

1.5. Planowanie kamieni milowych

W zasadzie trudno jednoznacznie określić, w której fazie: przygotowania czy planowania jest miejsce i czas na wykonanie tej najbardziej popularnej techniki, jaką jest wyznaczenie kamieni milowych projektu. Z pewnością, jeśli z jakiś przyczyn nie będą one wyznaczone w fazie przygotowania to warto się pokusić o to, aby zostały zdefiniowane przed rozpoczęciem szczegółowego planowania projektu.

Określenie czym są kamienie milowe i w jakim konkretnie terminie powinny zostać osiągnięte ułatwia zarządzanie projektem zarówno z punktu widzenia project managera, jak i top managementu nadzorującego przedsięwzięcie. Spełniają bowiem one w projekcie trzy główne funkcje:

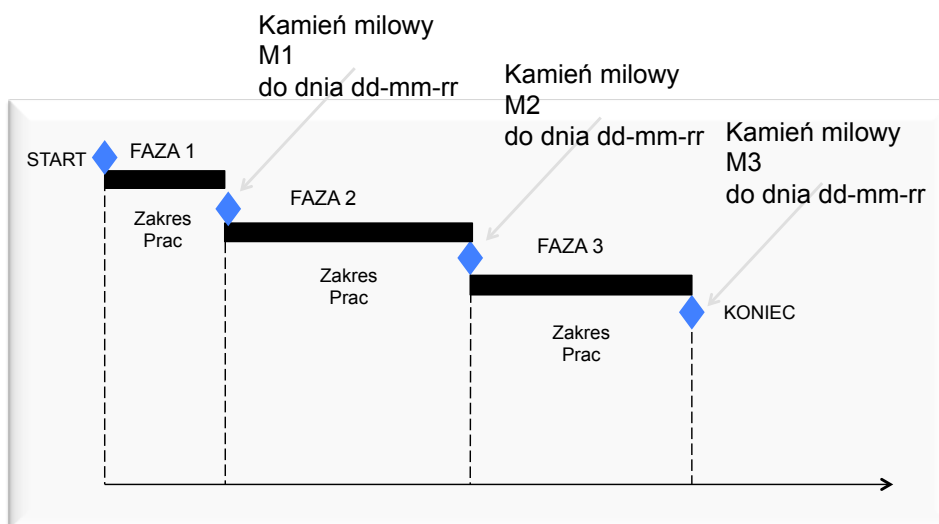
- finansową – ich osiągnięcie warunkuje uruchomienie finansowania (np. bardzo często wykorzystywane w budownictwie),
- motywującą – opisanie jednoznacznego stanu jaki należy osiągnąć w konkretnym terminie działa motywująco na zespół,
- kontrolną – osiągnięcie danego kamienia milowego jest dobrym momentem na to aby wykonać bardziej gruntowny przegląd projektu i jego otoczenia i zaprezentować go kierownictwu nadzorującemu projekt (sponsorowi, komitetowi sterującemu czy zarządowi organizacji).

Takie podejście pozwala również na zaplanowanie projektu jako sekwencji konkretnych etapów, których realizacja pozwoli na osiągnięcie założonych efektów. Ta sekwencja stanowi cykl życia projektu.

Cykl życia jest ciągiem etapów, przez które projekt przechodzi od momentu zidentyfikowania potrzeby do całkowitego zamknięcia. Etap projektu można zdefiniować jako przedział czasowy projektu, zamknięty tzn. z jasno określonym początkiem i końcem, który różni się w treści od pozostałych przedziałów.

Każdy etap kończy się osiągnięciem wymiernego efektu (jednego lub więcej), które to pozwalają na przejście do następnego etapu. Osiągnięcie tych efektów można potraktować jako swoiste wydarzenie w projekcie, które wpływa na jego bieg. W takim momencie organizacja podejmuje decyzję o kontynuowaniu projektu. Podejmując decyzję w takiej kluczowej dla projektu chwili może komitet sterujący lub sponsor projektu lub zarząd organizacji, zależy to od tego jaka jest organizacja projektu.

Kamień milowy definiuje się jako wydarzenie kluczowe dla projektu, będący lub ułatwiający podjęcie decyzji „co dalej”. Każdy z kamieni milowych, oprócz jasnego zdefiniowania czego dokładnie dotyczy i jakie produkty czy cele cząstkowe być osiągnięte, musi być zdefiniowany dokładnie w czasie, tzn. posiadać planowaną datę osiągnięcia. [Meredith, Mantel, s. 47]. Tym sposobem rozpoczynając projekt można zdefiniować jego ramowy przebieg, który zostanie zobrazowany harmonogramem kamieni milowych. Jeśli doda się do tego określenie zakresu prac jakie należy wykonać aby przejść od jednego do drugiego kamienia milowego, powstanie tzw. model fazowy projektu.



Rysunek 3. Model fazowy dla projektu

Źródło: opracowanie własne.

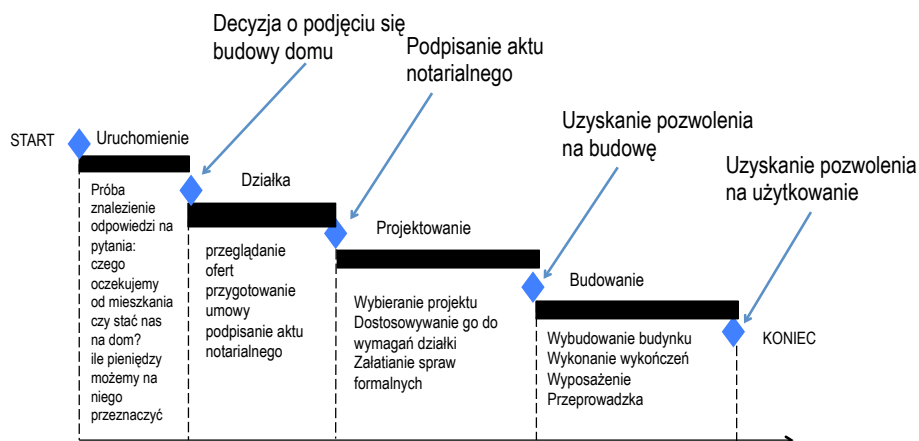
Przykład:

Model fazowy dla projektu pt. „Mój dom jednorodzinny”. Sytuacja początkowa: rodzina nie posiada gruntu, na którym można byłoby wybudować dom. Założenia są takie, że należy wykonać wszystkie formalności związane z zakupem gruntu i z budową, przeprowadzić tą budowę a następnie wprowadzić się do wykończonego budynku. Projekt kończy się w momencie zamieszkania w nowym budynku. Rodzina aktualnie zamieszkuje w prywatnym mieszkaniu, jednak przygotowanie mieszka lub jego sprzedaż nie są składnikami tego projektu. Są to tzw. produkty poza projektem (lub inaczej nie-cele), chociaż jest oczywistym, że muszą być wykonane oraz nade wszystko uwzględnione w analizowanym projekcie (np. synchronizacja wyprowadzki vs. wynajem mieszkania, lub w innym scenariuszu: wpływ pieniędzy ze sprzedaży z postępem wydatków budowlanych itp.).

W tym przykładowym projekcie można wskazać na cztery kamienie milowe (przy czym należy tutaj zwrócić uwagę, że ich liczba nie jest ścisła, może być ich zarówno więcej jak i mniej w zależności od podejścia osób planujących projekt, wymagań biznesowych itp. itd.):

- a) Decyzja o podjęciu się budowy domu jednorodzinnego – każdy projekt inwestycyjny przechodzi przez taką fazę „niepewności”, w której szuka się odpowiedzi na pytania: warto wykonać ta inwestycja, czy nie, posiadamy środki finansowe, czy nie, będzie to opłacalne czy nie. Nie ma tutaj żadnego znaczenia czy to jest projekt o charakterze prywatnym (jak w przykładzie) czy realizowany w otoczeniu biznesowym. Ta faza występuje prawie w każdym projekcie, a kończy ją decyzja o przejściu do jego realizacji. Nie musi to oznaczać, że projektu nie będzie można przerwać w dowolnym innym momencie, oznacza jednak my lub nasza organizacja podejmuje się realizować go z pełną świadomością zarówno zagrożeń jak i szans.
- b) Podpisanie aktu notarialnego dotyczącego zakupu działki – jest to typowy kamień milowy w projekcie budowlanym. Od tego momentu inwestor (w tym wypadku przykładowa rodzina) jest dysponentem gruntu i może w pełni rozpocząć prace związane np. projektowaniem. Gdy nie będzie aktu notarialnego, nie będzie możliwe kontynuowanie budowy.

- c) Pozwolenie na budowę – nie posiadając tej decyzji, kontynuowanie przedsięwzięcia nie jest możliwe (bądź nieracjonalne i narażone na wiele znaczących ryzyk).
- d) Pozwolenie na użytkowanie – to również decyzja administracyjna, która z kolei zamyka okres budowy. Umożliwia ona rozpoczęcie jego legalnego zasiedlenia.



Rysunek 4. Przykładowy model fazowy projektu

Źródło: opracowanie własne.

Aby model ten był kompletny, a kamienie milowe spełniały swoje funkcje, ważne jest aby każdy z nich miał konkretny termin, w którym pożądana jest jego osiągnięcie. Harmonogram kamieni milowych, zawierający informacje z rysunku powyżej, można przedstawić w formie tabelarycznej, co czasem bywa bardziej praktyczne.

Tabela 4. Przykładowy harmonogram kamieni milowych

Etap	Zakres	Kamień milowy kończący etap	Pożądana data osiągnięcia
Uruchomienie	Próba znalezienia odpowiedzi na pytanie czego oczekujemy od mieszkania, czy stać nas na dom, ile pieniędzy możemy na niego przeznaczyć	Decyzja o podjęciu się budowy domu	30.11.2019
Działka	Przeglądanie ofert, przygotowanie umowy, podpisanie aktu notarialnego	Podpisanie aktu notarialnego	30.06.2020
Projektowanie	Wybieranie projektu dostosowywanie go do wymagań działki, załatwienie spraw formalnych	Uzyskanie pozwolenia na budowę	31.01.2021
Budowanie	Wykonanie budynku, wykonanie wykończeń, wyposażenie, przeprowadzka	Uzyskanie pozwolenia na użytkowanie	31.03.2022

Wiele spraw można oczywiście zaplanować inaczej. Np. można dyskutować czy przeprowadzanie się powinno być zrealizowane do kamienia milowego „Uzyskanie pozwolenia na użytkowanie”, czy należałoby jednak dodać następnym kamień milowy. Lub też,

czy najpierw powinno być „Podpisanie aktu notarialnego” umożliwiające rozpoczęcie projektowania czy też to jest „mój wymarzony” dom i projektuję go zaraz jak podejmę decyzję a działki będę szukać w trakcie projektowanie pod ten konkretny wymarzony projekt. Itp. itd. Nie ma tutaj reguły. To zespół projektowy a często w projektach wewnątrz firmowych zespół związany ze sponsorem, przygotowuje koncepcję przebiegu projektu. Tak czy inaczej taka koncepcja jest następnie zatwierdzana przez komitet sterujący lub sponsora projektu, w zależności od tego jaka jest organizacja projektu. Jeden inwestor może mieć potrzebę przeprowadzenia się do w pełni wykończonego budynku i delektowanie się nim, natomiast inny inwestor może mieć potrzebę wprowadzenia się do nowego budynku najszybciej jak to będzie możliwe, a w takim przypadku kamień milowy „Pozwolenie na użytkowanie” będzie niejako w środku przedsięwzięcia i to po nim będzie przeprowadzka i ewentualnie wykończenia. Rozwiązań jest tyle, ile pomysłów na zaspokojenie konkretnych potrzeb konkretnych interesariuszy projektu i o tym należy pamiętać w pierwszej kolejności i z tego właśnie względu lepiej jest, jeśli harmonogram kamieni milowych zostanie przygotowany na bardzo wczesnym etapie projektu czyli w fazie jego rozpoczynania.