowania raportu, korzyści pozostałe do uzyskania po zakończeniu projektu, spodziewane korzyści finansowe netto, ewentualne odchylenia od zatwierdzonej wersji UB;
- przegląd realizacji celów projektu;
- raport doświadczeń, a w jego ramach: przegląd tego, co przebiegło dobrze i źle w procesie planowania i realizacji projektu, wszystkie rekomendacje, które powinny być rozważone przez zarząd organizacji lub programu.

Raport końcowy projektu, poprzez przekazanie wszelkich doświadczeń do tzw. rejestru doświadczeń, umożliwia gromadzenie informacji przydatnych przy planowaniu, realizacji i ocenie kolejnych projektów realizowanych w organizacji.

Pozostałymi dokumentami, pełniącymi rolę bazowych produktów zarządczych w PRINCE2, są: plan przeglądu korzyści (PPK) i dokumentacja inicjowania projektu (DIP). PPK służy określeniu, jak i kiedy możliwy będzie pomiar osiągnięcia korzyści z projektu oczekiwanych przez głównego użytkownika projektu. Opracowuje go kierownik projektu i przekazuje przewodniczącemu KS w procesie inicjowania projektu. Powinien obejmować działania sprawdzające, czy i w jakim stopniu oczekiwane korzyści z produktów zostały zrealizowane oraz w jakim horyzoncie czasowym rozpatrywane będzie ich osiągnięcie, a także dla każdej oczekiwanej korzyści ustalać stopień jej osiągnięcia. PPK jest aktualizowany na końcu każdego etapu i wykorzystywany w procesie zamykania projektu do określenia wszystkich wymaganych przeglądów korzyści. Przygotowując PPK, w szczególności należy:

- dokonać przeglądu UB i sprawdzić zrozumienie korzyści oczekiwanych od realizacji projektu,
- określić sposób pomiaru osiągania korzyści oraz ustalić aktualne wielkości jako poziomy odniesienia,
- określić terminy przeglądów korzyści.

Jeżeli projekt jest składową programową, to PPK może być tworzony, utrzymywany i realizowany na poziomie programowym.

DIP ma na celu takie zdefiniowanie projektu, które posłuży stworzeniu podstaw do zarządzania nim i całościowej ocenie prowadzenia projektu. Dokument ten jest tworzony na zakończenie etapu inicjowania i stanowi podstawowe źródło informacji o planach projektu. KS i kierownik projektu, w odniesieniu do dokumentacji inicjowania projektu, oceniają postępy, zagadnienia i bieżące kwestie dotyczące ciągłości UB. DIP należy aktualizować podczas realizacji prac, ponieważ w każdym momencie projektu powinien ukazywać aktualny status, plany i mechanizmy sterowania projektem. Pierwsza wersja DIP jest zachowywana jako podstawa do późniejszej oceny efektywności odbywającej się podczas zamykania projektu. Uzgodnione elementy DIP są priorytetowe dla oceny projektu

w kolejnych etapach i po jego zakończeniu i dlatego metodyka PRINCE2, włącza w proces jej tworzenia i akceptacji wszystkie najważniejsze role w projekcie: Są to role:

- kierownik projektu – wykonawca odpowiedzialny za wytworzenie dokumentu,
- nadzór projektu (reprezentacja podstawowych interesariuszy, szersza niż rola KS) – kontroler, niezależny od wykonawcy, sprawdzający jakość wykonanych prac,
- przewodniczący KS, główny użytkownik, główny dostawca – zatwierdzający wykonane prace.

DIP w minimalnym zakresie powinien zawierać:

- definicję projektu oraz cele projektu i pożądane rezultaty,
- formułę realizacji projektu,
- uzasadnienie biznesowe,
- opis organizacji projektu,
- opisy ról,
- strategię zarządzania jakością,
- strategię zarządzania konfiguracją (kto i jak będzie kontrolować produkty projektu i chronić je przed zmianami),
- strategię zarządzania ryzykiem,
- strategię zarządzania komunikacją w projekcie i na linii projekt – otoczenie,
- plan projektu, a w jego ramach harmonogram, budżet, plan produktów projektu,
- mechanizmy sterowania (granice etapów, tolerancje, zasady monitorowania i raportowania),
- dostosowanie metodyki PRINCE2 do projektu.

Uzasadnienie biznesowe i raport końcowy projektu są uzupełniane innymi raportami i dokumentacją tworzoną we wszystkich fazach omawianej metodyki. Wszystkie dokumenty łączą się ze sobą w logiczną sieć zależności, a ich regularna aktualizacja - poprzez analizę ciągłości uzasadnienia biznesowego, ryzyk i odchyłeń – umożliwia wiarygodną i obiektywną ocenę projektu na każdym jego etapie przez kierownika projektu, Komitet Sterujący czy nadzór projektu.

### 3. Wnioski

Teoria i praktyka zarządzania projektami nie dostarczają jednoznacznych rozwiązań w obszarze oceny przedsięwzięć, co jest źródłem wielu problemów.

W zarządzaniu projektami częściej mamy do czynienia z oceną uwzględniającą wiele kryteriów oceny, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Wyrażanie kryteriów ilościowych w miarach pieniężnych i niepieniężnych powoduje problemy syntezy ocen wielokryterialnych. Ze względu na późniejszą porównywalność uzyskanych ocen i konieczność ich syntezy zaleca się stosowanie ujednoliconej oceny punktowej lub w jednostkach pieniężnych do oceny projektów.

Zarówno PMBOK jak i metodyka PRINCE2 nie dają jednoznacznych wskazówek, co, kiedy i w jaki sposób powinno podlegać ocenie i nie wskazują jednego ośrodka decyzyjnego w odniesieniu do skali i horyzontu oceny sukcesu projektu.

System oceny w tych metodykach jest rozproszony. Obejmuje zestaw procesów i wspomagających je dokumentów występujących we wszystkich głównych fazach projektu. W obydwu metodykach silny nacisk jest położony na stosunkowo systematyczne rozłożenie elementów oceny na wszystkie etapy planistyczne i wykonawcze projektu.

Odnalezienie odniesień do rodzajów i sposobów oceny projektów wymaga odwołania się do szeregu zagadnień, będących elementami składowymi tych metodyk.

W metodyce PRINCE2 główny ciężar oceny celów i skutków projektu oparty jest na analizie i stopniu integracji otoczenia zewnętrznego. Powiązanie wyników z korzyściami i rezultatami w PRINCE2 powinno stanowić podstawę oceny prac na poziomach:

- kierownika zespołu - wytworzenie produktów projektu,
- kierownika projektu - bieżące zarządzanie projektem,
- Komitetu Sterującego - strategiczne zarządzanie projektem, komunikacja pomiędzy projektem a interesariuszami zewnętrznymi,
- nadzoru projektu, pełniącego szerszą rolę niż rola Komitetu Sterującego.

Systemy ocen występujące w tych metodykach są niejednoznaczne. Są jednak traktowane przez interesariuszy jako wiarygodna podstawa do podejmowania decyzji dotyczących danego projektu na każdym jego etapie. Decyzje te, mając charakter operacyjny i strategiczny, dotyczą spraw bieżących i wpływu zmian na kształt realizowanych prac, ale przede wszystkim stopnia spełnienia oczekiwań głównych interesariuszy projektu, którzy z punktu widzenia oceny sukcesu projektu planują własną perspektywę długookresową.

W temacie oceny projektów nie ma jednolitego podejścia czy ogólnie zaakceptowanej procedury. Ocena projektów jest bardzo zróżnicowana metodologicznie i dopuszcza różne podejścia oraz procedury i sposoby jej prowadzenia.

Poszczególne, wycinkowe koncepcje oceny pochodzące z uznanych metodyk zarządzania projektami zawierają wartościowe rozwiązania możliwe do wykorzystania przy tworzeniu jednolitego, kompleksowego systemu ocen dla zarządzania projektami.

Studia literaturowe nad najnowszymi trendami w zarządzaniu projektami [5] pokazują, że powodzenie kluczowych projektów przekłada się bezpośrednio na sukces rynkowy całych organizacji, a wpisanie projektów w strategię przedsiębiorstwa jest wręcz niezbędne.

Efektywna i spójna koncepcja oceny projektów poprawia efektywność wykorzystania zasobów w organizacji i zmniejsza ryzyko realizacji przedsięwzięć niewłaściwych, z punktu widzenia danej organizacji.

## Literatura

1. Ocena projektów – koncepcje i metody. Red. naukowa M. Trocki, M. Juchniewicz, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2013.
2. Kurnal J.: Prakseologiczne kryteria ocen jako źródło dylematów w trudnych sytuacjach decyzyjnych. *Prakseologia*, nr 1-2, 1977.
3. Londoni P., Corti B.: The Management of International Development Projects: Moving Toward a Standard Approach or Differentiation? *Project Management Journal*, nr 3, 2011.
4. Evaluation of EU Activities. A practical guide for the Commission. European Commission, 2004.
5. Trocki M.: Wsparcie metodyczne zarządzania projektami, w: *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Red. M. Trocki, PWE, Warszawa, 2012.
6. Danilovic M., Borjesson H.: Managing the Multiproject Environment. The Third Dependence Structure (DSM) International Workshop Proceedings, Massachusetts Institute of Technology, Boston, 2001.
7. Sońta-Drączkowska E.: *Zarządzanie wieloma projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012.

8. Duncan W.R.: A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK). PMI Standards Committee, Project Management Institute, Pennsylvania, 1996.
9. Managing Successful Projects with PRINCE2. TSO (The Stationery Office), London, 2009.
10. Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa, 2004.
11. Grey R.J.: Alternative approach to programme management. International Journal of Project Management, nr 1, tom 15, 1997.
12. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - 5th Edition. PMI, Pennsylvania, 2013.
13. Oxford English Dictionary. Oxford University Press, Oxford, 2002.
14. Jeżowski P.: Ewaluacja przedsięwzięć ekologicznych i zdrowotnych, w: Metody szacowania korzyści i strat w dziedzinie ochrony środowiska i zdrowia. Red. P. Jeżowski, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2009.
15. Spalek S.: Zwiększanie stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami. Koncepcje, uwarunkowania i możliwe zastosowania praktyczne. Marketing i Rynek, nr 5, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2014.

Dr Anna KACZOROWSKA  
Katedra Informatyki na Wydziale Zarządzania  
Uniwersytet Łódzki  
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26  
tel./fax.: (0-42) 635 50 45/635 50 17  
e-mail: [annak@wzmail.uni.lodz.pl](mailto:annak@wzmail.uni.lodz.pl)