Biuro projektów – istotny element systemu zarządzania projektami

Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie szczególnej roli biura projektów, które powinno integrować informacje dotyczące projektów przez cały czas ich trwania (począwszy od pierwszych rozmów z potencjalnym klientem, aż po ich zamknięcie i rozliczenie). Biuro projektów nie musi stanowić rozbudowanej komórki organizacyjnej. Wyposażenie go w odpowiednie narzędzia informatyczne może ograniczyć jego skład do jednej lub dwóch osób, do których zadań zalicza się wsparcie pracowników przygotowujących projekty i kierujących ich realizacją, a także udostępnianie informacji o stanie projektów osobom pełniącym w projektach rolę nadzoru.

BIURO PROJEKTÓW JAKO WSPARCIE PROCESU SPRZEDAŻY

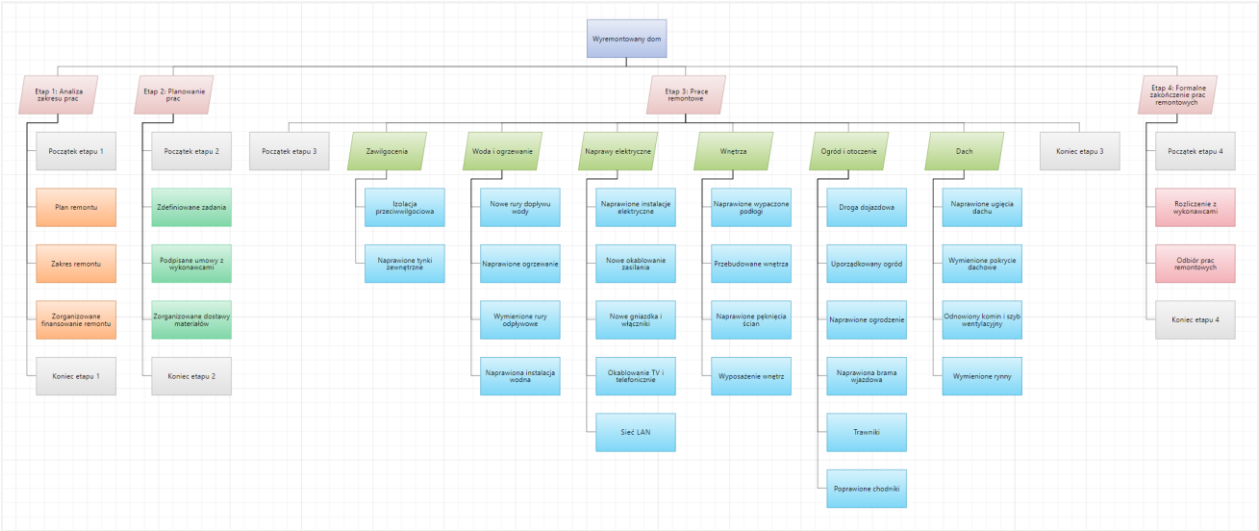
Pierwszym procesem zarządzania projektem powinno być przygotowanie projektu. Należy zdać sobie sprawę, że w tym procesie najważniejszymi osobami są przedstawiciel handlowy wykonawcy (PH) i przedstawiciel firmy potencjalnego klienta (PK), z którym PH nawiązał kontakt. Do zadań PK należy zdefiniowanie potrzeb i wymagań a do zadań PH zaproponowanie rozwiązania, które spełni te potrzeby i wymagania.

Na tym etapie powinni oni zdefiniować końcowy produkt projektu, jego kryteria akceptacji, a także główne produkty, wchodzące w jego skład lub niezbędne do jego wytworzenia. Niezwykle użyteczna w tych działaniach jest technika planowania oparta na produktach, gdyż zwykle definiując produkt końcowy należy także określić jego główne elementy składowe.

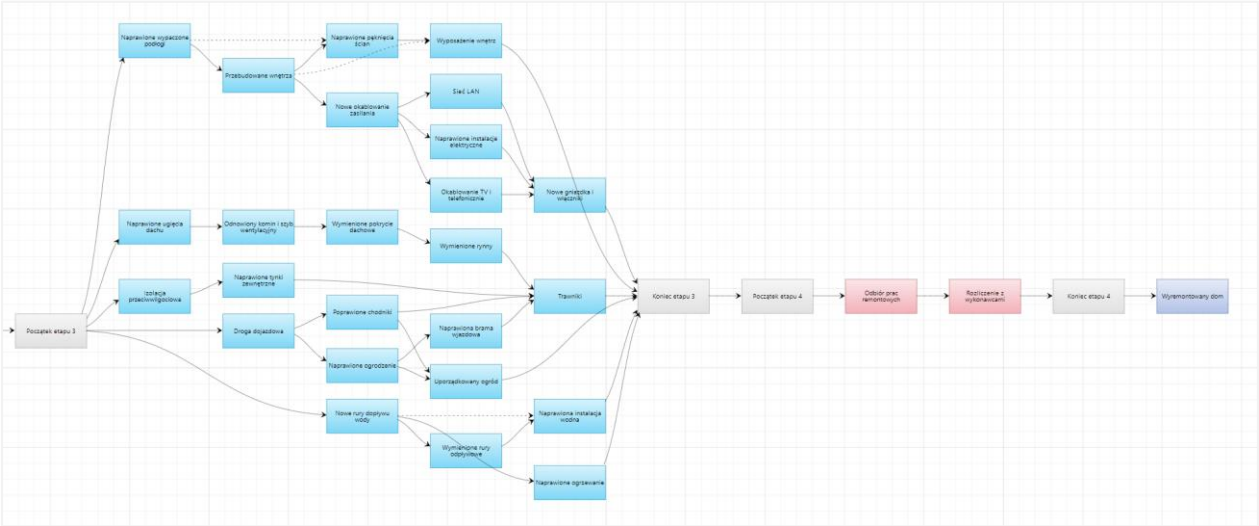
Tutaj z pomocą powinno przyjść biuro projektów, które pełni rolę repozytorium opisów produktów występujących w realizowanych przez firmę projektach. Mogą to być własne produkty firmy, ale także produkty pozyskiwane od poddostawców. Dysponując takimi opisami PH będzie w stanie szybko zestawić wstępną ofertę i przedstawić ją PK. Jeśli potrzebny jest produkt, którego opisu nie ma w repozytorium, to taki opis należy wykonać i przekazać do repozytorium. Dzięki temu możliwe będzie wykorzystanie go w kolejnych projektach, ewentualnie dostosowując do potrzeb kolejnego klienta. Wówczas potrzebny na to czas będzie ułamkiem czasu niezbędnego na wykonanie takiego opisu od zera.

Na podstawie diagramu struktury podziału produktów projektu, dysponując ich opisami i doświadczeniami z wcześniejszych projektów PH może szybko zweryfikować ze swoim zapleczem technicznym prawidłowość przygotowywanej oferty i jej realność. Może to zrobić, zanim przedłoży ją klientowi, a nie jak to się zdarza, że dopiero po złożeniu oferty dowiaduje się, że jego firma nie jest w stanie takiej oferty zrealizować.

Jeśli w repozytorium są dostępne diagramy następstwa produktów z wcześniejszych projektów, opisy zadań/grup zadań, na jakie powinna zostać podzielona realizacja projektu oraz informacje o czasach ich trwania, to PH ma możliwość przygotowania wstępnego harmonogramu realizacji projektu uwzględniając w nim produkty, które wcześniej nie występowały w zrealizowanych projektach. Oczywiście wymaga to dodatkowych analiz i uzgodnień z jego zapleczem, ale są one ograniczone do niezbędnego minimum a ich wyniki powinny wzbogacić repozytorium biura projektów.



Rysunek 1 Struktura podziału produktów



Rysunek 2 Diagram następstwa produktów

Jak wynika z powyższego to biuro projektów ma możliwość zapewnienia, tego że nie będzie konieczne wykonywanie pracy, która została wcześniej wykonana. Ponadto przy definiowaniu i planowaniu projektów zostaną wykorzystane najbardziej aktualne informacje oraz doświadczenia z wcześniejszych projektów.

BIURO PROJEKTÓW JAKO WSPARCIE PRZYGOTOWANIA PROJEKTU DO REALIZACJI

Zdarza się, że firmy przystępują do metodycznego zarządzania projektami dopiero od momentu podpisania kontraktu. Wówczas wtedy przygotowywane są szczegółowe plany i uruchamiane różnego rodzaju mechanizmy sterowania i zarządzania projektem. Inaczej sytuacja wygląda, gdy oprócz rozmów z potencjalnym klientem, przedstawiciel handlowy myśli nie tylko o doprowadzeniu do podpisania kontraktu, ale także o tym kto, jak, czym, jakim kosztem oraz kiedy taki kontrakt zrealizuje. Dlatego podczas tych rozmów powinien równolegle prowadzić wstępne uzgodnienia z przyszłymi realizatorami projektu. Doskonale jest, gdy PH od samego początku myśli o projekcie, jakby musiał w przyszłości koordynować jego realizację, a wątpliwości wyjaśniał z osobą, która w przypadku podpisania kontraktu faktycznie pokieruje projektem. Wtedy też znaczna część dokumentacji związanej z zainicjowaniem projektu może stanowić załączniki do kontraktu. Z chwilą podpisania kontraktu realizacja projektu może zostać rozpoczęta.

W środowiskach zarządzających projektami używane jest określenie „współczynnik TIRa". Oznacza ono czas, jaki upływa od zdarzenia, w wyniku którego kierownik projektu nie będzie w stanie nadal kierować projektem do czasu, kiedy nowy kierownik projektu będzie w stanie w pełni zapanować nad sytuacją w projekcie i prawidłowo dalej nim pokierować. Jeśli organizacja zarządza projektami metodycznie, np. stosując metodykę PRINCE2®[1] lub własny standard oparty na PMBOK® PMI®[2], wtedy ten czas jest bardzo krótki i nawet tak dramatyczna sytuacja nie zagraża powodzeniu projektu. Wynika z tego, że wręcz konieczne jest, aby przedstawiciele handlowi znali stosowaną w organizacji metodykę lub standard zarządzania projektami i od samego początku rozmów z potencjalnym klientem przygotowywali i inicjowali projekty, jakby to robili będąc kierownikami projektu. Zagwarantuje to, że z chwilą podpisania kontraktu rolę tę mogliby przekazać innym współpracownikom, którzy wręcz natychmiast mogliby rozpocząć kierowanie realizacją projektu.

Także w tym okresie istotną rolę pełni biuro projektów. Wskazuje ono, gdzie i w jakiej formie powinna być gromadzona dokumentacja projektu, a także udostępnia wzory i przykłady produktów zarządczych oraz narzędzia wspomagające PH podczas przygotowywania i inicjowania projektu, z których to po podpisaniu kontraktu będzie również korzystał przyszły kierownik projektu. Jednolita struktura zasobów informacyjnych zapewni, że kierownik projektu nie będzie miał wątpliwości, gdzie i co się w tych zasobach znajduje.

Stan przygotowania i inicjowania projektów może być na bieżąco śledzony, dzięki wykorzystaniu przez kierownictwo firmy i inne zainteresowane komórki organizacyjne standardowych szablonów raportów szczegółowych i przekrojowych.

[1] PRINCE2® jest zarejestrowanym znakiem handlowym Kancelarii Premiera Wielkiej Brytanii (The Cabinet Office, UK)
[2] PMBOK® PMI® są zarejestrowanymi znakami handlowymi Project Management Institute

Z chwilą podpisania kontraktu odpowiedzialność za kierowanie projektem przejmuje kierownik projektu. W praktyce oznacza to, przejęcie wszystkich produktów zarządczych znajdujących się w zasobach informatycznych projektu, tj. dokumentacja inicjowania projektu, struktura zespołu zarządzania projektem i wstępne opisy zakresów obowiązków dla członków tego zespołu.

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI A ZARZĄDZANIE PRODUKCJĄ

Z punktu widzenia skuteczności zarządzania organizacją realizującą projekty, w których wykorzystywane są produkty wykonywane lub kupowane przez jej własne jednostki organizacyjne, istotne jest wyraźne odróżnienie zarządzania projektami od zarządzania produkcją.

W przypadku gdy zakres projektu obejmuje dostawę klientowi całej linii produkcyjnej lub jej fragmentu według uzgodnionej z nim specyfikacji, to niezbędne jest m.in. wykonanie projektu technicznego, wykonanie produktu własnymi siłami, zakup i/lub zlecenie go do wykonania poddostawcom, przeprowadzenie przeglądów jakości zespołów i podzespołów przed ich wysyłką do klienta, transport do klienta, montaż i uruchomienie dostarczonego fragmentu i całej linii produkcyjnej, a także odbiór końcowy.

Zadaniem kierownika projektu jest podział produktu końcowego, który musi uzyskać akceptację klienta, na produkty, które zostaną przekazane do wykonania i/lub dostarczenia konkretnym wykonawcom, jako zadania lub grupy zadań. Z chwilą przekazania zadania lub grupy zadań do wykonania, kierownik projektu deleguje odpowiedzialność za ich wykonanie konkretnej osobie, np. kierownikowi zespołu czy kierownikowi działu produkcji. Od tego momentu kierownik projektu śledzi postępy prac na podstawie raportów z punktów kontrolnych, otrzymywanych z częstotliwością określoną w opisie zadania lub grupy zadań. Może on także wykorzystać listy kontrolne przekazywane wykonawcom, którzy powinni je uaktualniać w miarę postępów prac.

Do osoby odpowiedzialnej za zadanie/grupę zadań należy zorganizowanie produkcji oraz zakup materiałów i części niezbędnych do terminowego ich wykonania. Ze względu na to, że zwykle realizowanych jest kilka a nawet kilkadziesiąt zadań na potrzeby wielu projektów, do zarządzania ich realizacją powinny być wykorzystywane metody planowania i zarządzania produkcją.

Zadania/grupy zadań w systemie produkcyjnym traktowane są jako zlecenia produkcyjne od klienta (w tym przypadku wewnętrznego). Sterowanie ich realizacją odbywa się za pomocą stosowanego systemu wspomagającego zarządzanie produkcją (w praktyce są tu wykorzystywane różne rozwiązania: od sterowania ręcznego, poprzez arkusze Excel i proste systemy bazodanowe oparte np. na Access, aż po systemy klasy MRPII i ERP). Każdorazowo normatywem sterowania produkcją jest termin realizacji zlecenia produkcyjnego wynikający z terminu realizacji zadania/grupy zadań, określonego w planie projektu lub planie etapu. Zaspokajanie potrzeb projektu może się odbywać bezpośrednio z produkcji (wówczas producent stosuje system zarządzania produkcją typu „na zamówienie" - make to order) lub z magazynu producenta (w tym przypadku stosowany jest system zarządzania produkcją typu „na magazyn" - make to stock).

Z powyższego wynika, że im lepiej przedstawiciel handlowy zdefiniuje produkt końcowy projektu, strukturę podziału produktów projektu oraz zadania/grupy zadań, których realizacja złoży się na realizację całego projektu, tym mniej czasu i pracy będzie musiał poświęcić kierownik projektu, aby zaplanować projekt.

Biuro projektów powinno określić sposób i formę przekazywania zadań/grup zadań wydziałom produkcyjnym, przekazywania informacji o postępach, czyli raportów z punktów kontrolnych, informacji o wykonaniu i zatwierdzeniu wykonanych produktów, a także o ewentualnych zagrożeniach terminu realizacji. W praktyce mogą to być standardowe raporty na podstawie danych zebranych w systemie zarządzania produkcją, generowane automatycznie w określonych terminach albo na życzenie użytkowników (kierownika działu produkcji, kierownika projektu, nadzór projektu), lub przekazywane do zasobów informacyjnych projektu.

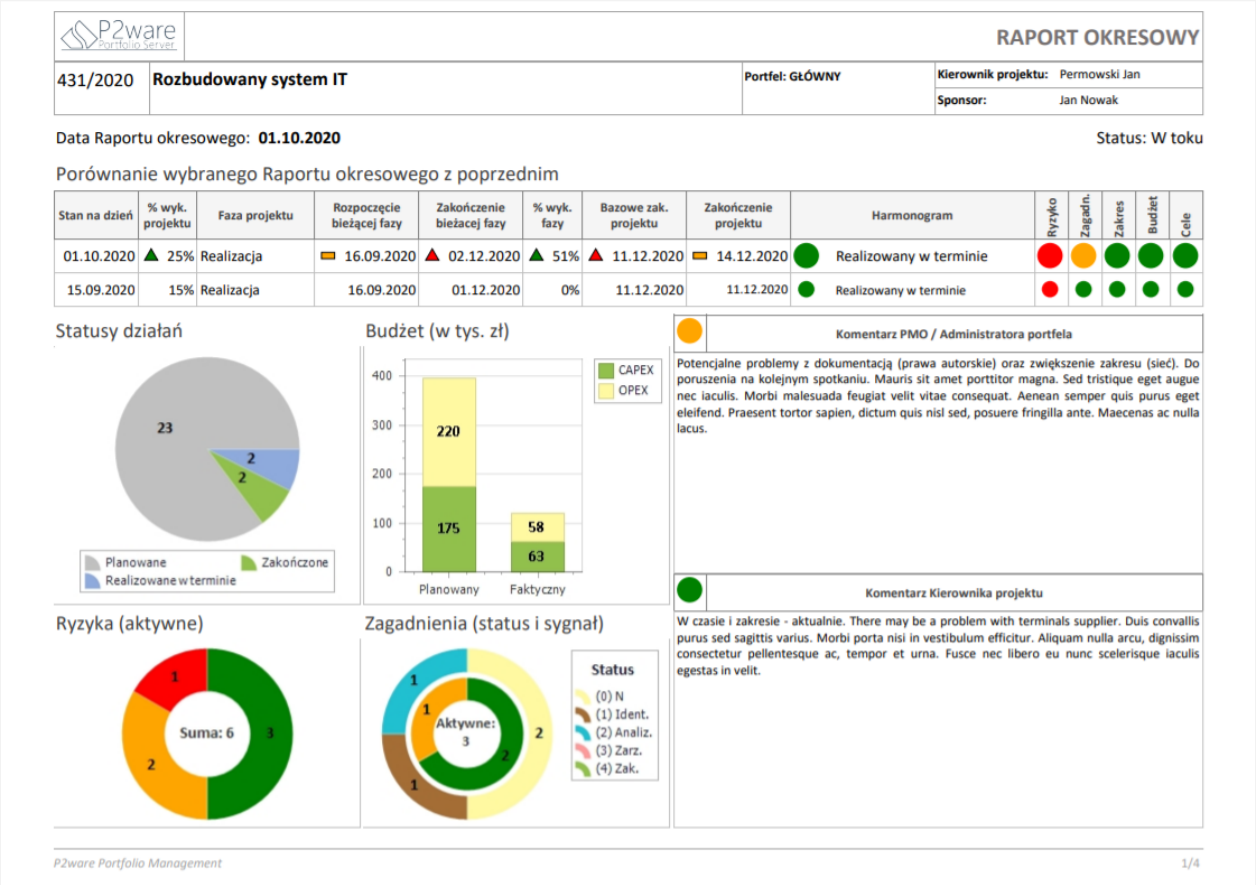
BIURO PROJEKTÓW W ROLI WSPARCIA KIEROWNIKA PROJEKTU

Do głównych zadań kierownika projektu należy:

- przygotowanie i zainicjowanie projektu (znaczną część tych prac wykonuje przedstawiciel handlowy sam lub z udziałem kierownika projektu);
- zaplanowanie kolejnych etapów i sterowanie ich realizacją;
- dostarczenie produktów projektu, przy czym ich wykonanie i/lub dostarczenie może być delegowane kierownikom zespołów zadaniowych lub zewnętrznym dostawcom;
- śledzenie postępów projektu, stanu realizacji delegowanych zadań oraz podejmowanie stosownych działań w sytuacjach zagrażających powodzeniu poszczególnych etapów jak i całego projektu;
- informowanie komitetu sterującego lub innego organu zarządzającego projektem na poziomie strategicznym o postępach projektu i ewentualnych zagrożeniach;
- przygotowanie projektu do zamknięcia.

Wszystkie te czynności polegają na gromadzeniu informacji, ich przetwarzaniu w celu podjęcia decyzji oraz udostępnianiu ich różnym interesariuszom projektu, stosownie do ich potrzeb i uprawnień.

W każdej organizacji zachodzą procesy zarządzania projektami oraz procesy zarządzania organizacją, które korzystają z informacji pochodzących z zarządzania projektami, albo zasilają te procesy informacjami spoza projektu. Biuro projektów powinno tak zorganizować procesy zarządzania projektami i ich powiązania z innymi procesami i systemami zarządzania organizacją, aby wszystkie te informacje miały określoną strukturę, mogły być łatwo wprowadzane do zasobów informacyjnych projektu oraz łatwo udostępniane zainteresowanym w wymaganej przez nich postaci i formie. Wtedy kierownik projektu nie będzie musiał poświęcać wiele czasu na tworzenie różnego rodzaju sprawozdań i będzie mógł skupić się na sporządzaniu planów i skutecznym sterowaniu ich realizacją.



P2ware Portfolio Server

RAPORT OKRESOWY

431/2020	Rozbudowany system IT	Portfel: GŁÓWNY	Kierownik projektu: Permowski Jan Sponsor: Jan Nowak

Data Raportu okresowego: **01.10.2020** Status: W toku

Porównanie wybranego Raportu okresowego z poprzednim

Stan na dzień	% wyk. projektu	Faza projektu	Rozpoczęcie bieżącej fazy	Zakończenie bieżacej fazy	% wyk. fazy	Bazowe zak. projektu	Zakończenie projektu	Harmonogram	Ryzyko	Zagadn.	Zakres	Budżet	Cele
01.10.2020	25%	Realizacja	16.09.2020	02.12.2020	51%	11.12.2020	14.12.2020	Realizowany w terminie					
15.09.2020	15%	Realizacja	16.09.2020	01.12.2020	0%	11.12.2020	11.12.2020	Realizowany w terminie					

Statusy działań

Budżet (w tys. zł)

Komentarz PMO / Administratora portfela

Potencjalne problemy z dokumentacją (prawa autorskie) oraz zwiększenie zakresu (sieć). Do poruszenia na kolejnym spotkaniu. Mauris sit amet porttitor magna. Sed tristique eget augue nec iaculis. Morbi malesuada feugiat velit vitae consequat. Aenean semper quis purus eget eleifend. Praesent tortor sapien, dictum quis nisl sed, posuere fringilla ante. Maecenas ac nulla lacus.

Komentarz Kierownika projektu

W czasie i zakresie - aktualnie. There may be a problem with terminals supplier. Duis convallis purus sed sagittis varius. Morbi porta nisi in vestibulum efficitur. Aliquam nulla arcu, dignissim consectetur pellentesque ac, tempor et urna. Fusce nec libero eu nunc scelerisque iaculis egestas in velit.

Ryzyka (aktywne)

Zagadnienia (status i sygnał)

P2ware Portfolio Management 1/4

Rysunek 3 Fragment raportu okresowego

Każdy kierownik projektu powinien prowadzić dziennik projektu, a w większych projektach także rejestr ryzyk, rejestr zagadnień, rejestr jakości oraz dziennik doświadczeń. Dlatego też biuro projektów powinno umożliwić im ich prowadzenie z wykorzystaniem stosownego oprogramowania komputerowego, umożliwiającego łatwe wprowadzanie stosownych zapisów, przeglądanie ich i włączanie do różnego rodzaju raportów. Przy prowadzeniu takich rejestrów i dzienników szczególnie ważna jest możliwość powiązania wprowadzanych zapisów z obiektami planu, których dotyczą, np. z konkretnymi produktami, działaniami, zasobami, czy też pomiędzy zapisami w różnych rejestrach.

BIURO PROJEKTÓW W ROLI NADZORU PROJEKTU, I NIE TYLKO

Do zadań nadzoru projektu należy dbałość o interesy trzech stron zainteresowanych projektem, czyli biznesu, użytkowników i dostawców. Biuro projektów powinno udostępniać upoważnionym osobom wyznaczonym do tej roli informacje tak, aby mogli oni faktycznie nadzorować projekt. Należy jednak pamiętać, aby przedstawiciele klienta nie mieli przypadkowego dostępu do informacji poufnych.

Zwykle nadzorowane są następujące aspekty projektu: koszty, terminy, zakres, jakość, ryzyko i korzyści. Potrzebne do tego informacje mogą być udostępniane zainteresowanym w postaci ustrukturyzowanych raportów.

W organizacjach, które realizują wiele projektów, możliwość automatycznego generowania raportów to oszczędność wielu godzin czasu pracy kierowników. Dzięki temu jedna osoba może kierować kilkoma projektami nie tracąc nad nimi kontroli.

Także członkowie komitetów sterujących mogą otrzymywać ustrukturyzowane raporty z różnych projektów, co wpłynie na ułatwienie pełnienia przez nich wyznaczonych im ról.

Warto podkreślić, że dysponując odpowiednim systemem informatycznym, biuro projektów może generować raporty dla poszczególnych projektów, ale także raporty zbiorcze dla projektów zarządzanych jako program, dla całego portfela realizowanych projektów, a nawet dla portfela grupy kapitałowej, na który składają się portfele projektów i programów spółek wchodzących w skład grupy. Wiele rad nadzorczych marzy o takim systemie, nie zdając sobie sprawy z tego, że koszt zbudowania takiego systemu jest niewielkim ułamkiem kosztów projektów, które powinny te rady nadzorować, a często znacznie mniejszy od kosztów strat spowodowanych brakiem nadzoru.

P2ware Portfolio Server

LISTA PROJEKTÓW

Numer projektu	Nazwa projektu	Rodzaj projektu	Faza	Kierownik projektu	Sponsor	Postęp	Ryzyko	Budżet (w tys.)	Aktualne koszty (w tys.)	Ostatni zatw. Raport okresowy
000/2020	System DEMO	Inny	Realizacja	Pmoski Jan		78%		0,0 zł	0,0 zł	
001/2020	Budowa domu	Inwestycyjny (INW)	Realizacja	Adamska Dorota	Pmoski Jan	83%		552,0 zł	473,5 zł	30.11.2020
001/2021	PRINCE2	Inny	Przygotowanie	Pmoski Jan		0%		0,0 zł	0,0 zł	
002/2020	Rozbudowany system komputerowy	Zmiana	Planowanie	Adamska Dorota	Malinowski Arkadiusz	31%		395,0 zł	105,0 zł	30.11.2020
003/2020	Szkolenie z zarządzania projektami	Standardowy (STD)	Planowanie	Adamska Dorota	Pmoski Jan	21%		33,6 zł	1,9 zł	
004/2020	Remont domu nr 7	Inwestycyjny (INW)	Inicjatywa	Pmoski Jan		0%		0,0 zł	0,0 zł	
005/2020	Remont domu	Inwestycyjny (INW)	Realizacja	Adamska Dorota	Malinowski Arkadiusz	65%		58,0 zł	52,0 zł	30.11.2020

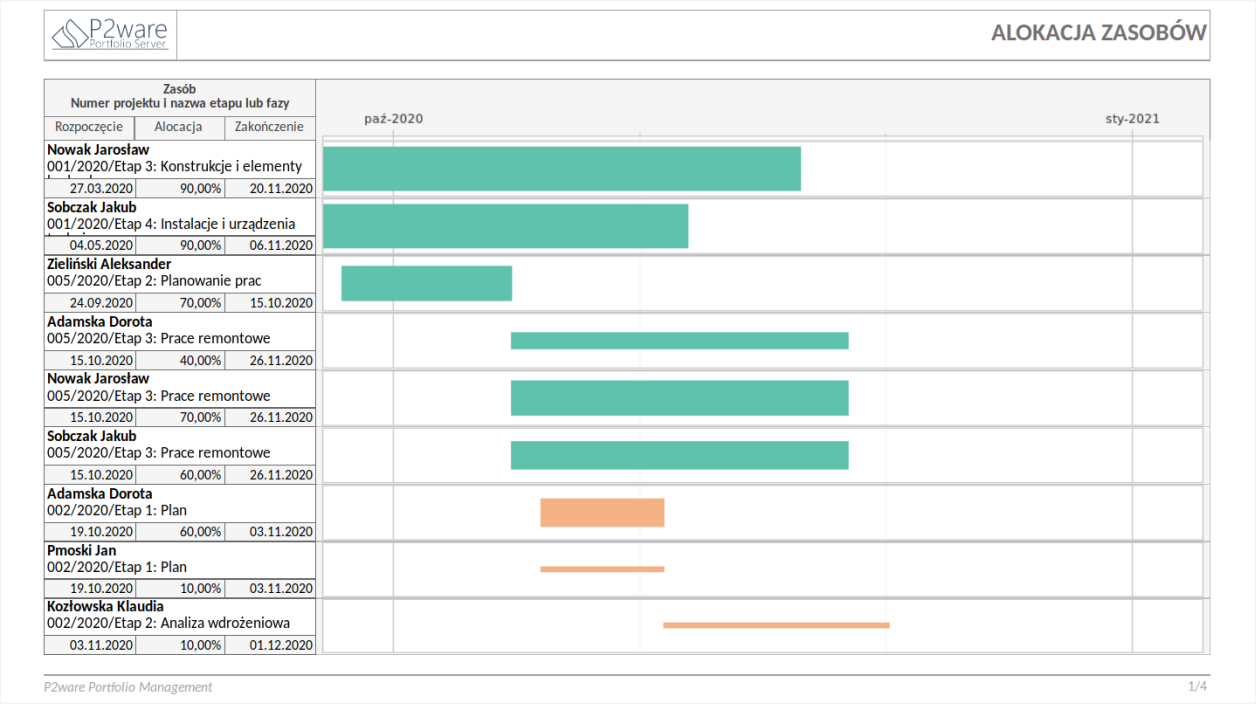
20.05.2021 — *Data*

Pmoski Jan — *Wykonał(a)*

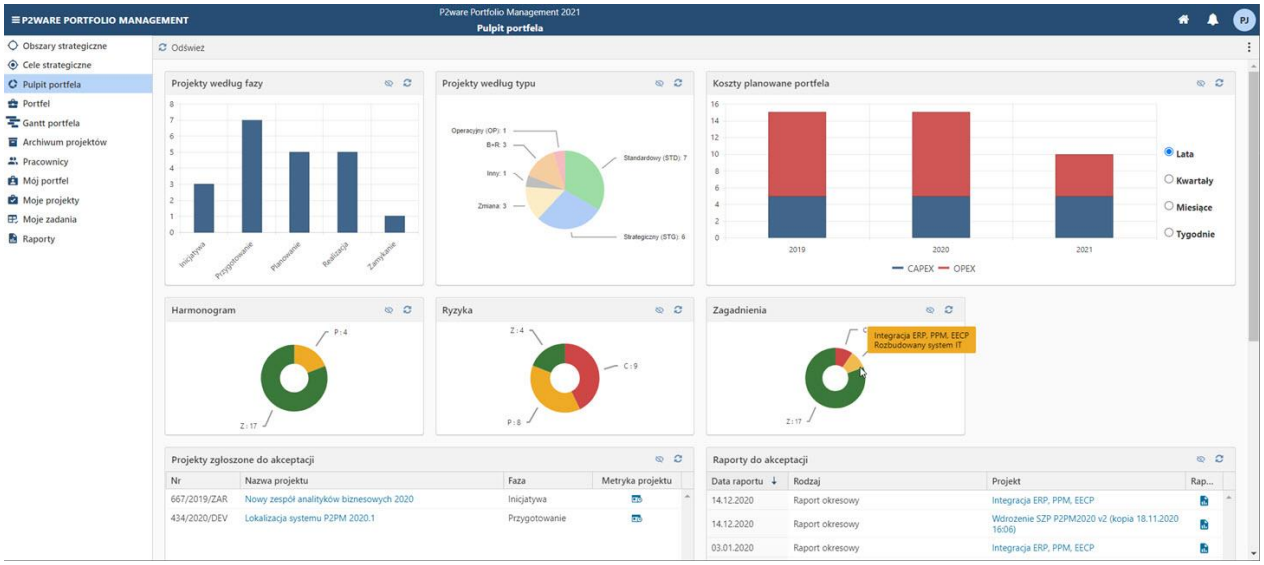
Rysunek 4 Raport dotyczący zestawienia listy projektów

Wszystkie rysunki w tym artykule są wygenerowane jako zrzuty ekranu z oprogramowania P2ware Portfolio Management wyprodukowanego przez P2ware Sp. z o.o.

Na końcu artykułu zamieszczona jest lista przykładowych predefiniowanych raportów dostępnych przez przeglądarkę internetową dla osób uprawnionych do korzystania z systemu zarządzania projektami.



Rysunek 5 Alokacja zasobów w projektach



Rysunek 6 Pulpit portfela projektów

BIURO PROJEKTÓW W ROLI CENTRUM DOSKONAŁOŚCI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Główną dewizą biura projektów powinno być przesłanie: „Nikt nie powinien drugi raz wykonywać pracy, którą ktoś inny wykonał, ale powinien ją automatyzować i doskonalić proces wykonywania i jej produkty.”

Procesy zarządzania projektami w różnych projektach są w większości takie same lub różnią się kolejnością i liczbą wykonywanych działań, a wytwarzane w nich produkty zarządcze mają podobną lub wręcz taką samą strukturę zawartych w nich informacji.

Do zadań biura projektów należy:

- opisanie i zautomatyzowanie procesów zarządczych wszędzie tam, gdzie ma to sens, np. automatyczne generowanie raportów, zestawień itp.;
- zintegrowanie procesów zarządzania projektami od marketingu i sprzedaży, poprzez przygotowanie i realizację projektu, aż po jego rozliczenie;
- zmniejszenie pracochłonności prac związanych z planowaniem i sprawozdawczością;
- zmniejszenie ryzyka niepowodzenia projektu poprzez lepsze definiowanie jego zakresu.

Biuro projektów powinno udostępniać wszystkim zainteresowanym:

- szablony planów,
- przykłady planów i/lub plany wcześniejszych projektów,
- szablony produktów zarządczych oraz ich przykłady,
- raporty doświadczeń z wcześniejszych projektów,
- narzędzia komputerowe wspomagające pracę,
- informacje o zrealizowanych, aktualnie realizowanych i planowanych do realizacji projektach i programach,
- informacje o planowanym i faktycznym wykorzystaniu zasobów,
- informacje o stanie grup zadań, etapów, projektów, programów czy portfeli projektów.

Biuro projektów powinno także popularyzować najlepsze praktyki tak, aby nowicjusze szybko mogli poznać i wykorzystać doświadczenia najlepszych i najbardziej doświadczonych pracowników.

JAK ZORGANIZOWAĆ BIURO PROJEKTÓW

Przystępując do utworzenia biura projektów należy pamiętać, że „biuro projektów” nie musi być wielką komórką organizacyjną, gdyż w mniejszych organizacjach tę rolę może pełnić jedna osoba, która:

- chce pomagać, a wręcz służyć innym (choć określenie „służyć innym” u wielu osób budzi sprzeciw, ale to jest główny powód, dlaczego takim osobom nie można powierzać tej roli);
- potrafi komunikować się z innymi pracownikami różnych szczebli (wyższych i niższych), którzy potrzebują informacji o projektach oraz tych, którzy dostarczają informacji źródłowych;
- rozumie istotę i obowiązujące w organizacji zasady, w tym te dotyczące zarządzania projektami;
- potrafi posługiwać się wybranym oprogramowaniem do planowania i zarządzania projektami;
- w zależności od potrzeb, potrafi skorzystać z pomocy technicznej dostawcy wykorzystywanego programu lub konsultanta zewnętrznego.

Jeśli w organizacji nie ma osoby spełniającej powyższe warunki, to należy znaleźć osobę spełniającą pierwsze dwa warunki i umożliwić jej dokształcenie, aby w możliwie krótkim czasie spełniła także pozostałe trzy.

Jeśli w organizacji nie zostało wdrożone metodyczne zarządzanie projektami, to najprostszym rozwiązaniem może być zapoznanie się z systemem P2ware Portfolio Management i wspieraną przez ten system metodyką, a następnie dostosowanie tej metodyki i funkcjonalności systemu tak, aby możliwie najlepiej odpowiadały potrzebom firmy lub organizacji.

Następnie należy:

- wybrać projekt o największej liczbie cech typowych dla realizowanych projektów;
- zidentyfikować tzw. produkty zarządcze, czyli dokumenty tworzone bądź wykorzystywane na potrzeby zarządzania projektem lub potrzebne innym komórkom organizacyjnym w związku z projektami, tj. finanse i księgowość czy kontroling;
- stworzyć model przepływu zidentyfikowanych produktów zarządczych oraz działań lub czynności wykonywanych na nich lub w związku z nimi od pierwszych rozmów z potencjalnym klientem, aż do zamknięcia i rozliczenia projektu. *W pierwszej fazie należy unikać prób doskonalenia stworzonego modelu zanim nie nabierze się pewności, że zbudowany model faktycznie opisuje rzeczywiste procesy, a nie wyobrażenia kierownictwa i pracowników, jak one powinny przebiegać*;
- dobudować do modelu produkty zarządcze i działania, które nie występują w typowych projektach, ale wiążą się z dużymi kosztami i/lub ryzykami;
- zidentyfikować obiekty występujące lub opisywane w produktach zarządczych oraz ich główne atrybuty i właściwości istotne dla powodzenia projektu. *Obiektami takimi mogą być produkty i/lub usługi realizowane w ramach projektów, prowadzone działania, wykorzystywane zasoby ,a właściwościami np. koszty rodzajowe, terminy itd.*;
- dodać do właściwości obiekty P2ware Portfolio Management takie, których producent oprogramowania nie uwzględnił w rozpowszechnianej wersji programu oraz dostosować dostępne widoki i perspektywy tak, aby zawierały tylko to, co jest faktycznie potrzebne do efektywnego zarządzania projektami. *Najlepiej jest to wykonać odtwarzając za pomocą dostępnego oprogramowania plany i produkty zarządcze wykorzystywane we wcześniej zamodelowanym projekcie, dodając później rzadziej spotykane produkty zarządcze*;
- zastosować dostosowane oprogramowanie do zaplanowania i zarządzanie realizacją wybranego nowego projektu;
- przeanalizować faktyczną przydatność opracowanego podejścia i wprowadzić ewentualne modyfikacje;
- rozbudować system integrując informacje z różnych projektów oraz informacje o zasobach organizacji z możliwością generowania raportów zbiorczych i pracy z wykorzystaniem Internetu;
- wprowadzić obowiązek stosowania opracowanego podejścia we wszystkich nowych projektach, zapewniając członkom zespołów projektowych stosowną pomoc ze strony biura projektów.

Dalsze działania to wprowadzenie metodycznego zarządzania programami i portfelem projektów oraz integracja systemu zarządzania projektami z innymi systemami informatycznymi stosowanym w organizacji, tj. systemami klasy ERP, systemami zarządzania wiedzą.

Proces ten można przyspieszyć korzystając z zewnętrznych konsultantów, których rolą powinno być wspieranie pracowników, budujących biuro projektów, np. w opracowaniu map procesów, czy tworzeniu szablonów produktów zarządczych, a nie ich zastąpienie.

ZESTAW RAPORTÓW DOTYCZĄCYCH KONKRETNEGO PLANU LUB PROJEKTU

Raport	Opis
Agenda/Notatka ze spotkania	Raport przedstawia informacje o wybranym spotkaniu, zaplanowanym bądź przeprowadzonym w związku z danym projektem.
Harmonogram projektu	Raport przedstawia przebieg wybranych działań projektu w formie Wykresu Gantta.
Informacje o projekcie	Raport dostarcza informacji o projekcie pochodzących z planu bieżącego, wybranej wersji projektu oraz Raportu okresowego
Karta projektu	W raporcie przedstawione są dane pochodzące z aktualnego planu bazowego projektu dotyczące planu projektu oraz rejestrów, dzienników i załączonych dokumentów.
Koszty projektu	Raport zawiera informacje o planowanych i faktycznych kosztach projektu w podziale na CAPEX i OPEX.
Porównanie harmonogramu bieżącego z bazowym	Raport przedstawia porównanie harmonogramów z planu bieżącego do planu bazowego w formie Wykresu Gantta.
Porównanie wersji harmonogramów	Raport przedstawia porównanie dwóch dowolnych wersji projektu ze szczególnym uwzględnieniem różnic pomiędzy porównywanymi wartościami.
Produkty	W raporcie przedstawione są szczegółowe informacje o produktach projektu.
Przydzielenia zasobów do działań w projekcie	Raport przedstawia przydzielenia wybranych zasobów do działań w określonym przedziale czasu w formie wykresu dla danego projektu.
Przydzielenia zasobów w projekcie	Raport zawiera szczegółowe informacje o przydzielonych do wybranych zasobów działaniach i etapach oraz odpowiedzialnościach w projekcie w formie macierzy.
Raport końca etapu	Raport zawiera szczegółowe informacje o zakończonym etapie i osiągniętych podczas jego trwania efektach w odniesieniu do całego planu projektu.

Raport	Opis
Raport końca fazy	Raport zawiera szczegółowe informacje o zakończonej fazie i osiągniętych podczas jej trwania efektach w odniesieniu do całego planu projektu.
Raport końcowy projektu	Raport zawiera podsumowanie realizacji projektu z uwzględnieniem informacji o przekazanych produktach oraz osiągniętych efektach.
Raport nadzwyczajny	Raport opisuje sytuację nadzwyczajną występującą podczas realizacji projektu z uwzględnieniem jej oddziaływania i rekomendacji reakcji.
Raport okresowy	Raport okresowy prezentuje dane dotyczące stanu projektu, przygotowane i potwierdzone w punkcie kontrolnym (dacie).
Raport o zagadnieniu	Raport zawiera szczegółowe informacje o zarejestrowanym zagadnieniu takie jak opis wpływu czy podjęte działania.
Ryzyka	W raporcie znajdują się szczegółowe informacje o zarejestrowanych w określonym przedziale czasu ryzykach danego planu projektu.
Zagadnienia	W raporcie znajdują się szczegółowe informacje o wpisach zarejestrowanych w określonym przedziale czasu w Rejestrze zagadnień danego planu projektu.

ZESTAW RAPORTÓW DLA PORTFELA I PROGRAMÓW

Raport	Opis
Alokacja zasobów	Raport prezentuje informacje o procentowej wartości alokacji zasobów w określonym przedziale czasu w poszczególnych projektach.
Doświadczenia w projektach	Raport zawiera szczegółowe informacje o doświadczeniach zdobytych podczas realizacji poszczególnych projektów.
Informacje o projektach portfela	Raport dostarcza informacji o wybranym projekcie pochodzących z planu bieżącego oraz Raportu okresowego.
Lista projektów	W raporcie przedstawiona jest lista projektów wraz ze szczegółowymi informacjami.
Obciążenie zasobów w projektach	Raport prezentuje informacje o dziennym, godzinowym obciążeniu zasobów w zadanym okresie czasu, w poszczególnych projektach wraz z uwzględnieniem faktycznej dostępności zasobu.

Raport	Opis
Raport dla Zarządu	Raport przeznaczony dla Zarządu organizacji, umożliwiający przegląd portfela (grupy) projektów na podstawie Raportów okresowych. Raport ten zawiera graficzne przedstawienie sygnalizatorów projektów portfela. Prezentuje on również statusy Raportu okresowego, statusy projektów w portfelach oraz szczegółowe informacje o nich.
Role zasobów w projektach	Raport prezentuje dane dotyczące przypisanych ról w poszczególnych projektach.
Ryzyka w projektach	W raporcie znajdują się szczegółowe informacje o zarejestrowanych ryzykach w poszczególnych projektach portfela.
Sumaryczne obciążenie zasobów	Raport prezentuje informacje o dziennym, godzinowym obciążeniu zasobów w zadanym okresie czasu, z podziałem na poszczególne projekty, do których zasób jest przydzielony.
Zadania Członka zespołu projektowego	Raport prezentuje dane o wybranym projekcie wraz z informacjami o produktach i działaniach przypisanych do Członka zespołu.
Zagadnienia w projektach	W raporcie znajdują się szczegółowe informacje o zagadnieniach w poszczególnych projektach.
Zagadnienia w projektach wg faz	Raport prezentuje informacje o zagadnieniach w poszczególnych projektach w podziale na fazy.