

Metodyka zarządzania przedsięwzięciami (project management) przedstawiona w dalszej części została opracowana i wdrożona, jako standard project management, przez międzynarodowe stowarzyszenie IPMA (International Project Management Association), europejskiego stowarzyszenia zrzeszającego tysiące project managerów.

W Polsce od 6-ciu lat istnieje Stowarzyszenie Project Management Polska (SPMP), które jest organizacją członkowską w IPMA. W ramach działalności statutowej zarówno SPMP jak i IPMA jest rozwijanie idei project management oraz potwierdzanie wysokich kompetencji (wiedzy i doświadczenia) kierowników projektów w Polsce poprzez certyfikację.

Informacji dodatkowych można uzyskać w siedzibie SPMP

Stowarzyszenie Project Management Polska

Ul. Uphagena 27
80-237 Gdańsk
tel. +48 58 346-12-29
fax.+48 58 341-13-85
Email: biuro@spmp.org.pl
www.spmp.org.pl

Al. Jerozolimskie 29/12
00-508 Warszawa
tel: 022 622 21 12
fax: 022 622 21 10

lub w siedzibie IPMA

International Project Management Association

PO Box 1167, 3860 BD NIJKERK, The Netherlands
Tel: +31 33 247 34 30
Fax: +31 33 246 04 70
Email: info@ipma.ch
www.ipma.ch



Kopiowanie oraz udostępnianie dokumentu w części lub w całości bez zgody autora jest zabronione.

Spis Treści

I. Wprowadzenie

1. Dlaczego Project Management
2. Program
 - 2.1. Założenia i Wytyczne do projektu.
 - 2.2. Koncepcja.
3. Planowanie
 - 3.1. Budżet.
 - 3.2. Finansowanie
 - 3.3. Harmonogram.
 - 3.4. Planowanie ryzyka.
 - 3.5. Struktura Podziału Prac.
 - 3.6. Zespół Projektowy.
4. Realizacja
 - 4.1. Dokumentacja projektowa. Uzgodnienia.
 - 4.2. Uruchomienie finansowania.
 - 4.3. Wykonawcy. Zarządzanie kontraktami
 - 4.4. Kontrola i Nadzory.
 - 4.5. Procedury odbiorowe.
 - 4.6. Pozwolenie na Użytkowanie.
5. Zakończenie projektu.
6. Obsługa gwarancyjna i pogwarancyjna

II. Przykłady.

1. Struktura organizacyjna w przedsiębiorstwie. Współpraca z klientem.
2. Zespół projektowy.
3. Struktura Podziału Prac.
4. Budżet i Finansowanie.
5. Wspomaganie IT
6. Kontrola postępu projektu. Analiza trendów. Raportowanie.
7. Zarządzanie ryzykiem.
8. Zarządzanie kontraktami.
9. Otoczenie projektowe.

I. Wprowadzenie.

1. Dlaczego Project Management?

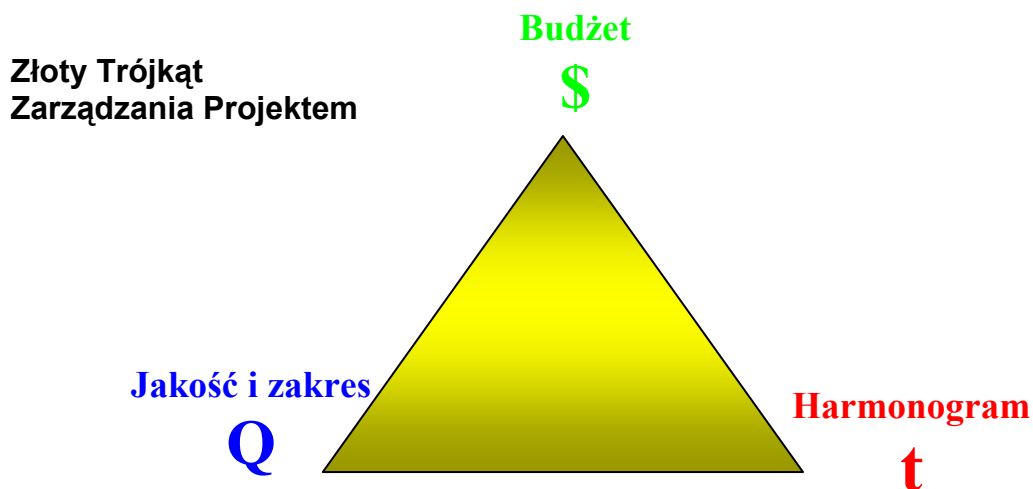
- bo jest ktoś odpowiedzialny za projekt,
- oszczędność czasu,
- oszczędność środków,
- project management to efektywne wykorzystywanie zasobów,
- ponieważ stosuje to konkurencja,
- najlepszy sposób do zadowolenia klienta,

Każdy projekt rozumiany jako przedsięwzięcie wymaga określonego sposobu realizacji, inaczej mówiąc zarządzania przedsięwzięciem (Project Management). W każdym przypadku zarówno dla Inwestora jak i zespołu realizującego przedsięwzięcie ważne będą trzy parametry, a właściwie odpowiedzi na pytania:

Co jest do zrobienia?

Za ile?

W jakim czasie?



4 fazy projektu.

Niezależnie od branży, projekty mogą być realizowane według podobnych schematów i metod. W dowolnym przedsięwzięciu można zdefiniować przynajmniej cztery fazy:

Program – maksymalnie precyzyjne zdefiniowanie przedsięwzięcia, czyli „co” jest celem projektu.

Planowanie – jedna z najważniejszych faz przedsięwzięcia. Na tym etapie projektu zostaje określony budżet, harmonogram, źródła i sposoby finansowania przedsięwzięcia. Planowanie odbywa się na papierze, a więc

niewiele kosztuje. Oznacza to, że warto poświęcić więcej czasu i zaangażowania w planowanie, eliminując bądź przewidując wszelkie zagrożenia dla przedsięwzięcia. Dobrze zaplanowany projekt, to dobrze wydane pieniądze i wykorzystany czas.

Poprawki, błędy i zmiany w trakcie realizacji kosztują znacznie więcej, tym bardziej, że przedsięwzięcia budowlane wymagają pewnych procedur formalnych i administracyjnych.

Przedsięwzięciem zarządza Kierownik Projektu (Project Manager) wraz z zespołem.

Realizacja – proces budowlany zaczyna się od wykonania dokumentacji projektowej i uzyskania stosownych pozwoleń, a kończy się na uzyskaniu pozwolenia na użytkowanie i przekazaniu obiektu użytkownikowi. Przedsięwzięcie realizowane jest zgodnie z wcześniej opracowanym planem. Oprócz wykonania prac projektowych i budowlanych konieczny jest nadzór, kontrola harmonogramu, kosztów, jakości oraz zgodności z projektem.

Zakończenie – rozliczenie i archiwizowanie dokumentacji. Zebranie doświadczeń z realizacji przedsięwzięcia.

Przedsięwzięciem zarządza Kierownik Projektu (Project Manager), odpowiedzialny za wszystkie fazy projektu. Nadrzędnym celem Kierownika Projektu jest wykonanie zadania zgodnie z oczekiwaniami Inwestora, w określonym czasie i za określone pieniądze. Klucz do sukcesu to zadowolenie klienta.

2. Program.

W rozpoczęcie projektu w znacznym stopniu zaangażowani są Inwestorzy. Wizje i założenia inwestycji przelewane są na papier w postaci odpowiedzi na zadawane pytania. Precyzja w definiowaniu wytycznych i założeń jest konieczna w zrozumieniu idei przedsięwzięcia przez wszystkich jego uczestników.

2.1. Założenia i Wytyczne do projektu.

Na założenia i wytyczne będzie wpływało wiele czynników zewnętrznych. Oprócz wizji i planów Inwestora ważne są badania rynku w określonym segmencie rynku, prawo budowlane, uzgodnienia i wytyczne Urzędu Gminy takie jak miejscowy plan zagospodarowania, sposób realizacji inwestycji np.: etapowanie inwestycji, studium wykonalności i wstępne zatwierdzenie koncepcji, metody oceny projektu, analiza korzyści, analiza wykonalności, NPV, IRR, warunki techniczne jakie muszą spełniać obiekty.

2.2. Koncepcja.

Efektom pracy Inwestora i Zespołu Projektowego jest koncepcja inwestycji w postaci graficznej oraz szczegółowy opis wymagań i wytycznych dla projektanta projektu budowlanego i wykonawczego oraz wykonawców.

3. Planowanie

3.1. Budżet.

Określenie budżetu przedsięwzięcia jest jednym z trzech kluczowych zagadnień. Odpowiedź na pytanie:

Ile będzie kosztowała realizacja inwestycji?

- nie jest prosta. Na budżet składa się wiele elementów kosztotwórczych bezpośrednich i pośrednich. Oprócz kosztów poniesionych na wykonanie prac budowlanych i wyposażenia pojawią się koszty opracowania dokumentacji, uzyskania pozwoleń, opłaty administracyjne, wymagania konserwatora zabytków, instytucji i gestorów sieci, ochrona środowiska, koszty związane z finansowaniem inwestycji, koszt zarządzania przedsięwzięciem, obsługa prawna i wiele innych. Precyzyjne ustalenie budżetu pozwoli na przeprowadzenie szeregu analiz wykonalności projektu, a tym samym daje szansę na świadome zoptymalizowanie projektu pod względem zakresu i kosztów, a więc wprowadzenie zmian w projekcie stosownie do możliwości finansowych.

3.2. Finansowanie.

Każda, nawet najlepiej zaplanowana i najbardziej opłacalna inwestycja zostanie zatrzymana z powodu braku pieniędzy na jej realizację. Wiele projektów legło w gruzach z powodu kłopotów z finansowaniem. W tym elemencie planowania należy brać pod uwagę wszelkie okoliczności i zagrożenia pogarszające wskaźniki ekonomiczne mówiące o opłacalności projektu. Eliminacja tych zagrożeń związana jest najczęściej ze zmianą budżetu, harmonogramu, technologii wykonania itd. Istotne dla źródeł finansowania np.: banku, funduszy inwestycyjnych, funduszy unijnych itd., jest otoczenie projektu. Biznesplan oparty o rzetelne założenia, badania rynku, wiarygodne prognozy będzie wystarczającą podstawą dla tych instytucji do podjęcia wstępnej decyzji o udzieleniu finansowania. Na tym etapie projekt ulega korekcie, która w ostateczności daje projekt kompromisu pomiędzy wizjami a rzeczywistością. Taka sytuacja powoduje znaczny wzrost bezpieczeństwa projektu w przyszłości i daje ogromną szansę na ostateczny sukces projektu.

3.3. Harmonogram.

Harmonogram jest kolejnym, kluczowym zagadnieniem w projekcie. Często, zwłaszcza inwestycje komercyjne są tak realizowane, aby ich otwarcie przypadło dokładnie w momencie najkorzystniejszym z marketingowego punktu widzenia lub w związku z datą wygaśnięcia ważności decyzji czy pozwolenia. Taką datę należy uznać za sztywną i cała konstrukcja harmonogramu realizacji przedsięwzięcia jest podporządkowana tej właśnie dacie. W harmonogramie musi znaleźć się czas potrzebny na wykonanie

wszystkich zaplanowanych zadań oraz zadań nieprzewidzianych. Elementami składowymi harmonogramu są ścieżka krytyczna oraz kamienie milowe.

3.4. Planowanie ryzyka.

Przy realizacji przedsięwzięć pojawia się wiele niespodzianek i nieprzewidzianych okoliczności wpływających na budżet projektu i harmonogram. Inwestor z pewnością będzie zadowolony, gdy okoliczności te wpłyną na oszczędności lub skrócenie czasu realizacji. Oczywiście okoliczności zwiększające koszty lub czas nie są pożądane i jedynym sposobem zapobiegania takim sytuacjom jest próba ich zidentyfikowania, a następnie wyeliminowania lub zminimalizowania skutków ich wystąpienia najlepiej już na etapie planowania. Właśnie planowanie ryzyka, a następnie zarządzanie ryzykiem w projekcie to jedno z ważniejszych zadań.

3.5. Struktura Podziału Prac.

Kluczowym elementem planowania jest Struktura Podziału Prac (SPP). Jest to najkrócej mówiąc zakres prac niezbędnych do wykonania projektu. Szczególną cechą SPP jest logiczne uporządkowanie wszystkich zadań ze względu na wzajemne zależności. SPP służy do konstrukcji harmonogramu oraz budżetu projektu.

3.6. Zespół Projektowy.

Powołanie zespołu realizującego projekt, to innymi słowy określenie kto i za co odpowiada. Dobór osób do zespołu nie może być przypadkowy. Podział zadań musi być jednoznacznie zdefiniowany i przydzielony określonym, kompetentnym osobom, jednocześnie w taki sposób, aby nie powodować luk, czyli nie pozostawiać zadań, którymi nikt się nie zajmie.

4. Realizacja

Kolejna faza przedsięwzięcia – jego realizacja. Schemat realizacji przedsięwzięć budowlanych z reguły jest taki sam. Jest to spowodowane sporym sformalizowaniem przedsięwzięć budowlanych przez prawo budowlane oraz przepisy administracyjne i lokalne. Dlatego też konieczna jest dość rozbudowana biurokracja na budowie. Opracowanie dokumentacji projektowej oraz uzyskanie wszelkich uzgodnień i pozwoleń jest warunkiem koniecznym do rozpoczęcia budowy, czyli zgłoszenia rozpoczęcia prac, ustanowienia Kierownika Budowy oraz Dziennik Budowy, wprowadzenia wykonawcy na plac budowy, ustanowienie Inspektora Nadzoru.

4.1. Dokumentacja projektowa. Uzgodnienia.

Pracownia Projektowa opracowuje dokumentację projektu budowlanego lub/i wykonawczego, będącego jednocześnie podstawą do uzyskania wszelkich uzgodnień i pozwoleń. Dokumentacja projektowa musi być zgodna z

programem inwestycji przygotowanym przez Inwestora i przez niego zaakceptowana.

4.2. Uruchomienie finansowania.

Instytucje finansowe akceptują projekt i są zainteresowane finansowaniem przedsięwzięcia najczęściej pod określonymi warunkami. Finansowanie przedsięwzięcia, które dopiero powstaje obarczone jest dużym ryzykiem. Z różnych powodów np.: nierzetelności wykonawcy, błędów w dokumentacji projektowej lub innych nieprzewidzianych zdarzeń, może dojść do znacznego opóźnienia inwestycji, a nawet jej zatrzymania, a tym samym utopienia pieniędzy. Instytucje te będą domagały się wyeliminowania takich sytuacji lub zabezpieczenia ich skutków oraz umożliwienia im pełnej kontroli i nadzoru realizacji inwestycji.

Obustronne podpisanie umów gwarantujących finansowanie inwestycji jest sygnałem startowym do „wmurowania kamienia węgielnego”.

4.3. Wykonawcy. Zarządzanie Kontraktami

W projektach złożonych często występuje znaczna liczba podmiotów. W poszczególnych etapach projektu występuje konieczność zlecenia wykonania określonego zadania wykonawcy. Wszelkie relacje prawne i ekonomiczne pomiędzy Inwestorem jako zlecającym i wykonawcą określa Kontrakt. Zarządzanie kontraktami musi prowadzić do jednoznacznego przydzielenia zadań poszczególnym wykonawcom w taki sposób, aby wszystkie prace przewidziane w projekcie zostały wykonane jak i aby zakresy prac nie pokrywały się u różnych wykonawców. Jest to szczególnie ważne w przypadku robót budowlanych na styku zakresów prac.

4.4. Kontrola i Nadzory.

Dla Kierownika Projektu najważniejszym zadaniem jest dbanie o przebieg realizacji przedsięwzięcia zgodnie z planem. Ważna jest właściwa ocena postępu prac oraz identyfikowanie zagrożeń i zapobieganie ich skutkom, również zgodnie z planem. Kierownik Projektu wykorzystując różnorodne instrumenty i metody śledzi harmonogram, wykonanie budżetu, jakość, zgodność z projektem. Od strony formalnej postęp prac budowlanych oraz ich zgodność ze sztuką budowlaną, normami i warunkami technicznymi budynków nadzoruje Inspektor Nadzoru powołany przez Inwestora.

4.5. Procedury odbiorowe.

W procedurach odbiorowych obowiązują odbiory wewnętrzne stwierdzające wykonanie prac zgodnie z dokumentacją i wymaganiami kontraktu, potwierdzające zgodność z normami, warunkami technicznymi oraz pozwoleniem na budowę, gwarantujące zapłatę za wykonane prace oraz odbiory urzędowe. Pozytywne protokoły urzędowe pozwalają na zakończenie inwestycji i uzyskanie pozwolenia na użytkowanie.

4.6. Pozwolenie na Użytkowanie.

Jest ostatnim dokumentem formalnym w przedsięwzięciu budowlanym. Od tego momentu obiekt może funkcjonować zgodnie z zamierzeniem.

5. Zakończenie projektu.

Końcowa ocena projektu, ocena osiągnięcia celu projektu, rozliczenie nakładów inwestycyjnych, sporządzenie dokumentacji, udokumentowanie doświadczeń projektowych.

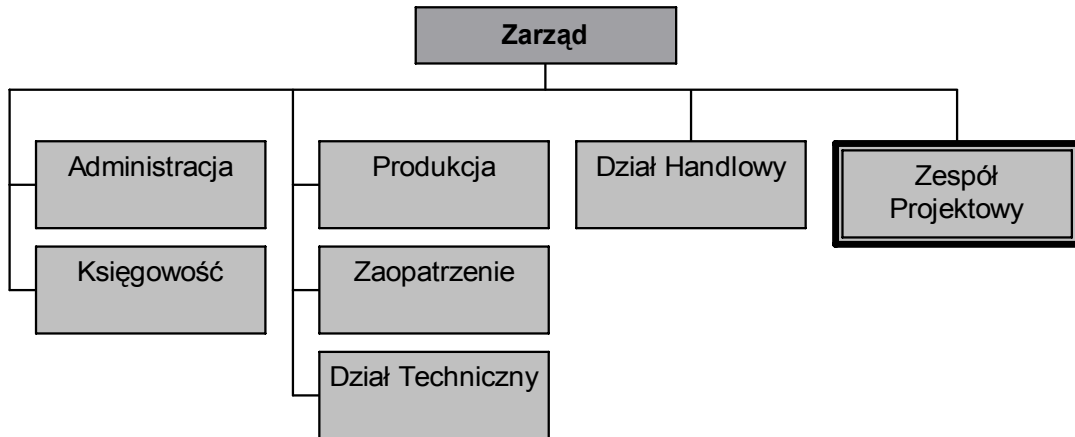
6. Obsługa gwarancyjna i pogwarancyjna.

Jest to dodatkowe świadczenie przysługujące Inwestorowi od Wykonawcy za wszelkie wady i błędy powstałe, a nie wykryte w trakcie realizacji. W interesie Inwestora jest, aby wszelkie wykonane elementy obiektu działały w sposób prawidłowy. Ma to szczególne znaczenie w przypadku instalacji technicznych w obiekcie i poza nim. Aby uchronić się od zdarzeń awaryjnych wynikających z naturalnego zużycia eksploatacyjnego lub oczywistego starzenia się materiału, zalecane jest uregulowanie tej kwestii w umowie z Wykonawcą o świadczenie usług konserwacyjnych zarówno w okresie gwarancji jak i po okresie gwarancji. Inwestor uzyskuje w ten sposób znaczne wydłużenie żywotności wykonanych elementów.

II. Przykłady.

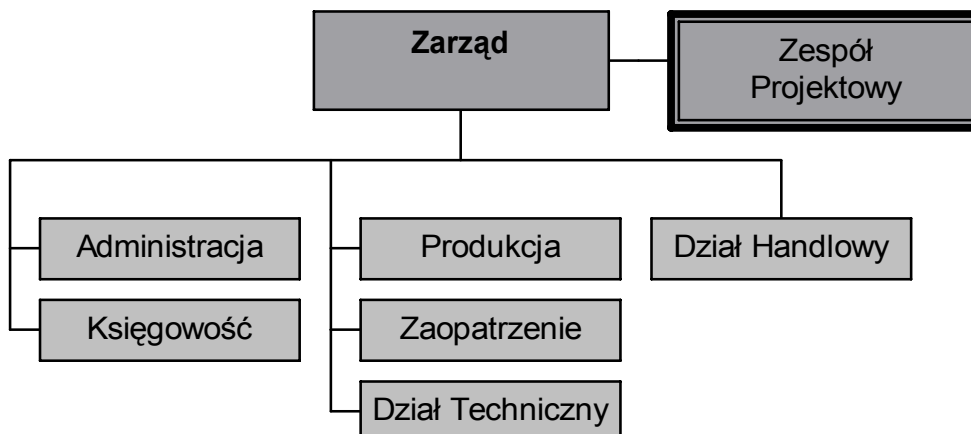
1. Struktura organizacyjna w przedsiębiorstwie. Współpraca z klientem.

Zespół Projektowy jako dział wewnętrzny



Powyższy schemat przedstawia hipotetyczną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Zespół projektowy jest jedną z komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa podległą bezpośrednio Zarządowi. W tej strukturze część pracowników może być oddelegowana przez Zarząd do pracy w Zespole Projektowym. Jest to szczególnie ważne, jeśli projekt jest ściśle związany z technologiami i procesami stosowanymi w przedsiębiorstwie. Bardzo ważne dla właściwej pracy Zespołu Projektowego jest właściwe ustawienie uprawnień Kierownika Projektu oraz właściwe relacje z kierownikami poszczególnych działów przedsiębiorstwa.

Zespół Projektowy jako jednostka zewnętrzna



Projekt jest realizowany przez Zewnętrzną jednostkę na podstawie kontraktu. Wszelkie uzgodnienia z klientem prowadzone są za pośrednictwem osób wyznaczonych przez klienta do współpracy. Projekt realizowany jest poza przedsiębiorstwem na zasadach przewidzianych kontraktem.

2. Zespół Projektowy.

Na skład zespołu projektowego należy spojrzeć w dwóch aspektach: merytorycznym i przystosowania się do pracy w zespole. Dobór członków zespołu zależy od zadań do wykonania w projekcie i tym samym udział poszczególnych osób w zespole może być okresowy. Do najważniejszych zadań Kierownika Projektu w zespole jest budowa zespołu, motywacja, komunikacja, przydzielanie zadań i delegowanie uprawnień, samodyscyplina, zarządzanie konfliktem, przywództwo. Szczególnej wagi nabierają powyższe zadania w przypadku zespołu stanowiącego komórkę wewnętrzną opartego w części na pracownikach klienta.

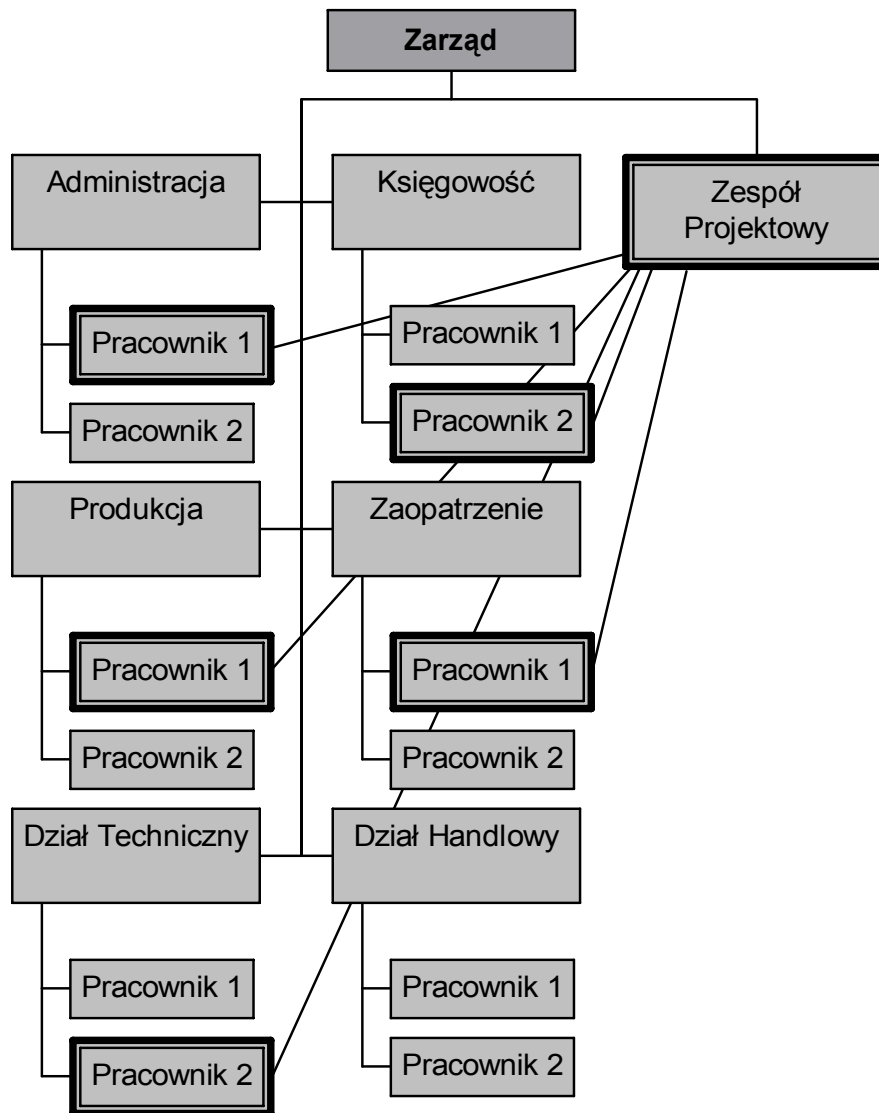
Poniższy diagram przedstawia hipotetyczną strukturę organizacyjną z uwzględnieniem struktury Zespołu Projektowego. Pracownicy poszczególnych działów oddelegowani są do określonych zadań w Zespole Projektowym realizując jednocześnie swoje etatowe zadania.

Przykłady:

- Pracownik Księgowości prowadzi rozliczenia kosztów Zespołu Projektowego.
- Technolog zajmuje się konsultacjami w zakresie projektowanych technologii.

Niezależnie od tego w Zespole Projektowym znajdują się osoby spoza przedsiębiorstwa. Architekt, konstruktor, projektanci instalacji, inspektorzy nadzoru, doradca finansowy. Udział tych osób, czas i zaangażowanie w projekcie będą ściśle związane z harmonogramem projektu.

Zespół Projektowy jako dział wewnętrzny

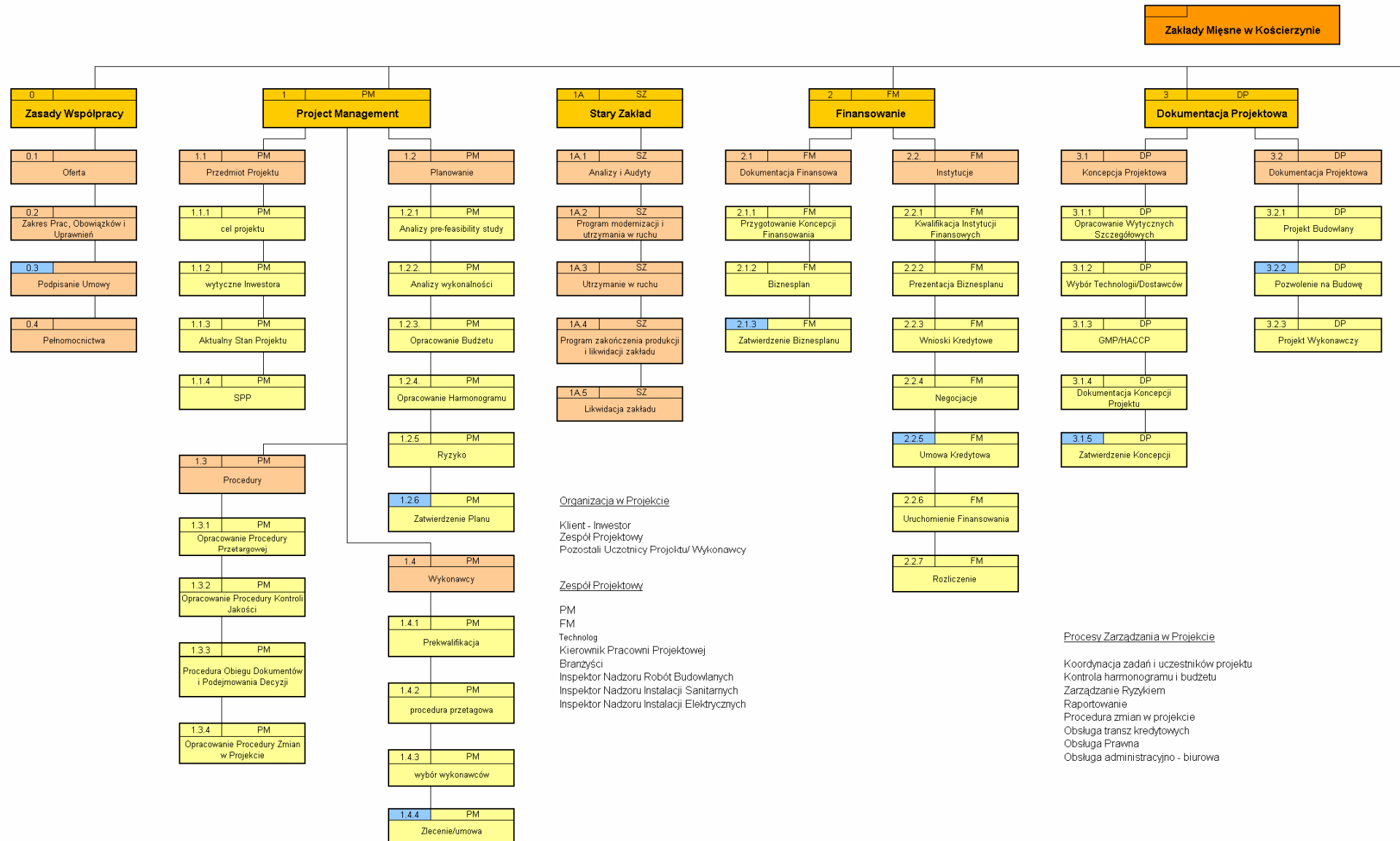


3. Struktura Podziału Prac (SPP)

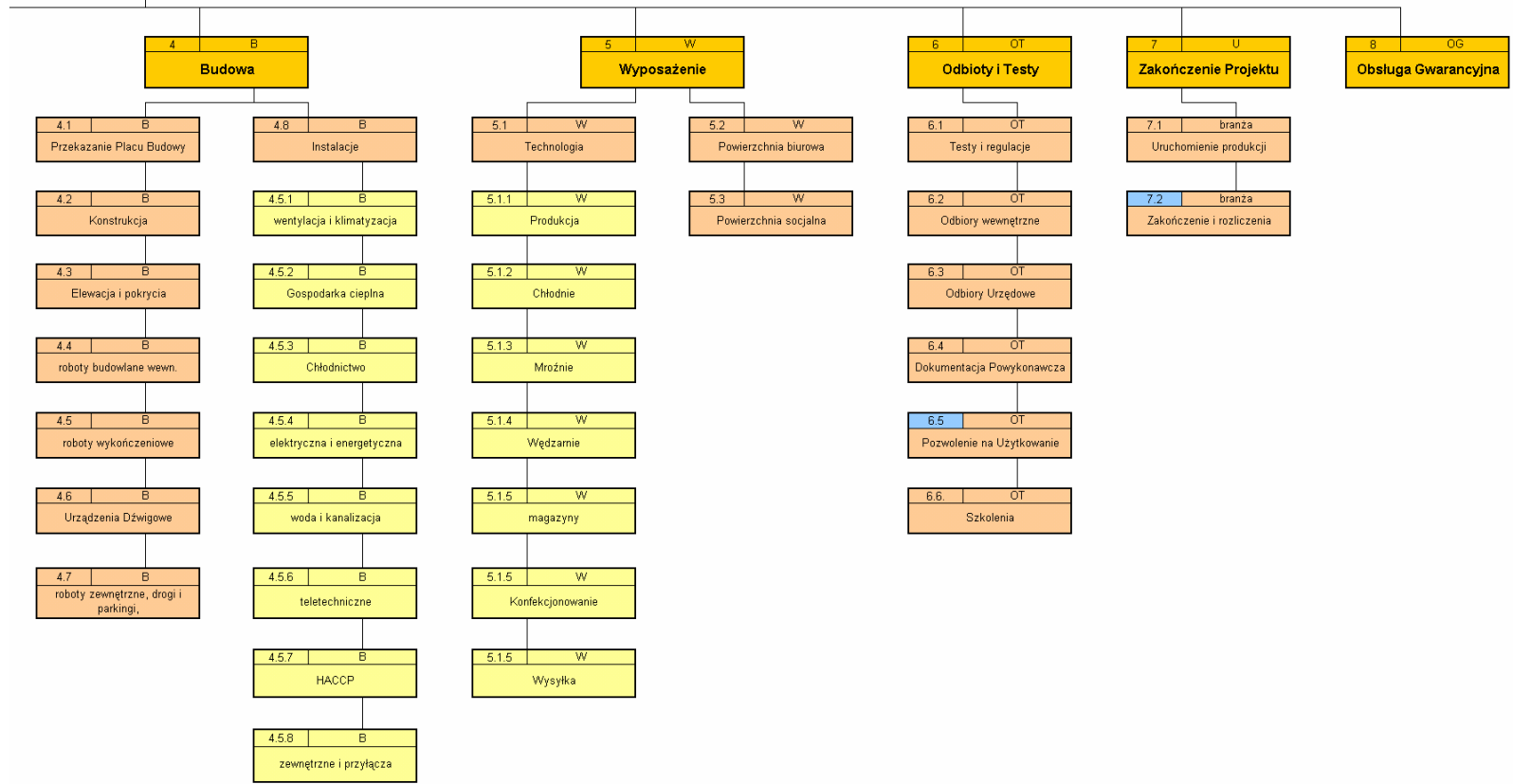
SPP jest to przejrzyste przedstawienie zadań koniecznych do wykonania w celu skutecznego zrealizowania celu projektu. Kolejny diagram przedstawia Strukturę Podziału Prac dla hipotetycznego projektu polegającego na utrzymaniu w ruchu starego zakładu oraz budowę nowego.

Właściwie tzn. wnikliwie, w sposób przemyślany skonstruowana Struktura Podziału Prac będzie doskonałą podstawą do opracowania budżetu projektu wraz z przepływami finansowymi oraz harmonogramu, a także przeprowadzenia analizy ryzyka.

Struktura Podziału Prac



Zakłady Mięsne w Kościerzynie



4. Budżet i Finansowanie.

Podstawą do opracowania budżetu projektu jest SPP oraz dokumentacja koncepcji projektu. Budżet będzie składał się z wyliczenia kosztów wykonania wszystkich zadań oraz kosztów związanych z procesami zadaniami takimi jak: Zarządzanie projektem (PM), koszty doradztwa prawnego, finansowe, koszty pozyskania finansowania w tym prowizje bankowe, wynagrodzenia członków Zespołu Projektowego, administracja, księgowość. Bardzo ważną częścią budżetu projektu będzie budżet na zarządzanie ryzykiem.

Całość tych kosztów będzie stanowiła wstępny budżet inwestycji, który będzie ulegał wielu modyfikacjom i zmianom, szczególnie zgodnie z oczekiwaniami Inwestora, szukaniem oszczędności. Należy jednak pamiętać, że budżet inwestycji będzie poddany ostrej krytyce przez instytucje bankowe i fundusze i dlatego należy dochować szczególnej staranności, aby budżet ten został sporządzony rzetelnie i wiarygodnie.

Budżet nie jest jedynym dokumentem, jaki składa się w instytucjach finansowych w celu uzyskania finansowania projektu. W zakresie działań związanych z pozyskaniem finansowania czyli, opracowanie koncepcji finansowania projektu, sporządzenie wniosków, uzyskanie promes funduszy strukturalnych UE, uzyskanie finansowania z banku, a po zakończeniu inwestycji refinansowanie kredytu dotacją z UE. Wszystkie te zadania muszą być wykonane przez odpowiedniego doradcę finansowego, który będzie współpracował ściśle i pod nadzorem Kierownika Projektu.

Dodatkowo w Polsce funkcjonuje Ekofundusz wspierający inicjatywy w zakresie ochrony środowiska. W tym przypadku możliwe jest uzyskanie kredytów na preferencyjnych warunkach, a także częściowe umorzenie. W przypadku likwidacji starego zakładu Ekofundusz może być pomocny w sfinansowaniu oczyszczenia i rekultywacji terenu.

Ogromna część środków z Unii Europejskiej będzie przeznaczona na wdrożenia naukowe, nowe technologie i innowacje.

5. Wspomaganie IT.

Wykorzystanie techniki informatycznej staje się koniecznością. Opracowywanie wszelkich dokumentów, korespondencja elektroniczna, analizy i raporty muszą być opracowywane z wykorzystaniem techniki komputerowej. W projekcie będzie wykorzystane oprogramowanie Microsoft Office, MindManager, Microsoft Project, AutoCAD oraz oprogramowanie do archiwizacji dokumentacji.

6. Kontrola postępu projektu. Analizy trendów. Raportowanie.

Inwestor jako właściciel projektu jest żywotnie zainteresowany bieżącym stanem projektu, stanem zaawansowania, zgodności postępu prac z harmonogramem i budżetem.

Inwestor jest również uczestnikiem projektu. Udział Inwestora przejawia się najczęściej w kluczowych momentach projektu poprzez własne decyzje,

zatwierdzenia części projektów. Takie momenty w projekcie często związane są z kamieniami milowymi, to znaczy momentami w projekcie, które kończą większą całość, etap projektu. Wszelkie analizy w tym czasie, dotyczące harmonogram, budżetu pokazują jednoznacznie stan projektu.

Oprócz kamieni milowych Kierownik Projektu może wykorzystać szereg narzędzi do kontroli postępu projektu, analizy trendów na przykład: opóźnień, przekroczenia kosztów, zagrożeń lub odwrotnie, zapasu czasu, ograniczenia kosztów, bądź szans jakie się nadarzają.

Kierownik Projektu na podstawie informacji z kontroli postępu podejmuje decyzje zarządcze. Zarówno kontrola jak i zarządzanie są zadaniami, które w projekcie występują permanentnie, są procesami kontroli i zarządzania.

Z postępu prac Kierownik Projektu sporządza okresowy raport dla Klienta (Inwestora) o stanie projektu.

7. Zarządzanie ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem w projekcie stanowi jedno z najważniejszych zadań Kierownika. Ryzyko w projekcie rozumiane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia określonego zdarzenia i skutków jakie ono za sobą pociąga. Dla zarządzania ryzykiem ważne jest jego planowanie. Oczywiście mówimy nie tylko o zagrożeniach ale także o szansach, dlatego tak ważna jest odpowiednia, przemyślana, zaplanowana strategia zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem rozpoczynamy od definicji i źródeł ryzyka następnie dokonujemy identyfikacji szans i zagrożeń. Zidentyfikowane ryzyko oceniamy pod względem ilościowym i jakościowym, a następnie plan reagowania na ryzyko. Jest to o tyle ważne, że już na etapie planowania projektu możemy wyeliminować lub uniknąć zagrożenia lub świadomie wykorzystać szansę, albo przygotować się do zminimalizowania skutków ryzyka, którego nie jesteśmy w stanie uniknąć. Jednym ze sposobów jest ubezpieczenie lub zlecenie określonego zadania podwykonawcy, który potrafi wyeliminować takie ryzyko lub je zminimalizować poprzez swoje rutynowe działania.

8. Zarządzanie kontraktami.

Wybór wykonawcy jest kolejnym, ważnym elementem fazy realizacji. Konieczne jest stworzenie procedur służących do wyłonienia najlepszego, optymalnego wykonawcy gwarantującego wykonanie powierzonego zadania zgodnie z oczekiwaniami co do jakości, terminu i ceny oraz obsługi gwarancyjnej i pogwarancyjnej, nadzoru autorskiego, bądź odpowiedzialności wykonawcy za swoje dzieło. Procedury przetargowe i negocjacje umowy kończą się podpisaniem przez Inwestora umowy o wykonanie określonych prac. Wykładnią dla Inwestora jest przyjęty budżet i harmonogram. W przedsięwzięciach budowlanych często Inwestor decyduje się na wybór Generalnego Wykonawcy, który według własnego uznania lub za zgodą Inwestora zleca poszczególne zadania innym wykonawcom. Ponadto Inwestor może zdecydować się na wykonanie przez Wykonawcę w ramach własnego kontraktu dokumentacji projektu wykonawczego.

9. Otoczenie projektu.

Każdy projekt inwestycyjny znajduje się w jakimś środowisku społecznym i politycznym. Projekt jakim jest budowa np.: nowego zakładu i likwidacja starego ma szczególny oddźwięk społeczny. Politycy lokalni będą chcieli wykorzystać fakt budowy dla własnych celów politycznych w sposób negatywny lub pozytywny. Nie trzeba tłumaczyć jak wielkie znaczenie dla lokalnego społeczeństwa mają miejsca pracy w nowym zakładzie, ewentualne redukcje, czy dodatkowe zatrudnienie. Związki zawodowe, organizacje społeczne, a szczególnie organizacje ekologiczne będą bacznie przyglądać się tej inwestycji i ważnym jest tworzenie wokół niej właściwego, pozytywnego klimatu.

Na środowisko w jakim znajduje się projekt mają również wpływ urzędnicy. Rozporządzenia i dyrektywy Unii Europejskiej powodują, konieczność sprostania różnym wymaganiom formalnymi technicznym. Choćby wdrożenie systemu GMP/HACCP – dyrektywa 93/43EEC, ustawa o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia z 11.05.2002, miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, itd... wymagają, aby na etapie planowania, przygotowania dokumentacji dołożyć wszelkich starań, aby przeszkody formalne nie sparaliżowały realizacji projektu.