

Michał Karlikowski

International Project Management Institute Polska

Zrównoważone zarządzanie projektami w oparciu o metodykę PRiSM (*PRojects integrating Sustainable Methods*)

Streszczenie

Zrównoważone podejście do zarządzania projektami jest koniecznością obecnych czasów. Kryzys klimatyczny, zmiany społeczne i gospodarcze nakładają na organizację konieczność uwzględnienia w swojej działalności celów zrównoważonego rozwoju. Obszar projektowy nie może być odizolowany od tych zmian, a co za tym idzie, musi wypracować adaptacje priorytetów zrównoważonego rozwoju do swojej praktyki zarządczej. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja adaptacji priorytetów zrównoważonego rozwoju do głównych metodyk zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem metodyki PRiSM (*PRojects integrating Sustainable Methods*). Artykuł będzie starał się odpowiedzieć również na pytanie, w jakim aspekcie metodyka PRiSM różni się od dotychczas stosowanych podejść oraz czy elementy zrównoważonego rozwoju możemy odnaleźć w światowych standardach zarządzania projektami? Podstawową metodą badawczą jest analiza opracowań naukowych (pozycji zwartych, studiów i artykułów naukowych; przegląd literatury oraz przedstawienie krytycznej analizy tej literatury) poświęconych analizowanej problematyce krajowych, jak i zagranicznych wytycznych metodycznych z zakresu zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, zrównoważone zarządzanie projektami, metodyki zarządzania projektami

Kod klasyfikacji JEL: 1400

1. Wprowadzenie

Od zarania ludzkości środowisko naturalne dostarczało nam niemal wszystkich potrzebnych zasobów. Szybko zauważono, że w miejscach, gdzie nasi przodkowie przebywali dłużej, dochodziło z czasem do nadmiernej eksploatacji środowiska, co w konsekwencji prowadziło do konieczności częstej zmiany siedzib pierwszych ludzi. Także w czasach pierwszych cywilizacji zidentyfikowano ten problem i już wtedy starano się mu przeciwdziałać. Przykładem tego są programy zalesiania w Cesarstwie Rzymskim czy Imperium Perskim. W wiekach nowożytnych zaczęły pojawiać się publikacje na temat gospodarowania zasobami naturalnymi. W XVI w. kodeks leśny Nadrenii-Palatynatu wskazywał, że „wolno ścinać tylko tyle drzew, ile może odrosnąć, aby nie zabrakło drewna dla potomnych” [Rogall, 2010], a XVIII w. saksoński urzędnik górniczy Hans Carl von Carlowitz opublikował pierwszy kompleksowy traktat na temat zrównoważonej gospodarki leśnej [Huemann, Silvius, 2017].

Zagadnienie odpowiedniego gospodarowania zasobami naturalnymi było obecne w polityce imperiów, królestw, a następnie nowożytnego państwa, jednak do drugiej połowy XX w. nie doczekało się kompleksowego podejścia systemowego. Zmiana w tym zakresie nastąpiła w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego stulecia. To wtedy rozpoczęto ożywioną dyskusję w obszarze nowoczesnej polityki ochrony środowiska. Doprowadziły do tego trzy czynniki: (1) zakwestionowano celowość ciągłego wzrostu i wpływ na środowisko nowoczesnych technologii (np. energia atomowa); (2) powstały inicjatywy obywatelskie i organizacje ekologiczne, które włączyły kwestie środowiskowe do głównego nurtu dyskusji społecznej (np. poprzez demonstracje i wiece); (3) na bazie poparcia społecznego powstały partie polityczne podkreślające kwestie środowiskowe jako kluczowe w rozwoju społeczno-gospodarczym – partie zielonych (w kolejnych latach tworzyły także koalicje rządowe, szczególnie w krajach rozwiniętych) [Rogall, 2010]. Na bazie zmian w globalnej świadomości społecznej rozpoczęto tworzenie nowoczesnych instytucji w obszarze ochrony środowiska i pojawiły się pierwsze akty normatywne. W 1972 roku powstała UNEP (United Nations Environment Programme), w 1979 roku Wspólnota Europejska ogłosiła pierwszy, a w 1977 roku drugi program akcji na rzecz ochrony środowiska naturalnego [Hirvilammi, Koch, 2020]. Wszystkie te inicjatywy zapoczątkowały strukturalne działania na rzecz ochrony środowiska. Zbiegło się to z kilkoma katastrofami naturalnymi: (1) w 1976 roku – wybuch w fabryce chemicznej w Seveso (Włochy), awaria supertankowca „Amoco Cadiz” u wybrzeży Bretanii (Francja); (2) w 1979 – wypadek w elektrowni jądrowej Three Mile Island (USA); (3) w 1984 – wybuch w fabryce koncernu Union Carbide w Bophal (Indie); (4) w 1986 – katastrofa jądrowa w Czarnobylu (ZSRR) [Hirvilammi, 2020].

Pojęcie zrównoważonego rozwoju pojawiło się po raz pierwszy na forum międzynarodowym za sprawą IUCN (International Union for Conservation of Natural, obecnie World Conservation Union). W 1983 roku, przy okazji powołania Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju, zrównoważony rozwój zaistniał w dyskusji ekspertów. Na tzw. Raporcie Brundtlanda sformułowanym w 1987 roku oparła swoje założenia konferencja w Rio de Janeiro

(1992). Przyjęto tam „Agendę 21” – ogólnoswiatową strategię zrównoważonego rozwoju. Był to moment zwrotny, od którego rozpoczęto pracę globalnej społeczności nad zrównoważonym rozwojem jako kluczowym kierunkiem dla wspólnoty międzynarodowej [Purvis i in., 2019].

Według Komisji Brundtlanda zrównoważony rozwój to rozwój zaspokajający „potrzeby teraźniejszości bez ryzyka, że przyszłe pokolenia nie będą mogły zaspokoić swoich potrzeb” [Hauff, 1987]. Według nowej ekonomii środowiska „zrównoważony rozwój zmierza do zapewnienia wszystkim żyjącym dzisiaj ludziom i przyszłym pokoleniom dostatecznie wysokich standardów ekologicznych, ekonomicznych i społeczno-kulturowych w granicach naturalnej wytrzymałości Ziemi, stosując zasadę sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i między-pokoleniowej” [Rogall, 2010].

Od końca lat osiemdziesiątych XX w. społeczność naukowa i ekspercka pracuje nad rozwojem modeli zrównoważonego rozwoju. Jedną z kluczowych myśli zawarł John Elkington w publikacji *Cannibals with Forks* [1994]. Przedstawił on pojęcie *Triple Bottom Line* (potrójna linia przewodnia, 3BL, TBL), w której przedstawił trzy linie kalkulacji zysków/kosztów, które powinny przygotować organizacje [Hirvilammi, 2020]. Pierwsza z nich – Zysk/Dobrobyt (ang. *profit/prosperity*) jest tradycyjną miarą wyniku finansowego, który wypracowuje organizacja i tym samym zapewnia sobie odpowiednią pozycję rynkową. Druga to Ludzie (ang. *people*), co Elkington identyfikuje jako zysk społeczny. Ten obszar odpowiada na pytanie, jak organizacja identyfikuje swoją odpowiedzialność społeczną w wymiarze życia jednostek – ludzi ze swojego środowiska. Ostatnią, trzecią linią przewodnią jest Planeta (ang. *planet*), gdzie kalkulowany jest zysk względem środowiska. Ukazuje ona miarę rachunkowości ekologicznej i odpowiedzialność organizacji pod względem wpływu na środowisko. W 2010 r. dodano jeszcze jedną linię przewodnią, linię Cel (ang. *goal*), która ma charakter adaptacyjny i swoim zakresem obejmuje innowacje, zmiany, uczenie się. Dotyczy to każdego aspektu: ludzi, zysków i planety [Hirvilammi, Koch, 2020].

W 2012 roku Konferencja Organizacji Narodów Zjednoczonych RIO+20 w rezolucji z konferencji zwanej jako „The Future We Want” przyjęła 17 celów zrównoważonego rozwoju: (1) Eliminacja biedy; (2) Eliminacja głodu; (3) Zdrowie; (4) Wysoka jakość kształcenia; (5) Równość płci; (6) Czysta woda i dobre warunki sanitarne; (7) Energia odnawialna; (8) Dobre miejsca pracy i wzrost gospodarczy; (9) Innowacje i infrastruktura; (10) Zmniejszenie nierówności; (11) Zrównoważone miasta i społeczności; (12) Odpowiedzialne zużycie zasobów; (13) Działania klimatyczne; (14) Życie w środowiskach wodnych; (15) Życie w środowiskach lądowych; (16) Pokój i sprawiedliwość; (17) Partnerstwa na rzecz realizacji celów. Siedemnaście SDG’s (*sustainable development goals* – cele zrównoważonego rozwoju) mają charakter uniwersalny, co oznacza, że mają one zastosowanie zarówno do krajów rozwijających się, jak i rozwiniętych. Wymienione cele dzielą się na 169 zadań i 230 wskaźników. Mają charakter połączony i kompleksowy. Ich osiągnięcie osadzono w 2030 roku, jednak na dziś estymacja wskaźników jest poniżej zadowalających wskazań [Fonseca i in., 2000].

Zrównoważony rozwój jest jednym z najważniejszych wyzwań naszych czasów. Uznaje się, że projekty odgrywają kluczową rolę w realizacji bardziej zrównoważonych praktyk

biznesowych, a rozwijającym się tematem w badaniach nad zarządzaniem projektami jest związek między projektami a zrównoważonym rozwojem. Projekty i zarządzanie nimi są uznawane za sposób dotarcia do zrównoważonego rozwoju, a badania w tym obszarze nabierają wagi [Marcelino-Sádaba i in., 2015].

Wraz z pojawieniem się związku między zrównoważonym rozwojem a projektami pojawia się pytanie, jakie cechy posiada projekt spełniający wymiar zrównoważonego rozwoju i w jaki sposób zarządzać projektami o charakterze zrównoważonym? Co różni zrównoważone zarządzanie projektami od dotychczasowego podejścia? W tym artykule zostaną zaprezentowane kluczowe obszary metodyki PRiSM (*PRojects integrating Sustainable Methods*) oraz różnice między PRiSM a wiodącymi podejściami w zarządzaniu projektami (ISO, IPMA).

Aby osiągnąć założone cele artykułu, należy zestawić obszar zrównoważonego rozwoju z zarządzaniem projektami. Z tego względu dokonano systematycznego przeglądu literatury z okresu 2018–2023. Użyto do tego: bazy Scopus, gdzie prace naukowe wyszukano przy użyciu terminu „zrównoważone zarządzanie projektami” (ang. *sustainable project management*) w języku angielskim, oraz bazy danych Google Scholar, gdzie prace naukowe wyszukano przy użyciu terminu „zrównoważone zarządzanie projektami” w języku polskim. Następnym etapem była selekcja prac pod względem zawartości streszczenia. Kolejnym krokiem była analiza pełnotekstowa dokumentu. Analizie poddano łącznie 50 prac (artykułów naukowych), ostatecznie wybrano 26 najtrafniej oddających obszar analizy.

Obszar analizy sprawia, że musimy zweryfikować dwa pojęcia: zarządzanie projektami i zrównoważony rozwój. Trzy główne organizacje światowe, które zajmują się obszarem zarządzania projektami: Project Management Institute (PMI) z USA – standard PMBOOK, International Project Management Association (IPMA) – standard ICB, PEB i OCB, oraz Association for Project Management (APM) – standard PRINCE2, identyfikują projekt w bardzo podobny sposób (definicje w tabeli 1).

Tabela 1. Definicja projektu według organizacji

Organizacja	Projekt
PMI (2021)	Tymczasowe przedsięwzięcie podjęte w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub rezultatu.
APM (2016)	Unikalne, przejściowe przedsięwzięcie podjęte w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu.
IPMA (2016)	Unikalne, tymczasowe, wielodyscyplinarne i zorganizowane przedsięwzięcie mające na celu realizację uzgodnionych wyników w ramach wcześniej określonych wymagań i ograniczeń.

Źródło: opracowanie na podstawie Kołoszycz i Wilczyński [2023].

Wspólnymi cechami tych definicji są tymczasowość i unikalność działania biznesowego, które zawsze musi zakończyć się określonym rezultatem. Dodatkowo wskazuje się na osiągnięcie celu przy zastosowaniu metod i narzędzi. M. Trocki definiuje projekt jako niepowtarzalne przedsięwzięcie o wysokiej złożoności, określone co do czasu jego wykonania, wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków, realizowane przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin w sposób względnie

niezależny od powtarzalnej działalności, związane z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego, i w związku z tym wymagające zastosowania specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania [Trocki, 2012].

W 1994 roku Międzynarodowy Instytut Zrównoważonego Rozwoju ukierunkował działania w zakresie zrównoważonego rozwoju w stronę organizacji komercyjnych, definiując zrównoważony rozwój jako przyjęcie strategii biznesowych i działań, które zaspokajają potrzeby przedsiębiorstwa i jego interesariuszy dzisiaj, jednocześnie chroniąc, podtrzymując i wzmacniając zasoby ludzkie i naturalne, które będą potrzebne w przyszłości [IISD, 1994]. Lozano zdefiniował zrównoważenie korporacyjne jako permanentny proces przekazywania kontrybucji danej organizacji na rzecz równowagi, szczególnie w obszarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym w krótkim i długim okresie [Lozano, 2007]. Tak definiując zrównoważone zarządzanie projektami, zwraca uwagę na promocję pozytywnych i ograniczanie negatywnych skutków wymiaru ekonomicznego, społecznego i ekologicznego dla zrównoważonego rozwoju w ramach procesu zarządzania projektem (definiowanie, planowanie, monitorowanie, kontrolowanie i realizowanie) oraz efekty projektu (korzyści) wpływające pozytywnie na zrównoważone społeczeństwo [Tam, 2010]. Według Silviusa i Shippera [2014] zrównoważone zarządzanie projektami to planowanie, monitorowanie i kontrolowanie procesów realizacji i wsparcia projektu, z uwzględnieniem środowiskowych, ekonomicznych i społecznych aspektów cyklu życia zasobów, procesów, wyników i efektów projektu, mające na celu osiągnięcie korzyści dla interesariuszy, realizowane w sposób przejrzysty, uczciwy i etyczny, uwzględniający aktywny udział interesariuszy. Zrównoważone zarządzanie projektami ma na celu integrację zarówno zrównoważonego rozwoju, jak i zarządzania projektami [Madureira i in., 2022]. Z jednej strony jest sam projekt i jego produkt, który musi mieć wymiar zrównoważenia pod względem społecznym, ekonomicznym i ekologicznym. Z drugiej strony, jest proces zarządzania, który w swoich głównych elementach definiowania, planowania, realizacji, monitoringu i kontroli także musi być zrównoważony. Obie perspektywy mogą być wykorzystane do oceny zrównoważenia projektów. Ewaluacja nie powinna się ograniczać jedynie do samych produktów projektu, ale dotyczyć również procesu realizacji projektu [Marcelino-Sádaba, González-Jaen, Pérez-Ezcurdia, 2015]. Badania nad integracją zrównoważonego rozwoju i zarządzania projektami postępują. W zależności od przyjętych kryteriów liczba głównych nurtów w teorii zarządzania projektami wyodrębnionych przez badaczy jest różna [Kolltveit, Karlsen, Grønhaug, 2007; Silvius, 2017; Söderlund, 2002; Turner, Anbari, Bredillet, 2013]. W ostatniej dekadzie teoretycy wyróżniają najczęściej dziewięć podstawowych szkół zarządzania projektami oraz wskazują na nowy wyłaniający się kierunek badań, zwany szkołą zrównoważonego zarządzania projektami [Turner, Anbari, Bredillet, 2013].

W polskich publikacjach odnajdziemy obszar zrównoważonego zarządzania projektami chociażby w pracach przekrojowych. Kołoszczyc i Wilczyński [2023] zwracają uwagę na integrację zrównoważonego rozwoju z głównymi metodykami zarządzania projektami i ewolucję tego zjawiska. Juchniewicz [2021] proponuje integrację modelu dojrzałości organizacji oraz

koncepcji zrównoważonego rozwoju. Ćwikła [2023] za to przedstawia krytyczny przegląd literatury dotyczący społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami.

Adaptacja priorytetów zrównoważonego rozwoju do metodyk zarządzania projektami jest koniecznością wynikającą z kierunku rozwoju gospodarki w pierwszych dekadach XXI w. Poniżej zostały przedstawione wyniki działań w wybranych metodykach. Skupiono się na metodyce PRiSM przeznaczonej dla obszaru projektów zrównoważonych. Przedstawiono również adaptację celów zrównoważonego rozwoju do wytycznych IPMA ICB 4.0 oraz standardu ISO 21502:2020.

2. Metodyka PRiSM

2.1. Założenia metodyczne PRiSM

Metodyka PRiSM została opracowana przez GPM w celu realizacji projektów, które są zorientowane na realizację zrównoważonych celów biznesowych. Organizacje, które opierają swoje działania projektowe na podejściu PRiSM, identyfikują zrównoważony rozwój jako ważny aspekt swojej działalności. Są to organizacje zarówno prywatne, publiczne, jak i sektor organizacji pozarządowych (NGO).

Rysunek 1. Model Zrównoważonej Wydajności PRiSM



Źródło: Carboni i in. [2020].

Szczególnie ważnym elementem, który wspiera PRiSM, jest pomoc w efektywnym i skutecznym zarządzaniu projektami wspierającymi transformację w kierunku modelu niebieskiej gospodarki¹. Metodyka PRiSM łączy w sobie najlepsze praktyki zarządzania projektami w celu zmniejszenia negatywnych skutków oddziaływania zmian na wymiar społeczny, środowiskowy oraz gospodarczy we wszystkich typach realizowanych projektów, dążąc do osiągnięcia modelu zrównoważonej wydajności (rysunek 1) [Carboni i in., 2020].

Poniżej przedstawione są kluczowe elementy metodyki PRiSM, które wyróżniają ją na tle innych wiodących metodycznych podejść do zarządzania projektami.

2.2. Definicja projektu

PRiSM traktuje projekt zawsze jako inwestycję. Widzi w projekcie zmianę, która ma potencjał zwrotu i w takim celu jest realizowana. Projekt to „inwestycja, która wymaga zestawu skoordynowanych działań wykonywanych w określonym czasie w celu osiągnięcia unikalnego rezultatu wspierającego pożądaną wynik” [Carboni i in., 2020].

Projekt może być prosty, skomplikowany, złożony. Jako inwestycja projekt zawsze wymaga środków finansowych, niefinansowych, lub jednych i drugich. Skoordynowanie działań oznacza, że projekt należy prowadzić w sposób zorganizowany, w który wykorzysta zasoby skutecznie i wydajnie. Parametr czasu informuje nas o ograniczeniu wynikającym z planowania lub analizy wydajności. Unikalność oznacza, że osiągnięty wynik projektu jest odmienny w pewien rozpoznawalny sposób. Ostatnim elementem definicji jest pożądaną wynik, który ma przynieść korzyść jednemu (głównemu) lub kilku interesariuszom [Carboni i in., 2020].

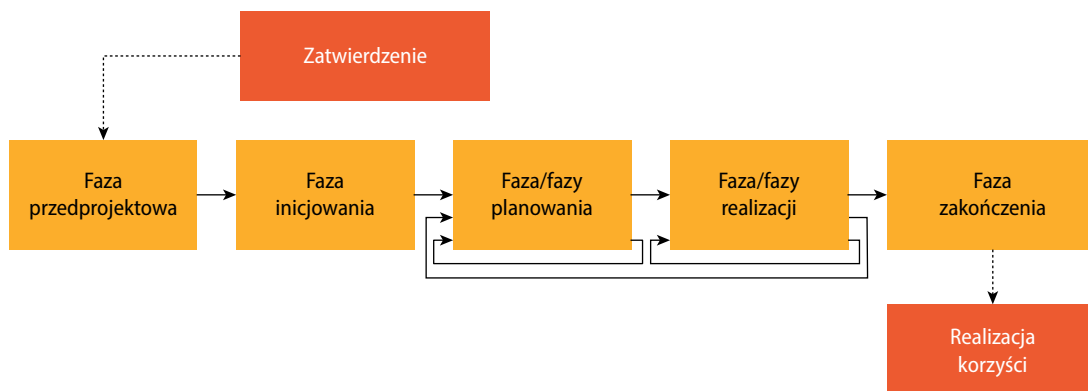
2.3. Cykl życia projektu PRiSM

Projekty jako sposób realizacji celów biznesowych w swoim założeniu mają charakter etapowy. Dzielimy projekty na części po to, aby można je było lepiej kontrolować. Myślenie projektowe to myślenie fazowe. W większości przypadków w każdej fazie podejmujemy decyzję, czy można przejść do kolejnej fazy czy nie. Akceptujemy wytworzony produkt lub ostatecznie podejmujemy decyzję o zakończeniu projektu. Fazy projektu mają charakter logicznej konstrukcji, która ma służyć opracowaniu głębszego zrozumienia celów projektu i sposobu na ich osiągnięcie. Całość połączonych ze sobą faz projektu konstruuje cykl życia projektu [Trocki, 2012].

PRiSM definiuje cykl życia projektu w oparciu o inne wiodące metodyki (PRINCE2, ISO 21502:2020). Dodaje jednak kilka elementów, które wyróżniają ten obszar i nadają mu wyraźny charakter wzmacniający aspekt zrównoważonego rozwoju.

¹ Model niebieskiej gospodarki – jest to model gospodarki obiegu zamkniętego opartej na biznesowych innowacjach i kreatywności [Lieder, Rashid, 2016].

Rysunek 2. Cykl życia projektu PRiSM



Źródło: Carboni i in. [2020].

Projekt PRiSM rozpoczyna się od zatwierdzenia przez system zarządzania portfelem lub osobę upoważnioną do zarządzania. Ten element to swoiste otwarcie projektu. Następnie przechodzimy do pierwszej fazy, fazy przedprojektowej. Ma ona wyjątkowy charakter i w swoim podstawowym wymiarze powołuje formalną relację sponsora i Kierownika Projektu, wstępnie opracowuje uzasadnienie biznesowe projektu oraz weryfikuje główne założenia [Carboni i in., 2020]. Szczegółowo faza przedprojektowa zostanie omówiona w dalszej części artykułu.

Faza inicjowania PRiSM składa się z przeglądu i zatwierdzenia planu fazy przygotowanego w poprzednim etapie projektu. Zbierane są wymagania dotyczące rozwiązań. Dokonuje się weryfikacji dopasowania celów i planów projektu do już istniejących systemów w organizacji. Przydzielane są wymagania do fazy planowania realizacji. Wstępnie dokonuje się analizy P5 (omówienie analizy P5 znajduje się w dalszej części artykułu). Aktualizowane jest uzasadnienie biznesowe. Jak w każdej fazie, dokonuje się przeglądu końcowego, następnie podejmowana jest decyzja dotycząca przejścia (bądź nie) do kolejnej fazy oraz opracowywany jest plan fazy lub faz planowania.

Faza planowania PRiSM, jak w poprzedniej fazie, rozpoczyna się od przeglądu i zatwierdzenia planu fazy przygotowanego w poprzednim etapie projektu. Przygotowuje się projektowanie rozwiązania, poprzez podział na mniejsze elementy (obszar zasobów, kosztów, harmonogramu, ryzyka, wartości, korzyści i wpływów). Definiowane są kryteria akceptacji. Po raz kolejny aktualizowane jest uzasadnienie biznesowe oraz analiza P5. Dokonuje się przeglądu końcowego, podejmowana jest decyzja dotycząca przejścia (bądź nie) do kolejnej fazy oraz opracowywany jest plan fazy lub faz realizacji.

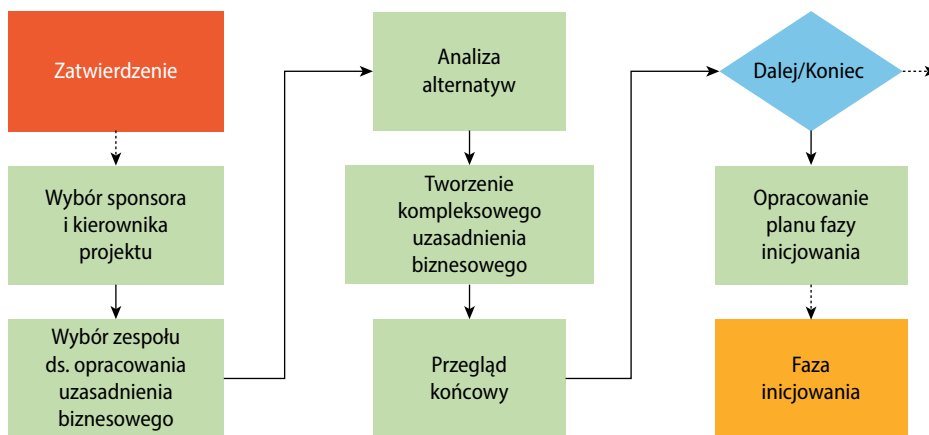
Faza realizacji rozpoczyna się od przeglądu i zatwierdzenia planu fazy przygotowanego w poprzednim etapie projektu. Opracowuje się proces tworzenia lub zakupów produktów projektu. Aktualizowane jest uzasadnienie biznesowe oraz analiza P5. Ponownie dokonuje się przeglądu końcowego, podejmowana jest decyzja dotycząca przejścia (bądź nie) do kolejnej fazy oraz opracowywany jest plan fazy zakończenia.

W fazie zakończenia dokonuje się przeglądu i zatwierdzenia planu fazy przygotowanego w ostatniej fazie realizacji. Dokonuje się akceptacji i przyjęcia produktów. Dokonuje się przeglądu końcowego projektu. Dostarczane są informacje na potrzeby raportowania na temat zrównoważonego rozwoju. Dokonuje się rozwiązania zespołu projektowego. Korzyści biznesowe jako ostatni element cyklu życia projektu są osiągnięte w wyniku realizacji projektu [Carboni i in., 2020].

2.4. Faza przedprojektowa

Faza przedprojektowa w PRiSM jest dosyć unikatowym – na tle innych podejść metodycznych – elementem modelu fazowego. Należy zwrócić uwagę na kilka kluczowych elementów fazy przedprojektowej.

Rysunek 3. Schemat blokowy fazy przedprojektowej PRiSM



Źródło: Carboni i in. [2020].

Pierwszym z nich jest wybór sponsora i Kierownika Projektu, którzy w PRiSM współpracują ze sobą bardzo intensywnie. Sponsor zatwierdza kluczowe elementy projektu, ale pełni również rolę doradczą oraz wspierającą projekt. Kierownik zarządza na bieżąco projektem i jest proaktywny w swoim działaniu. Oprócz wstępnego opracowania uzasadnienia biznesowego w fazie przedprojektowej dokonuje się przygotowania analizy alternatyw.

Analiza alternatyw w fazie przedprojektowej jest realizowana przez zespół ds. opracowania uzasadnienia biznesowego. Zespół analizuje przede wszystkim alternatywne cele projektu, które mają przynieść korzyści organizacji. Weryfikuje także inne opcje realizacji projektu, tak aby wybrać optymalny model osiągnięcia korzyści. Wybór opcji w ramach analizy alternatyw powinien obejmować koszty, harmonogram, spodziewane korzyści, ryzyko, trwałość, dostępność zasobów i możliwości zasobów.

Kolejnym kluczowym elementem fazy przedprojektowej jest tworzenie kompleksowego uzasadnienia biznesowego. Tak jak poprzednie elementy przygotowuje go zespół ds. opracowania uzasadnienia biznesowego. Głównym zadaniem uzasadnienia biznesowego jest uzasadnienie, dlaczego dany projekt powinien być realizowany i w jaki sposób wzmocni realizację celu/ów strategicznych organizacji. Uzasadnienie biznesowe w PRiSM powinno składać się z dopasowania strategicznego (wskazanie celów strategicznych, których realizację wzmocnia projekt), celów projektu, opcji alternatywnych projektów, szacowania kosztów i korzyści, kryteriów sukcesu zarządzania produktem i projektem, kryteriów akceptacji stosowanych na koniec projektu. Dodatkowo już w trakcie kolejnych faz projektu uzasadnienie biznesowe powinno być uaktualniane [Carboni i in., 2020].

2.5. Analiza P5

Analiza P5 jest kompleksową analizą działań projektowych w obszarze zrównoważonego rozwoju. Identyfikuje podstawowe pojęcia, obszary, rekomenduje optymalne działania i przedstawia pozytywne skutki rekomendowanych rozwiązań. Skrót P5 oznacza ludzi (ang. *people*), planetę (ang. *planet*), dobrobyt (ang. *prosperity*), proces (ang. *process*) i produkty (ang. *products*). Analiza mapuje całość obszarów zrównoważonego rozwoju. P5 ma pięć poziomów (rysunek 4).

Rysunek 4. Mierzenie wpływu P5



Źródło: Carboni i in. [2020].

Pierwszy poziom to poziom projektu. P5 możemy używać dla projektu, programu lub portfela projektów, proces oceny jest taki sam. Drugi poziom to „soczewka wpływu”. Jest to kontekst, w którym ocenia się wpływ projektu na zrównoważony rozwój pod kątem wytwo-

zonego produktu i wpływu na proces projektowy. Trzeci poziom to kategorie oceny P5 – społeczeństwo, środowisko oraz wpływ na gospodarkę. Czwarta warstwa to podkategorie. Obejmuje ona całość obszaru zrównoważonego rozwoju, od praktyk pracowniczych i godnej pracy do stymulacji gospodarczej. Piąta warstwa to elementy. Podobnie jak układ okresowy pierwiastków, P5 ma określone kryteria dla każdego elementu. W wymiarze aspektu produktowego identyfikujemy okres użytkowania produktu (analizujemy zamierzony okres użytkowania produktu i jego wpływ na środowisko) oraz okres eksploatacji produktu (analizujemy wpływ eksploatacji i konserwacji). W wymiarze procesu projektowego weryfikowana jest jego skuteczność i wpływ oraz sprawdzane, na ile jest on sprawiedliwy i jakie są jego skutki. Każdy wymiar „soczewki wpływu” powinien zostać uwzględniony w analizie [GPM Standard P5, 2019].

2.6. Zarządzanie korzyściami

Jednym z kluczowych elementów metodyki PRiSM jest zarządzanie korzyściami. PRiSM definiuje korzyści jako wymierne pozytywne zmiany wynikające z wyników projektu. Korzyści projektowe wpływają na osiągnięcie jednego lub więcej celów organizacyjnych. Poszczególni interesariusze mogą mieć różne poglądy na temat tego, czy dana zmiana jest korzyścią czy wadą. Koncentracja PRiSM na zrównoważonym rozwoju wymusza identyfikację korzyści nie w krótkim, ale długim okresie. Kluczową rolę pełni tu osoba Kierownika Projektu, który musi być świadomy tego, że wytwarzany w ramach projektu produkt będzie przynosił korzyści w długim okresie i realizacja projektu jest skoncentrowana na maksymalizacji właśnie tych korzyści. Dla PRiSM projekt to inwestycja i ta inwestycja ma przynieść maksymalną korzyść dla organizacji z zachowaniem priorytetów zrównoważonego rozwoju. Kolejnym ważnym aspektem zarządzania korzyściami jest postrzeganie produktu projektu w kontekście tzw. podejścia „od kołyski do kołyski”, czyli w całym cyklu życia produktu projektowego. Taka perspektywa nakłada na Kierownika Projektu wyjątkową odpowiedzialność i nadaje projektowi wysoką rangę wpływu na osiąganie celów organizacji. Dodatkowym aspektem, który porusza PRiSM, jest konieczność uwzględnienia w osiągniętych korzyściach także interesariuszy poza organizacją. Projekt zrównoważony dostarcza korzyści dla grup ludzi także poza organizacją, ekosystemom oraz podzbiорom gospodarki [Carboni i in., 2020].

3. Elementy zrównoważonego zarządzania projektami w wybranych metodykach zarządzania projektami

Standard ISO 21502:2020 Zarządzanie projektami, programami i portfelami (Wytyczne zarządzania projektami) wskazuje wsparcie pięciu celów zrównoważonego rozwoju UN: 8) Dobre miejsca pracy i wzrost gospodarczy; 9) Innowacje i infrastruktura; 11) Zrównoważone miasta i społeczności; 12) Odpowiedzialne zużycie zasobów; 16) Pokój i sprawiedliwość.

Cel 8. w wymiarze ISO 21502:2020 jest spełniany poprzez promocję norm międzynarodowych, które wzmacniają rozwój gospodarczy i pomagają w tworzeniu regulacji krajowych i międzynarodowych. Ponadto w tym celu ISO pośrednio wspiera obszar godnej pracy (ISO 45001 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy) oraz tworzenie systemów antykorupcyjnych (ISO 37001 – Systemy zarządzania antykorupcyjnego). Cel 9. ISO 21502:2020 jest wypełniany poprzez uzgodnienia na szczeblu międzynarodowym tego standardu, w szczególności w wymiarze jakości, bezpieczeństwa i zrównoważonego rozwoju. Dotyczy to w zasadzie wszystkich branż, co podnosi zaufanie do inwestorów. Pośrednio norma ISO 44001 wspiera organizację w obszarze nawiązywania relacji biznesowych, a normy ISO 56002 i ISO 56003 wspierają rozwój innowacyjności. Cel 11. jest wspierany w ISO 21502:2020 jako element wykorzystywany w procesach inwestycyjnych w miastach. Ponadto pośrednio ISO wspiera ten cel standardami ISO/TC 268, ISO 37101, ISO 37122, czy ISO 24526. Cel 12. w standardzie ISO 21502:2020 wspiera optymalizację działań biznesowych w obszarze korzystania z odnawialnych źródeł energii i podejmowania odpowiedzialnych decyzji zakupowych. Pośrednio wytyczne ISO 20400 promują zrównoważone zaopatrzenie, a ISO 14020 odpowiednie etykietowanie. Cel 16. w standardzie ISO 21502:2020 podlega wzmocnieniu w wymiarze wsparcia dobrego zarządzania na wszystkich poziomach od małych firm po międzynarodowe korporacje i rządy, które mogą korzystać ze standardu. Pośrednio cel 16. wzmacniają wytyczne ISO 37301 – Systemy zarządzania zgodnością, a ISO 37000 – Zarządzanie organizacjami [Luigi, Monassi, 2021].

IPMA w wytycznych kompetencji ICB 4.0 (International Competence Baseline) z 2016 roku wprost definiuje konieczność posiadania kompetencji przez członków zespołu projektu na wszystkich szczeblach z zakresu zrównoważonego rozwoju. Kompetencja IPMA ICB 4.0 Strategia wskazuje konieczność zapewnienia zrównoważonego rozwoju organizacji poprzez realizację celów projektów oraz myśleniu w aspektach zrównoważonego rozwoju. Kompetencja IPMA ICB 4.0 Zasady, Normy, Przepisy wskazuje na konieczność selekcjonowania projektów, programów, portfeli rokujących sukces, a tym samym konieczność osiągnięcia zrównoważonego rozwoju oraz zasad zrównoważonego rozwoju. Kierownik Projektu wyważy ekonomiczne, społeczne i środowiskowe aspekty projektu tak, aby spełnić wymagania w zakresie zrównoważonego rozwoju i trwałości wyników projektu. Wskaźnikiem w tej kompetencji jest identyfikacja i zapewnienie zgodności projektu z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju. Zgodnie z tym elementem kompetencji Kierownik Projektu jest w stanie ocenić wpływ projektu na środowisko i społeczeństwo. Powinien zdawać sobie sprawę z tej odpowiedzialności, prowadzić badania, zalecać i stosować niezbędne środki w celu ograniczenia lub rekompensaty negatywnych konsekwencji. Powinien postępować zgodnie z (lub nawet przekraczać) wytycznymi i zasadami zrównoważonego rozwoju. Kierownik Projektu powinien być w stanie zachować równowagę pomiędzy wymaganiami społeczeństwa a wpływem na środowisko i gospodarkę projektu. W kompetencji IPMA ICB 4.0 Spójność Wewnętrzna i Rzetelność zostało wskazane, że Kierownik Projektu posiada wiedzę z zakresu zasad równości społecznej i zrównoważonego rozwoju [IPMA ICB 4.0, 2016].

4. Podsumowanie

Elementy zrównoważonego zarządzania projektami stają się koniecznością w metodycznym zarządzaniu projektami. W dzisiejszym świecie naznaczonym kryzysem klimatycznym, ciągle przyspieszającymi zmianami społecznymi i gospodarczymi każda organizacja jest zmuszona do weryfikacji swojej polityki w aspekcie środowiskowym, społecznym i gospodarczym. Projekty nie są zwolnione z tej zmiany. Metodyczne zarządzanie projektami musi zaadaptować zrównoważone elementy i zaktualizować własne sposoby działania. Jedną z odpowiedzi na tak postawione wyzwanie jest skorzystanie z metodyki PRiSM. Daje ona możliwość adaptacji kompleksowego systemu zarządzania projektami zrównoważonymi: od odpowiedniego definiowania projektu zrównoważonego, przez unikalny cykl życia projektu, do jednoznacznego ukazania zarządzania korzyściami, aż do konkretnych narzędzi analizy zrównoważonego rozwoju takiego jak P5. PRiSM przedstawia kompleksowość podejścia do zrównoważonego rozwoju, dowartościowując każdy jego aspekt tak, aby w sposób realny oddziaływać na obszar środowiskowy, społeczny i gospodarczy.

Inne podejścia metodyczne podchodzą do zagadnień zrównoważonego rozwoju w sposób dodatkowy, nie traktując tego obszaru priorytetowo. Elementy takiego działania możemy zauważyć w ISO 21502:2020 czy IPMA ICB 4.0. Takie podejście sprawia, że istnieje duża potrzeba kompleksowej adaptacji rozwiązań zrównoważonego rozwoju także w organizacjach, które realizują projekty w oparciu o już skonstruowane metodyki. PRiSM z uwagi na wiele wspólnych cech z wiodącymi metodykami wydaje się odpowiedni do takich działań.

Kolejne lata wzmocnią konieczność myślenia w projektach przez pryzmat zrównoważonego rozwoju. Nowoczesny Kierownik Projektu będzie musiał być wyposażony w kompetencje w tym zakresie. Organizacja musi być metodycznie przygotowana do działań, które dotychczas nie były w kręgu jej zainteresowania. Myślenie zarządcze przez pryzmat obszaru środowiskowego, społecznego i gospodarczego to kolejny wymóg nowoczesnego menedżera i organizacji.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Carboni, J., Duncan, W., Gonzalez, M., Milsom, P., Young, M. (2020). *Zrównoważone zarządzanie projektami: podręcznik GPM*. Kraków: pm2pm.
2. GPM Global (2019). *GPM Standard P5 na Rzecz Zrównoważonego Zarządzania Projektami*. Warszawa: GPM Global.
3. Hauff, V. (ed.) (1987). *Our common future*, WCED World Commission on Environment and Development, WCED/87/6, s. 1–87.
4. IISD (1994). *Earth Enterprise Tool Kit*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.

5. IPMA ICB 4.0(2016). International Project Management Association – International Competence Baseline (ICB) 4.0.
6. Rogall, H. (2010). *Ekonomia Zrównoważonego Rozwoju. Teoria i praktyka*. Poznań: Zysk i S-ka.

Artykuły naukowe

1. Ćwikła, M. (2023). Zrównoważone zarządzanie projektami. Krytyczny przegląd literatury, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), s. 87–100.
2. Fonseca, L.M., Domingues, J.P., Dima, A.M. (2020). Mapping the Sustainable Development Goals Relationships, *Sustainability*, 12(8), s. 1–15.
3. Guida, P.L., Monassi, M. (2021). The New ISO 21502, *PM World Journal*, 10(3), s. 1–15.
4. Hirvilammi, T. (2020). The Virtuous Circle of Sustainable Welfare as a Transformative Policy Idea, *Sustainability*, 12(1), s. 2–15.
5. Hirvilammi, T., Koch, M. (2020). Sustainable Welfare beyond Growth, *Sustainability*, 12(5), s. 1–8.
6. Huemann, M., Silvius, G. (2017). Projects to Create the Future: Managing Projects Meets Sustainable Development, *International Journal of Project Management*, 35(6), s. 1066–1070.
7. Juchniewicz, M. (2021). Społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami – propozycja modelu dojrzałości, *Przegląd Organizacji*, 11(982), s. 29.
8. Kolltveit, B.J., Karlsen, J.T., Grønhaug, K. (2007). Perspectives on Project Management, *International Journal of Project Management*, 25(1), s. 3–9.
9. Kołoszycz, E., Wilczyński, A. (2023). Integracja zasad zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu projektami, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 18(3), s. 57.
10. Lieder, M., Rashid, A. (2016). Towards Circular Economy Implementation: a Comprehensive Review in Context of Manufacturing Industry, *Journal of Cleaner Production*, 115(2), s. 36–51.
11. Lozano, R. (2007). Orchestrating Organisational Changes for Corporate Sustainability: Overcoming Barriers to Change, *Greener Management International*, 57, s. 43–64.
12. Madureira, R.C., Silva, C.S., Amorim, M., Dias, M.F., Lins, B., Mello, G. (2022). Think Twice to Achieve a Sustainable Project Management: From Ecological Sustainability towards the Sustainable Project Management Cube Model, *Sustainability*, 14(6), s. 34–36.
13. Marcelino-Sadaba, S., Gonzalez-Jaen, L.F., Perez-Ezcurdia, A. (2015). Using Project Management as a Way to Sustainability. From a Comprehensive Review to a Framework Definition, *Journal of Cleaner Production*, 99(1), s. 1–16.
14. Purvis, B., Mao, Y., Robinson, D. (2019). Three Pillars of Sustainability: In Search of Conceptual Origins, *Sustainability Science*, 14(3), s. 681–695.
15. Silvius, G., Schipper, R. (2014). Sustainability in Project Management: A Literature Review and Impact Analysis, *Social Business*, 4(1), s. 63–96.
16. Söderlund, J. (2002). On the Development of Project Management Research: Schools of Thought and Critique, *International Project Management Journal*, 6(1), s. 20–31.
17. Tam, G. (2010). The Program Management Process with Sustainability Considerations, *Journal of Project, Program Portfolio Management*, 1(1), s. 17–27.
18. Turner, J.R., Anbari, F., Bredillet, C. (2013). Perspectives on Research in Project Management: the Nine Schools, *Global Business Perspectives*, 1(1), s. 3–28.

Sustainable project management based on the PRiSM method

Abstract

The sustainable approach to project management is a necessity in today's world. Climate crisis, demographic and economic changes press organizations to implement sustainable development goals in their activities. The project management area cannot be isolated from these changes, therefore, adaptations of sustainable development goals must be developed in project management practice as well. The aim of this article is to identify the adaptations of sustainable development goals in the main methods of project management, including the Projects integrating Sustainable Methods (PRiSM). The article seeks to answer the questions in what aspect the PRiSM method differs from the approaches used so far and whether the elements of sustainable development can be found in global standards of project management. The primary research method in this study is the analysis of scientific publications (monographs, studies, and scholarly articles, a literature review and a critical analysis of this literature) dedicated to the examined issue, including both national and international as well as global methodological guidelines in the area of project management.

Keywords: project management, sustainable project management, project management methods
