

**ZARZĄDZANIE
PROGRAMAMI
STRATEGICZNYMI
REKOMENDACJE**



**ZARZĄDZANIE
PROGRAMAMI
STRATEGICZNYMI
REKOMENDACJE**

Opracowanie: Rządowe Biuro Monitorowania Projektów
Centrum Analiz Strategicznych
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

dr hab. Jacek Strojny, prof. PRz
dr Maria Szymborska

Korekta: dr Klaudia Pujer

Opracowanie graficzne: MUFU Studio

Współpraca: IPMA Polska i PMI Poland Chapter

10.11.2020 r.

Spis treści

CEL I ADRESACI DOKUMENTU	5
1. Rola programów w strukturze działań	6
2. Kategoryzacja programów	8
3. Zasady organizacji programu	10
4. Struktury organizacyjne dla programów	11
4.1. Struktura podstawowa	11
4.2. Struktura uproszczona	13
5. Cykl życia programu	14
5.1. Ogólne założenia cyklu życia programu	14
5.2. Faza przygotowania programu	16
5.3. Faza planowania programu	21
5.4. Faza realizacji programu	27
5.5. Faza zamykania programu	33
6. Wytyczne dotyczące obszarów zarządzania w programie	36
7. Wytyczne dotyczące dokumentacji programu	39
8. Wytyczne dotyczące implementacji zarządzania programem	41
ZAŁĄCZNIKI	41
Załącznik 1. Słownik	42
Załącznik 2. Karty ról projektowych w programie	49
Załącznik 3. Zakres informacyjny dokumentów	55

Cel i adresaci dokumentu

Celem tego dokumentu jest popularyzacja w polskiej administracji publicznej sprawnego zarządzania programami. Przedstawienie ogólnych zasad zarządzania procesem przygotowania, planowania, realizacji i zamykania inicjatyw, które wymagają uruchomienia wielu powiązanych ze sobą projektów.

Profesjonalizacja i standaryzacja trybu postępowania, wykorzystywanej informacji zarządczej oraz stosowanych pojęć (w tym nazewnictwa procesów i ról podejmowanych w trakcie trwania programu) mają sprzyjać m.in.:

1. Realizacji właściwych inicjatyw, które będą skutecznie odpowiadały na najważniejsze problemy publiczne.
2. Lepszemu wykorzystaniu zasobów.
3. Poprawie współpracy pomiędzy jednostkami zaangażowanymi w realizację i monitorowanie programów.

Standardy wyznaczają także kierunki rozwoju kompetencji ważnych z punktu widzenia stałego podnoszenia jakości naszej pracy. Koncentrujemy się nie tyle na wprowadzaniu nowych zadań i obowiązków, co porządkowaniu i doprecyzowaniu już istniejących.

Dokument adresowany jest do wszystkich pracowników jednostek administracji publicznej, a w szczególności centralnej administracji rządowej, bezpośrednio zaangażowanych w realizację projektów i programów lub też biorących udział w procesach wspomagających realizację projektów i programów. W szczególności odbiorcami dokumentu są:

- kierownicy jednostek administracji centralnej,
- Właściciele Programów,

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (uzppr), określając ogólne zasady prowadzenia polityki rozwoju, definiuje podstawowe dokumenty służące wyznaczaniu długofalowych założeń rozwojowych. Wymienia m.in. programy oraz dokumenty programowe.

Na poziomie administracji centralnej podejmuje się też różnego rodzaju inicjatywy (w tym także wewnątrz poszczególnych jednostek), które nie mają formy wymienionych wyżej dokumentów, ale także wskazują długofalowe kierunki działania zmierzające do osiągnięcia określonych celów strategicznych.

Wspólną cechą programów jest to, że wyznaczają obszar aktywności, który wymaga podejmowania wielu mniejszych, skoordynowanych ze sobą przedsięwzięć (projektów). Z punktu widzenia zarządczego przedsięwzięcia mają charakter programu, jeśli złożone są z wielu powiązanych ze sobą projektów, które w określonym czasie oraz budżecie powinny doprowadzić do osiągnięcia założonych korzyści.

Uzppr wskazuje, że programy – dokumenty mają charakter operacyjno-wdrożeniowy, a więc wymagają zastosowania takiego podejścia, które zapewni sprawną realizację zawartych w nich zapisów.

Z tego punktu widzenia przyjęcie dokumentu stanowi niewielki tylko fragment działań wchodzących w skład programu rozumianego z perspektywy zarządczej. Każdorazowo konieczne jest odpowiednie zaplanowanie, zorganizowanie, skoordynowanie i kontrolowanie zarówno działań poprzedzających przyjęcie dokumentu, jak i projektów realizowanych na jego podstawie.

- członkowie Rad Programów,
- Kierownicy Programów,
- Sponsorzy oraz pozostali członkowie Komitetów Sterujących,
- Liderzy Projektów,
- członkowie Zespołów Projektowych.

Wprowadzenie w życie tych standardów wymaga troski o stworzenie przyjaznego świadomemu zarządzaniu środowiska pracy.

Przedstawione rekomendacje wymagają każdorazowo dopasowania do specyfiki danej jednostki z uwzględnieniem przypisanych do niej zadań oraz kontekstu (wewnętrznych zasad oraz zewnętrznych warunków działania).

To jest pierwsza wersja rekomendacji, które będą stale dopracowywane.

Zapraszamy do zgłaszania uwag i dobrych praktyk na adres: rbmp@kprm.gov.pl

Podstawowe definicje przywołane w dokumencie zostały wyjaśnione w załączniku nr 1 – słownik pojęć.

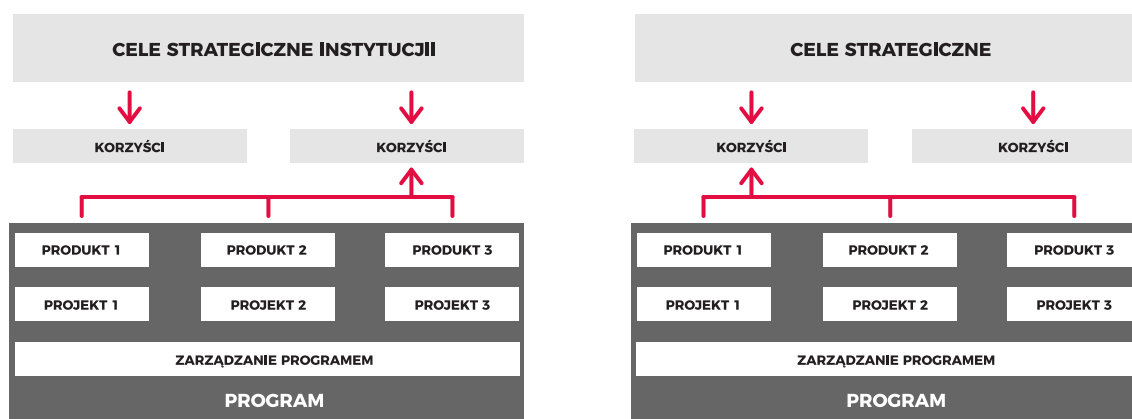
Rola programów w strukturze działań

1.

Określając rolę oraz cechy programu w dokumencie, przyjmujemy perspektywę zarządczą. Program jest tutaj rozumiany jako przedsięwzięcie służące lepszej koordynacji złożonych inicjatyw. Obejmuje zarówno przygotowanie, przyjęcie, jak i wdrażanie ewentualnych dokumentów określających długofalowe założenia rozwojowe.

Program – przedsięwzięcie powoływane w celu zapewnienia sprawnej koordynacji wchodzących w jego skład projektów, procesów monitorowania ich korzyści oraz działań związane z zarządzaniem daną inicjatywą. Celem tego typu przedsięwzięcia jest osiągnięcie w przyjętym czasie i budżecie określonych rezultatów i korzyści (efektu strategicznego stanowiącego synergiczną kumulację rezultatów wynikających z wytworzenia produktów projektów wchodzących w skład programu).

Głównym zadaniem programów jest integracja projektów – zarówno ich przebiegu, jak i uzyskanych w ich wyniku produktów, tak aby w jak największym stopniu zapewniały osiągnięcie oczekiwanych korzyści. Relację pomiędzy programem a projektami, które wchodzi w jego skład oraz celami strategicznymi, do których się odwołuje, przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Program w strukturze działań realizowanych przez daną jednostkę

Źródło: opracowanie własne.

Programy i wchodzące w ich skład projekty podlegają procedurze monitoringu, wchodząc w skład określonego portfela programów i projektów. Monitoring programu powinien być prowadzony przez właściwe Biura Portfela.

Kluczową kwestią w podejściu projektowym (obejmującym zarówno projekty, jak i programy) jest sprawne wytwarzanie optymalnej wartości dla interesariuszy, odbiorców naszych działań. Dlatego kluczowe jest, aby w trakcie realizacji programów i wchodzących w ich skład projektów zapewnić prawidłową identyfikację ich oczekiwań. Pozwala to na właściwe zdefiniowanie korzyści oraz niezbędnych do ich wytworzenia produktów. Należy podkreślić, że optymalizacja wartości publicznej wymaga łączenia podejścia kaskadowego (planistycznego) i zwinnego (empirycznego, przyrostowego). Podejście kaskadowe jest kluczowe z perspektywy zarządzania programem oraz planowania finansów publicznych. Podejście zwinne dostarcza natomiast narzędzia pozwalające na sprawne definiowanie, wytwarzanie, weryfikowanie i dostosowywanie wartości do oczekiwań interesariuszy. Oba te podejścia są zatem komplementarne i powinny stanowić pewnego rodzaju miks metodyczny, którego szczegóły dostosowane są do specyfiki poszczególnych programów i projektów oraz organizacji zaangażowanych w ich realizację. Na następnej stronie (rysunek 2) przedstawiono proponowany, modelowy schemat budowania wartości publicznej w projektach i programach.



Rysunek 2. Modelowy schemat budowania wartości publicznej w projektach i programach

Źródło: opracowanie własne.

Kategoryzacja programów

2.

Sprawne zarządzanie programami wymaga ustalania priorytetów – określania istotności poszczególnych programów. W praktyce może być to konieczne ze względu na ograniczoną dostępność zasobów – finansowych, organizacyjnych itp. Proponujemy zastosowanie prostej klasyfikacji programów, która porządkuje proces określania ważności jednych programów względem innych.

Programy, podobnie jak projekty, mogą mieć nadane kategorie A, B, C lub D, przy czym programom ściśle monitorowanym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (KPRM) nadawane są kategorie A lub B, zaś programom realizowanym wewnątrz przez jednostki – kategorie C lub D. Charakterystyka poszczególnych kategorii programów przedstawia się następująco:

Kategoria A – programy o kluczowym znaczeniu dla rozwoju kraju, wynikające wprost z najważniejszych dokumentów strategicznych, o bardzo dużej skali (bardzo duża liczba projektów oraz znaczny wpływ na budżet państwa), a także ukierunkowane na efekty o priorytetowym znaczeniu dla rozwoju kraju. Zawiera przynajmniej jeden projekt z kategorii A.

Kategoria B – programy ważne z punktu widzenia rozwoju kraju, o dużej skali oddziaływania (duża liczba projektów lub widoczny wpływ na budżet państwa), a także ukierunkowane na efekty o priorytetowym znaczeniu dla rozwoju kraju. Zawiera przynajmniej jeden projekt kategorii A lub B.

Kategoria C – pozostałe programy ukierunkowane na osiągnięcie efektów dla rozwoju kraju, które nie wymagają jednak ścisłego monitorowania przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów oraz programy realizowane wewnętrznie przez jednostki administracji centralnej, których zakładane korzyści wykraczają znacząco poza ramy jednej jednostki.

Kategoria D – pozostałe programy realizowane wewnętrznie przez poszczególne jednostki, którym nie nadano kategorii C.

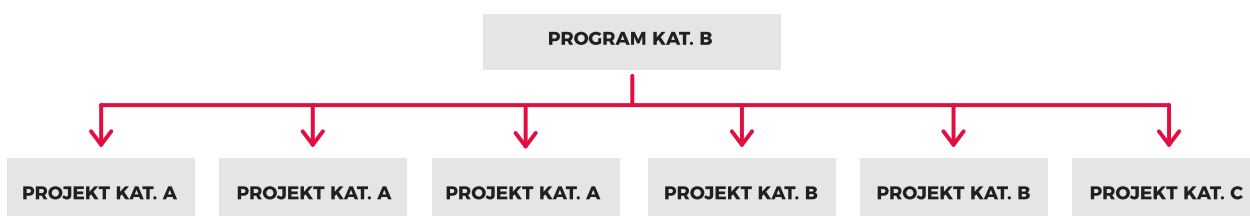
Kategorię programu nadaje Rada Portfela w oparciu o uzgodnioną propozycję właściwego Biura Portfela, potencjalnego Właściciela Programu oraz Kierownika Programu lub odpowiedniej komórki merytorycznej, w sytuacji gdy Kierownik Programu nie został jeszcze powołany. Biuro Portfela, przygotowując rekomendację dotyczącą kategorii programu, uwzględnia:

- zgodność programu oraz przypisanych do niego korzyści z określoną strategią,
- istotność zakładanych korzyści przypisanych do programu,
- złożoność programu (zakładaną liczbę projektów, które planuje się uruchomić w ramach programu),
- wpływ programu na budżet państwa.

W każdym momencie kategoria programu może być zmieniona przez Prezesa Rady Ministrów lub organ pełniący rolę Rady Portfela w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Programy kategorii A i B domyślnie objęte są monitoringiem prowadzonym przez Biuro Portfela umiejscowione w KPRM, natomiast programy kategorii C i D przez właściwe Biuro Portfela. W każdym momencie programy kategorii C i D mogą być także objęte monitoringiem przez KPRM na podstawie decyzji Prezesa Rady Ministrów lub uchwały Rady Portfela w KPRM.

Równoległe do kategoryzacji programów zaproponowano także kategoryzację projektów. Ze względu na ich priorytet zidentyfikowano projekty A, B, C oraz D. Podejmowanie decyzji o nadaniu priorytetów na poziomie programów oraz projektów jest niezależne od siebie. Oznacza to, że w programie, któremu nadano określoną kategorię, mogą być realizowane projekty o różnych priorytetach (kategoriach) – rysunek 3.



Rysunek 3. Kategoryzacja projektów i programów w portfelu – przykładowy schemat

Źródło: opracowanie własne.

Tak jak w przedstawionym na rysunku 3 przykładzie, w programie kategorii B mogą być realizowane projekty zarówno kategorii A, B, jak i pozostałe.

Zasady organizacji programu

3.

Doświadczenia sprawnie zarządzanych programów pozwalają wyróżnić konkretne role, które w efektywnie zarządzanej inicjatywie powinny być określone. Role mogą mieć charakter indywidualny lub zbiorowy (przedstawiono je szczegółowo w załączniku nr 2 – karty ról projektowych w programie):

- Rada Programu (rola grupowa),
- Właściciel Programu (Przewodniczący Rady Programu),
- Kierownik Programu,
- Biuro Programu (rola grupowa).

Realizacja programu związana jest zwykle z dużą ilością pracy organizacyjno-biurowej oraz koniecznością zapewnienia wsparcia merytorycznego w zakresie adekwatnym do specyfiki programu. Dlatego już na samym początku warto wyróżnić grupę osób albo komórkę organizacyjną, np. konkretny wydział, która będzie pełniła rolę Biura Programu.

Wymienione wyżej role wraz z Biurem Programu wchodzi w skład tymczasowej struktury organizacyjnej programu. Obejmuje ona także doraźne struktury organizacyjne projektów wchodzących w skład programu.

W zarządzaniu programem bierze udział także Biuro Portfela danej jednostki oraz Biuro Portfela odpowiednie dla programów i projektów strategicznych w KPRM (dla projektów A i B)¹.

Schemat relacji zarządczych w strukturze organizacyjnej programu przedstawiono na rysunku 4.

Potrzeba powołania programu może mieć różne źródła. Wyróżnia się:



Inicjatywy determinowane strategią, takie które stanowią efekt operacjonalizacji strategii w fazie jej przygotowywania i są ukierunkowane na realizację określonej wizji (oczekiwanych korzyści, które zostały przedstawione w strategii). W tym wypadku prace nad programem stanowią element działań związanych z przygotowaniem strategii.

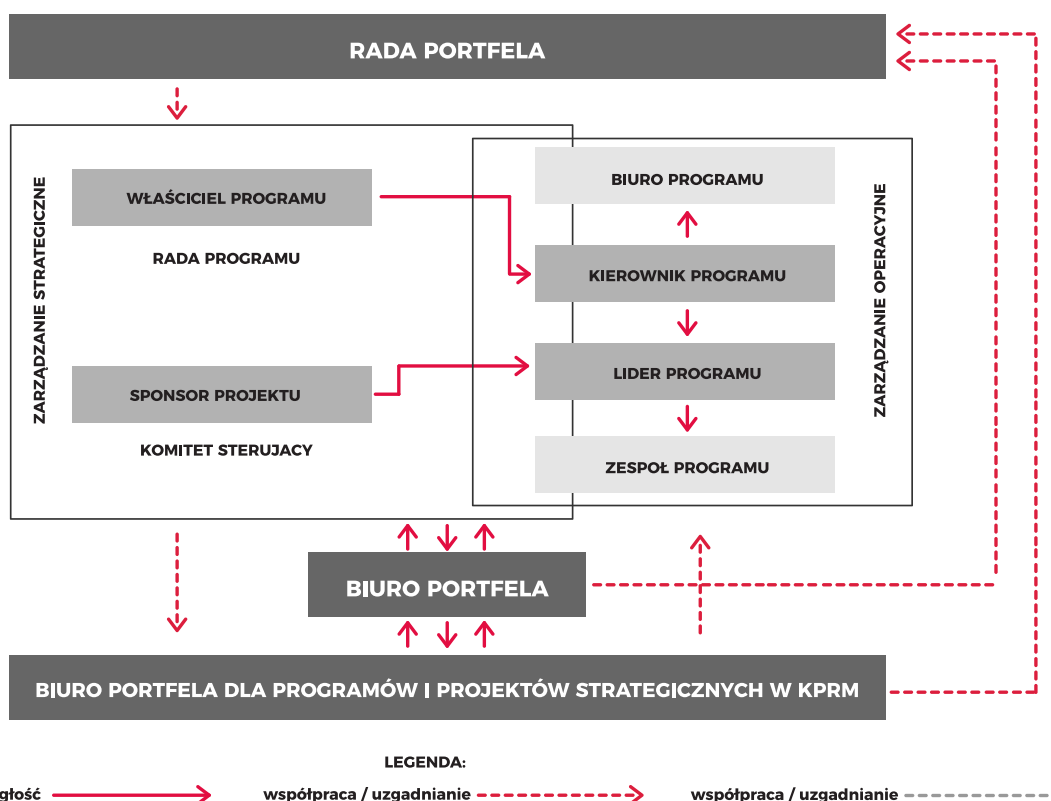


Inicjatywy wyłaniające się, które mogą powstać w wyniku pojawienia się potrzeby połączenia już istniejących projektów. Dzieje się tak wówczas, gdy wiemy, że wspólna koordynacja pozwoliłaby na lepszą integrację produktów projektów, a zatem maksymalizację korzyści.



Inicjatywy dostosowawcze, które powstają jako reakcja na oddziaływanie zewnętrznych czynników zmieniających warunki realizacji strategii. Ich skutkiem jest konieczność modyfikacji już zdefiniowanych korzyści lub też określenie nowych, a co za tym idzie, także uruchomienie przedsięwzięć o charakterze programu.

¹ Ewentualnie inne Biura Portfeli, jeśli program jest monitorowany również w ramach innego portfela.



Rysunek 4. Ogólny schemat struktury organizacyjnej programu

Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od tego, jaka jest przyczyna powstania pomysłu na program, tryb jego przygotowania powinien przebiegać w podobny sposób².

Struktury organizacyjne dla programów

4.

Struktura podstawowa

4.1.

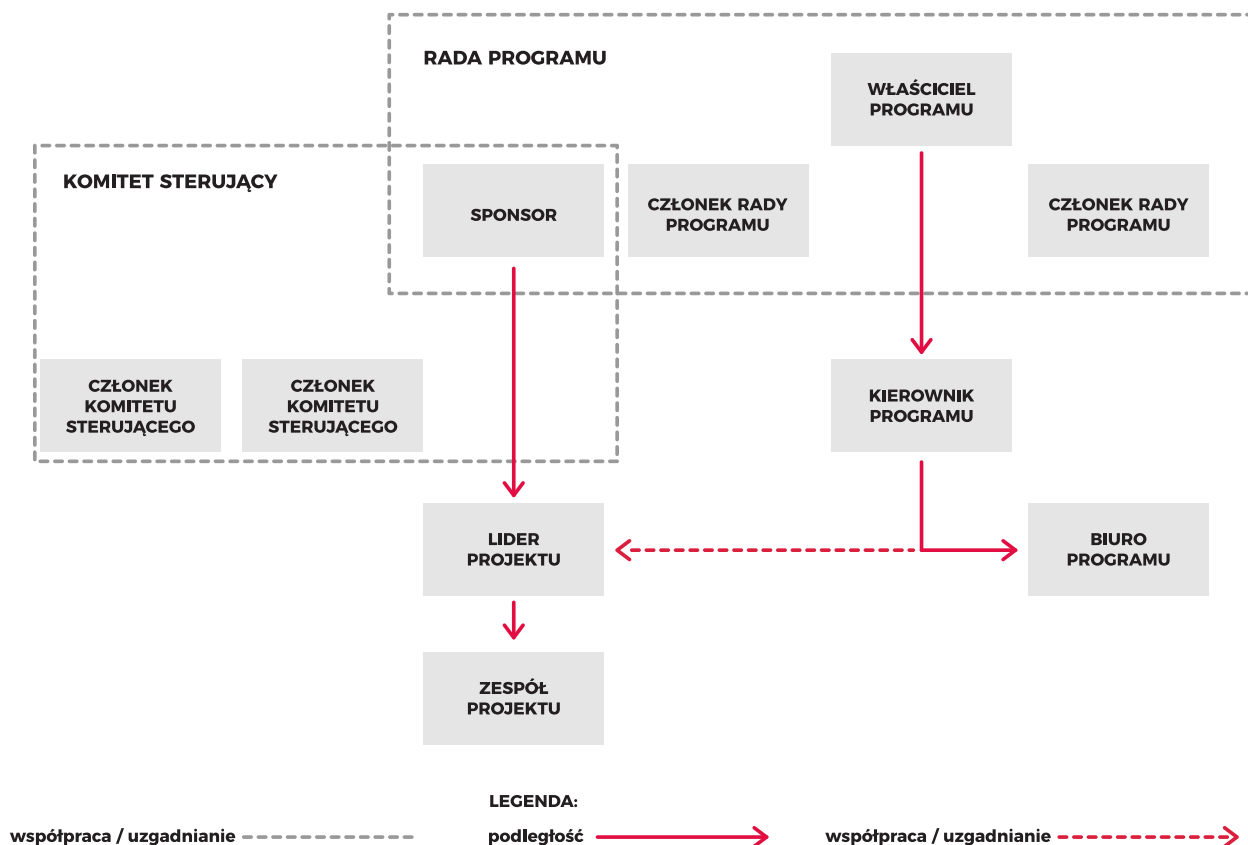
Podstawowa struktura organizacyjna dla programu obejmuje: Radę Programu, której przewodniczy Właściciel Programu, Kierownika Programu, a także Biuro Programu. Oczywiście w skład struktury programu wchodzi także struktury projektów realizowanych w ramach programu. Obie struktury przenikają się w trzech płaszczyznach:

1. Przewodniczący Komitetów Sterujących projektów (Sponsorzy) wchodzi w skład Rady Programu (w szczególnych przypadkach mogą delegować innych Członków Komitetu Sterującego).

² Niezależnie od źródła powołania programu możliwa jest sytuacja, gdy program jest w fazie przygotowania bądź planowania, a część projektów, które zostaną do niego włączone, jest już w fazie realizacji, a nawet zamykania.

2. Sponsorzy uzgadniają na poziomie strategicznym z Radą Programu, a w szczególności z Właścicielem Programu, korzyści, założenia oraz istotne zmiany w realizacji projektów.
3. Liderzy Projektów uzgadniają na poziomie operacyjnym z Kierownikiem Programu zagadnienia istotne dla zachowania spójności projektów z programem, do którego należą. Produkty częściowe oraz produkt finalny projektu są zatwierdzane pod kątem zgodności z korzyściami programu przez Kierownika Programu.

Graficzne ujęcie ww. relacji przedstawia rys. 5.



Rysunek 5. Podstawowa struktura organizacyjna dla programu

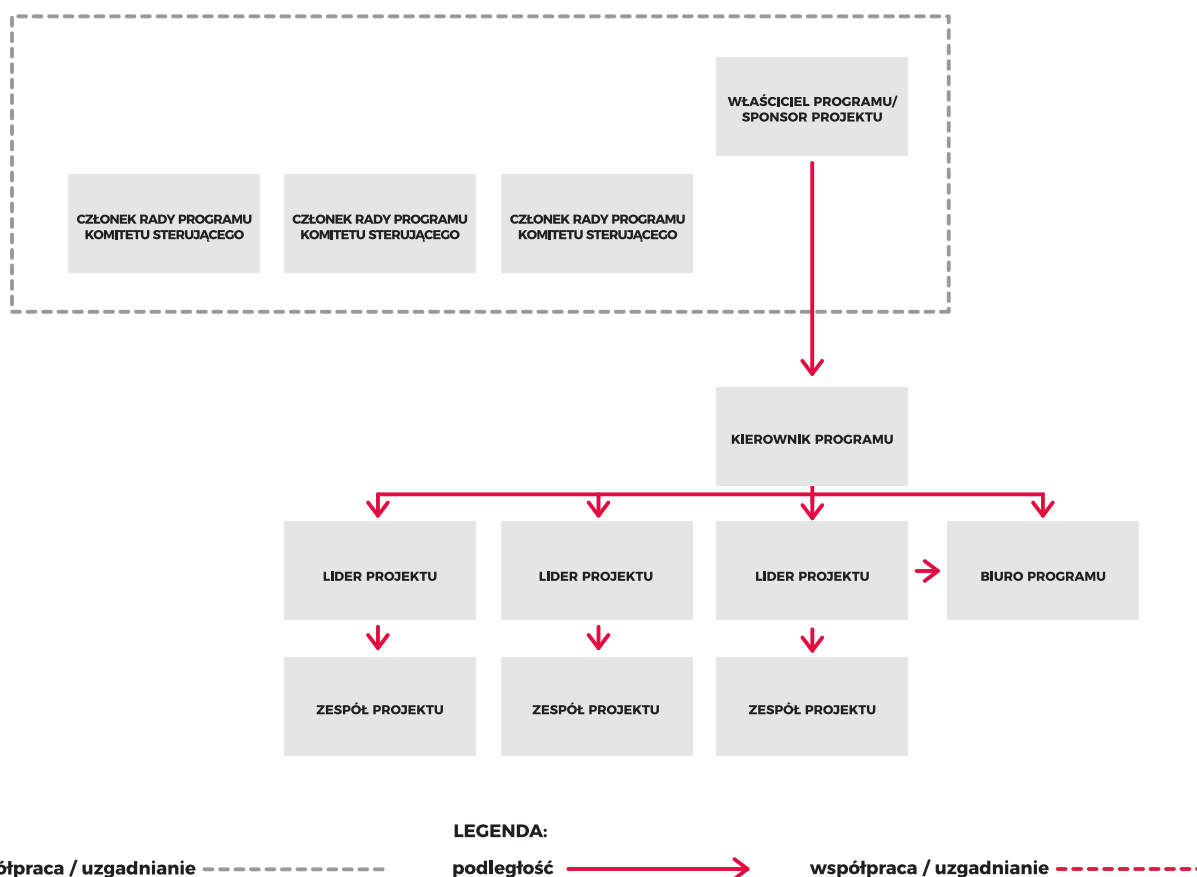
Źródło: opracowanie własne.

Dla programów kategorii A i B Właściciel Programu jest w randze Sekretarza Stanu, Podsekretarza Stanu, ewentualnie Prezesa lub Wiceprezesa jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki, a w szczególnych przypadkach także Pełnomocnika Rządu. Kierownik Programu z kolei jest w randze Dyrektora lub Zastępcy Dyrektora komórki organizacyjnej jednostki. Kierownikiem Programu w szczególnych przypadkach może być także Pełnomocnik Rządu. W skład Rady Programu wchodzi: Właściciel Programu (Przewodniczący Rady Programu) oraz inne osoby istotne z punktu widzenia realizacji programu, w tym Członkowie Komitetów Sterujących (Sponsorzy) projektów realizowanych w ramach programu.

Struktura uproszczona

4.2.

Dla programów obejmujących swym zakresem tylko obszar działania jednego ministerstwa (mniej złożonych) możliwe jest zastosowanie struktury uproszczonej. Polega ona przede wszystkim na połączeniu ról projektowych na poziomie projektu oraz programu. W tego typu strukturze Rada Programu pełni jednocześnie funkcję Komitetu Sterującego dla wszystkich projektów w programie. Podobnie jest w przypadku Właściciela Programu – pełni on rolę Sponsora dla wszystkich projektów realizowanych w programie³. Możliwe jest także łączenie roli Biura Programu oraz Biura Projektu. Nie należy natomiast łączyć roli Kierownika Programu oraz Lidera Projektu, choć w programie, w którym mamy do czynienia z jednym większym projektem i kilkoma mniejszymi, możliwa jest sytuacja, w której Kierownik Programu będzie jednocześnie Liderem któregoś z projektów. Schemat takiej uproszczonej struktury programu przedstawia rysunek 6.



Rysunek 6. Uproszczona struktura organizacyjna dla programu

Źródło: opracowanie własne.

Struktura zilustrowana rysunkiem 6 jest uzasadniona w przypadku, gdy istnieje pewność, że Kierownik Programu i Liderzy Projektu będą mieli szansę realnego, stosunkowo częstego kontaktu z Właścicielem Programu/Sponsorem. W przeciwnym wypadku, ze względu na konieczność zapewnienia ciągłości realizacji projektów, zalecana jest struktura przedstawiona na rysunku 5.

³ W uzasadnionych przypadkach dopuszcza się sytuację, gdy Sponsorem projektu jest inny członek Rady Programu.

Ogólne założenia cyklu życia programu

5.1.

Zarządzanie programem wymaga zastosowania odpowiedniego trybu postępowania, który określa ogólne założenia zarządzania programem od momentu jego startu do zakończenia. Ten tryb postępowania opisuje tzw. cykl życia programu, który w przyjętym w tym dokumencie podejściu obejmuje cztery następujące po sobie fazy programu:

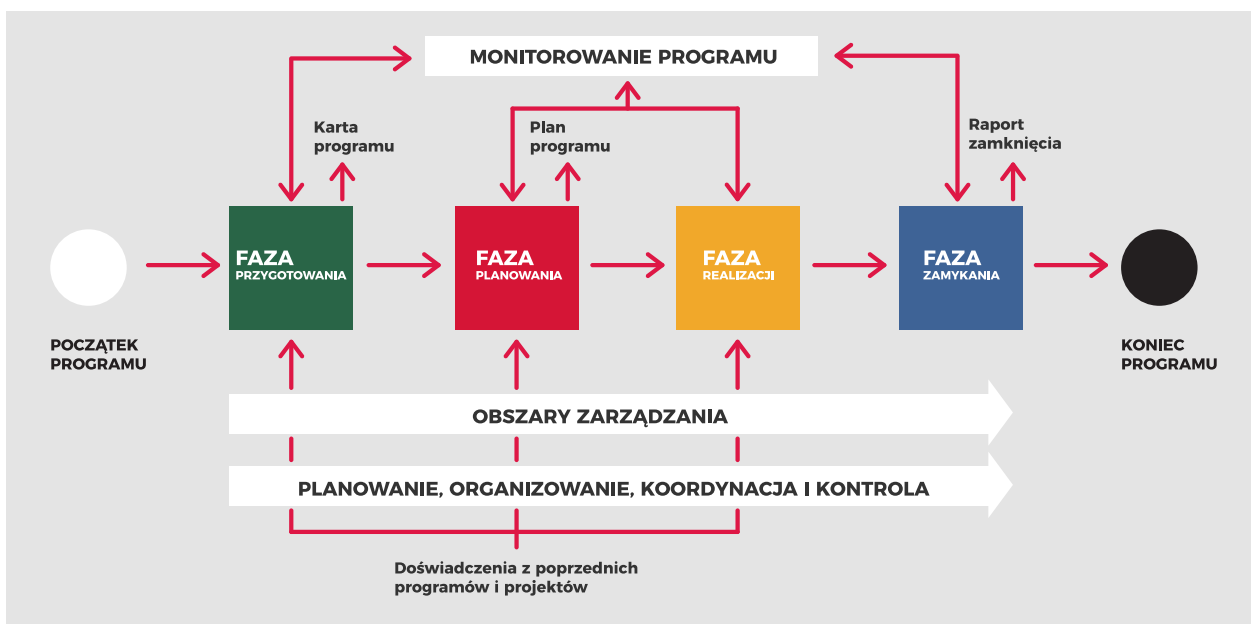
- przygotowania,
- planowania,
- realizacji,
- zamykania.

Równolegle, uzupełniająco do kolejnych faz programu, przez całą długość jego trwania konieczna jest troska realizatorów o poszczególne obszary zarządzania:

- korzyści i uzasadnienie programu,
- zakres i wymagania,
- czas,
- koszty,
- jakość,
- interesariusze i komunikacja,
- organizacja pracy,
- ryzyko,
- zmiany (w tym odchylenia w realizacji programu i ich konsekwencje).

Opis poszczególnych obszarów wraz z zakresem ważnych do wypracowania w ich ramach informacji zamieszczono w rozdziale 7, a wytyczne dotyczące monitorowania w rozdziale 8.2. Zarówno w ramach poszczególnych faz programu, jak i obszarów należy pamiętać o planowaniu, organizowaniu, koordynacji i kontroli, w tym monitorowaniu inicjatyw.

Poniżej przedstawiono schemat modelu fazowego z uwzględnieniem wymienionych wyżej faz, kluczowych procesów zarządczych oraz dokumentów – rysunek 7.



Rysunek 7. Fazy realizacji programu

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony cykl życia programu obejmuje główny zakres działań zarządczych, choć nie wyczerpuje wszystkich działań związanych z realizacją programu. Przed rozpoczęciem programu możliwe jest podejmowanie szeregu działań związanych z selekcją pomysłów, wyborem priorytetów, uzgadnianiem konsensusu politycznego itd. Przez jakiś czas po zakończeniu programu konieczne może być monitorowanie jego skutków.

Proponowane w dokumencie podejście wyznacza pewien minimalny zakres działań, zasoby informacji zarządczej oraz kluczowe dokumenty istotne dla zachowania spójności i standaryzacji w skali całej administracji centralnej. Zespoły realizujące poszczególne programy mają jednak znaczną swobodę w dobieraniu szczegółowych metodyk postępowania, dopasowanych do uwarunkowań konkretnych organizacji oraz przedsięwzięć. Jednym ze źródeł wiedzy w zakresie technik zarządzania może być *Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami* wydany przez KPRM. Wartościowymi źródłami informacji na ten temat są także podręczniki z zakresu zarządzania, w tym te przygotowywane w ramach poszczególnych metodyk i podejść (np. PMI, IPMA, MSP, MoR, PRINCE 2, Scrum itd.).

W dalszej części rekomendacje wskazują **dokumenty podstawowe i wspierające** (dodatkowe, wewnętrzne). Zaproponowany podział wynika z faktu, że nie wszystkie informacje dotyczące **programów i projektów uwzględnia się w systemie informatycznym**. Ponadto **nie wszystkie kwestie wymagają tworzenia dla nich dedykowanych dokumentów**. Sprawna realizacja programów i projektów wymaga jednak **przemyślanych decyzji** w każdym z wymienionych obszarów.

Faza przygotowania programu

5.2.



Cel fazy

Zdefiniowanie i opisanie inicjatywy pozwalające podjąć decyzję o rozpoczęciu szczegółowego planowania programu.



Wejście

Potrzeba operacjonalizacji strategii, pomysł na program, potrzeba zwiększenia synergii między realizowanymi projektami, zmiana zewnętrzna wymagająca przystosowania itd., w konsekwencji zgłoszenie inicjatywy programowej.



Wyjście

Decyzja ws. akceptacji Karty programu oraz powołana struktura organizacyjna programu.



Dokumenty (wyjście z fazy)

Podstawowe:

- Karta programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Zgłoszenie inicjatywy programowej – potwierdzenie zgłoszenia programu,
- Powołanie struktury organizacyjnej programu,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w prace nad przygotowaniem programu.

Prace w fazie przygotowania programu skupiają się na zebraniu informacji niezbędnych do możliwie pełnego na tym etapie opisanie programu. Wskazujemy, dlaczego powinniśmy podjąć się realizacji programu i jakie efekty ma on przynieść. Opisujemy, jak ma przebiegać i ile ma kosztować, a także kim są jego główni interesariusze i jakie ryzyka mu zagrażają. Już na tym etapie ważne jest także zastanowienie się nad kwestiami skali i źródeł finansowania działań wchodzących w skład programu. Wszystkie te informacje zbierane są w ramach Karty programu – jest to podstawowy dokument, który powstaje na tym etapie prac. Warto jednak podkreślić, że w niektórych przypadkach, ze względu na uwarunkowania danej jednostki, oczekiwania decydentów czy też ustalenia osób zaangażowanych w fazę przygotowania, możliwe jest także tworzenie innych produktów zarządczych dotyczących np. potwierdzenia zgłoszenia inicjatywy czy powołania struktury zarządczej. Fazę przygotowania w schematyczny sposób przedstawiono na rysunku 8.

Opracowana Karta programu może zostać przyjęta bez uwag lub też wymagać uzupełnienia czy korekty itp. Zebrane w Karcie programu informacje mogą także uzasadniać zamknięcie programu lub też odroczenie prac planistycznych w czasie. Akceptacja Karty programu oznacza zgodę na dalszą pracę nad jego założeniami w fazie planowania programu. Jest także podstawą decyzji w sprawie powołania struktury organizacyjnej programu.

Faza przygotowania programu może generować znaczne obciążenia finansowe i czasowe. W takich przypadkach konieczne może okazać się zapewnienie odpowiednich zasobów już na początku fazy (po zgłoszeniu inicjatywy). W takich wypadkach powołanie struktury organizacyjnej powinno nastąpić po zgłoszeniu inicjatywy programu, a przed opracowaniem i konsultacjami Karty programu (np. poprzez utworzenie projektu przygotowania programu).



Rysunek 8. Schemat fazy przygotowania programu

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę sugerowanego przebiegu kolejnych czynności fazy przygotowania. Pierwszą z nich jest Zgłoszenie inicjatywy programu.

Zgłoszenie inicjatywy programu



Cel

Uzyskanie zgody decydentów na zaangażowanie określonych osób i innych potrzebnych zasobów w doprecyzowanie idei programu.



Wejście

Potrzeba operacjonalizacji dokumentu o charakterze strategicznym, pomysł na program, potrzeba zwiększenia synergii między realizowanymi już projektami czy zmiana zewnętrzna wymagająca przystosowania.



Wyjście

Decyzja ws. doprecyzowania inicjatywy programu.



Opis

Osoba inicjująca program po konsultacji z potencjalnym Właścicielem Programu zgłasza inicjatywę programu do Biura Portfela. Wskazuje przy tym wstępną nazwę programu i krótki opis programu obejmujący: problem lub potrzebę, na którą program ma odpowiadać, propozycję wizji – przyszłego pożądanego stanu, do którego realizacja programu ma doprowadzić, imię i nazwisko potencjalnego Właściciela Programu lub wskazanie stanowiska, jakie powinien zajmować⁴; imię i nazwisko Kierownika Programu lub wskazanie stanowiska, jakie powinien zajmować oraz ewentualnie dokument strategiczny, z którego wynika program. Zgłoszenie inicjatywy może nastąpić w postaci wstępnie uzupełnionej Karty programu. Potencjalny Właściciel Programu przedstawia inicjatywę Radzie Portfela.

Na podstawie zgłoszenia inicjatywy programu Właściciel Portfela, po konsultacji z Radą Portfela, podejmuje decyzję o rozpoczęciu prac nad określeniem wstępnych założeń programu oraz wyznacza osobę odpowiedzialną za ich przygotowanie albo podejmuje decyzję odmowną.



Dokumenty

- Zgłoszenie inicjatywy programu.

⁴ Np. Sekretarz lub Podsekretarz Stanu z określonego resortu.

Ważne

Należy podkreślić, że zgłoszenie inicjatywy programu nie jest zarezerwowane wyłącznie dla osób zajmujących wysokie stanowiska kierownicze w administracji centralnej lub w strukturze danej jednostki. Zapewnienie sprawności organizacji wymaga uwolnienia proaktywnych zachowań pracowników różnych szczebli. W związku z powyższym zachęcać należy pracowników do prezentowania aktywnych postaw w tym zakresie, szczególnie w kontekście zgłaszania inicjatyw wyłaniających się i dostosowawczych.

Określenie i konsultacje wstępnych założeń programu



Cel

Uporządkowanie i ustandaryzowanie informacji niezbędnych do poprawnego doprecyzowania pomysłu programu. Pozwala na czytelne przedstawienie wszystkich informacji, które na tym etapie mogą być pomocne w podjęciu przez decydentów optymalnej decyzji odnośnie dalszego przebiegu programu.



Wejście

Decyzja w sprawie doprecyzowania inicjatywy programu.



Wyjście

Skonsultowana Karta programu.



Opis

Karta programu jest dokumentem zbierającym wstępne założenia programu. Obejmuje:

1. Uzasadnienie strategiczne zawierające opis problemu i potrzeby, dla zaspokojenia której chcemy podjąć się realizacji programu, wstępny opis korzyści strategicznych mających być efektem programu wraz ze wskaźnikami ich realizacji – zakładane wartości celów i korzyści określone są na podstawie diagnozy sytuacji zastanej i przeglądu dotychczasowych działań publicznych związanych z podejmowanymi zagadnieniami.
2. Wstępny zakres i harmonogram.
3. Wstępny budżet programu i możliwe źródła finansowania.
4. Rejestr projektów programu obejmujący wstępną listę projektów wchodzących w skład programu (istniejących lub proponowanych do uruchomienia) oraz listę produktów powstałych w ramach poszczególnych projektów.
5. Listę najważniejszych ryzyk – szans i zagrożeń.

Tworząc Kartę programu, osoba odpowiedzialna za przygotowanie wstępnych założeń programu identyfikuje kluczowych interesariuszy i konsultuje założenia z właściwymi merytorycznie osobami oraz instytucjami. Na podstawie konsultacji nanoszone są zmiany w treści wstępnych założeń.



Dokumenty

Podstawowe:

- Karta programu.

Dodatkowe:

- Rejestr interesariuszy,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w program.

Ważne

Koszty inicjatyw są zwykle trudne do oszacowania. Konieczność założenia ustalonej konkretnej kwoty powoduje, że często budżet inicjatyw jest z góry zakładany na zawyżonym poziomie, aby uniknąć późniejszego wnioskowania o jego podwyższenie. Taka stała alokacja budżetu upraszcza procedury, ale wprowadza kilka problemów, m.in.:

1. Zawyżony budżet jest później „dopalany”/wydatkowany na mniej potrzebne prace lub zasoby rzeczowe, aby uniknąć ujawnienia pierwotnego zawyżenia budżetu.
2. Zawyżony budżet blokuje środki, które mogłyby być przeznaczone na realizację innych inicjatyw.
3. Nagminne zawyżanie budżetu inicjatyw przez niektórych kierowników powoduje tendencję do arbitralnego obcinania budżetu przez sponsorów, co jeszcze bardziej upowszechnia zawyżanie budżetu wśród pozostałych kierowników.

Przedłożenie Karty programu do akceptacji**Cel**

Weryfikacja zgodności wstępnych założeń realizacyjnych programu zawartych w Karcie programu z oczekiwaniami decydentów oraz aktualnymi uwarunkowaniami determinującymi możliwości dalszej jego realizacji.

**Wejście**

Skonsultowana Karta programu.

**Wyjście**

Decyzja ws. akceptacji Karty programu.

**Opis**

Ostateczna wersja wstępnych założeń programu przedstawiana jest Właścicielowi Portfela. Na podstawie uzyskanych informacji podejmuje on decyzję o kontynuacji prac nad programem, która oznacza wyrażenie zgody na przygotowanie Planu programu.

**Dokumenty**

Karta programu.

Ważne

Podejmując decyzję ws. akceptacji Karty programu, należy pamiętać, że zawiera ona wstępne informacje na temat założeń programu oraz uwarunkowań jego przebiegu. W przypadku braku zgody na kontynuację prac nad programem należy przejść do fazy zamykania programu. Trzeba zadbać o przygotowanie podsumowania dotychczasowego przebiegu prac, zebranie doświadczeń oraz zarchiwizowanie dokumentacji programu, a także poinformowanie kluczowych interesariuszy o zakończeniu programu.

Powołanie struktury organizacyjnej programu



Cel

Wskazanie osób realizujących określone role w programie oraz zapewnienie zasobów niezbędnych do prawidłowego przebiegu fazy planowania.



Wejście

Zaakceptowana Karta programu.



Wyjście

Powołana struktura organizacyjna.



Opis

Rada Portfela wskazuje Właściciela Programu i powołuje osoby do Rady Programu. Następnie Właściciel Programu określa strukturę organizacyjną programu, powołuje Kierownika Programu oraz wyodrębnia Biuro Programu, zapewniając warunki jego funkcjonowania. Kierownik Programu przygotowuje schemat struktury organizacyjnej programu oraz macierz odpowiedzialności w programie. Macierz odpowiedzialności i struktura organizacyjna programu podlegają zatwierdzeniu przez Radę Programu.

Powołanie struktury organizacyjnej może mieć różną formę w zależności od szczegółowych rekomendacji danego Biura Portfela oraz potrzeb decydenta. Ważne jest jednak, aby czytelnie wskazać odpowiedzialność oraz poziom zaangażowania poszczególnych osób w prace związane z planowaniem programu. W celu udokumentowania powołania struktury organizacyjnej możliwe jest zatem zastosowanie odpowiedniego dokumentu potwierdzającego ten fakt.



Dokumenty

Dodatkowe:

- powołanie struktury organizacyjnej programu,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w program.

Ważne

W fazie przygotowania struktura programu nie musi uwzględniać jeszcze struktur projektów (przynajmniej niektóre projekty mogą być jeszcze na tym etapie niedoprecyzowane). Będą one powoływane w miarę potrzeby w związku z uruchamianiem poszczególnych przedsięwzięć. Natomiast istotne jest, aby zapewnić zasoby niezbędne do sprawnego przebiegu fazy planowania programu, w tym wsparcie dedykowanego Biura Programu. Konieczne jest także przejrzyste rozdzielanie odpowiedzialności za zadania związane z planowaniem programu.

Faza planowania programu

5.3.



Cel fazy

Określenie uwarunkowań realizacji programu oraz zaplanowanie jego przebiegu, pozwalające na jego dalszą sprawną realizację.



Wejście

Decyzja ws. akceptacji Karty programu oraz powołana struktura organizacyjna programu.



Wyjście

Decyzja ws. akceptacji Planu programu.



Dokumenty (wyjście z fazy)

Podstawowe:

- Plan programu, ,
- raporty z przebiegu programu,
- Rejestr ryzyk.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

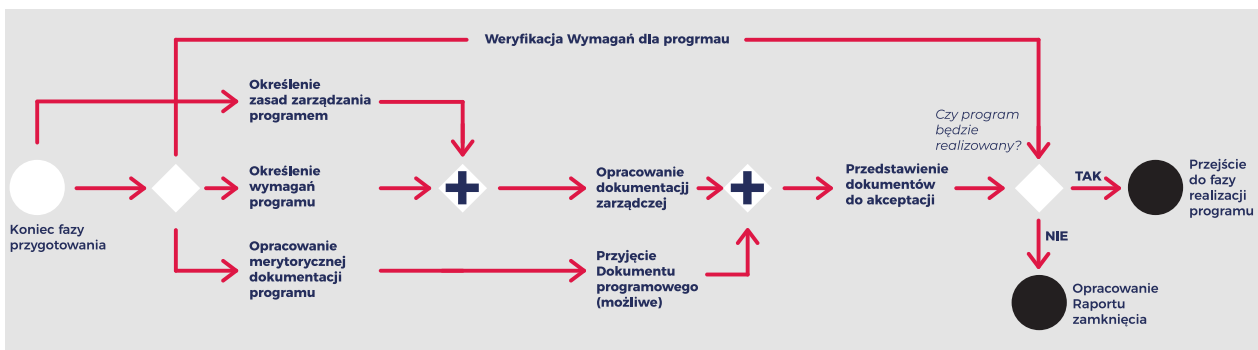
- Plan zarządzania programem,
- Wymagania programu,
- merytoryczna dokumentacja programu (np. Dokument programowy),
- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w planowanie programu.

Rozpoczęcie fazy planowania oznacza, że organizacja decyduje się poświęcić swoje zasoby na odpowiednie zaplanowanie i przygotowanie realizacji danej inicjatywy. W tej fazie następuje opisanie i rozważenie różnych wariantów odpowiedzi na zaistniałą potrzebę, a także dokładne zaplanowanie realizacji programu.

Specyficznym rodzajem programów są inicjatywy, których założenia są przyjmowane przez Radę Ministrów. Wyrażony w ten sposób fakt formalnej zgody na realizację inicjatywy i zawarte w dokumencie skrótove informacje na temat planowanego harmonogramu, budżetu czy sposobu monitorowania programu na poziomie operacyjnym zwykle wymagają znacznego doprecyzowania. Dopiero akceptacja szczegółowego Planu programu powinna oznaczać zgodę Właściciela Programu na rozpoczęcie konkretnych działań.

Podobnie jak w przypadku Karty programu, również opracowany Plan programu może zostać przyjęty bez uwag lub też wymagać dalszego uzupełnienia, korekty itd. Akceptacja Planu programu oznacza zgodę na rozpoczęcie jego realizacji.

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę sugerowanego przebiegu kolejnych czynności fazy planowania.



Rysunek 9. Schemat fazy planowania programu

Źródło: opracowanie własne.

Określenie zasad zarządzania programem



Cel

Określenie zasad i Planu zarządzania programem zapewniających osiągnięcie wysokiej sprawności pracy osób zaangażowanych w program.



Wejście

Decyzja ws. akceptacji Karty programu oraz powołana struktura organizacyjna programu.



Wyjście

Uzgodniony Plan zarządzania programem.



Opis

Na początku fazy planowania niezbędne jest ustalenie z Właścicielem Programu zasad: organizacji pracy, komunikacji i wymiany informacji, zarządzania czasem, zasobami, zagadnieniami, ryzykiem itp., **w tym tolerancji dla zakresu samodzielnie podejmowanych przez Kierownika Programu decyzji**. Konieczne jest także doprecyzowanie metodyki zarządzania programem, wskazanie specyficznych podejść i technik zarządzania, które uwzględniają wyzwania danego programu.



Dokumenty

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Plan zarządzania programem,
- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń.

Ważne

W zarządzaniu programami szczególnie istotne jest określenie kilku szczebli decyzyjnych uprawnionych do akceptacji zmian o różnym charakterze. Czym innym jest drobna korekta zakresu jednego z projektów w ramach programu, a czym innym podwyższenie o 50% rocznego budżetu programu. Te zmiany powinny być przetwarzane na różnych poziomach zarządczych. Warto zachęcić do tworzenia maksymalnie upoważnionych zespołów na kolejnych szczeblach. Jest to element Planu zarządzania programem.

Określenie Wymagań programu



Cel

Uspójnienie pomiędzy najważniejszymi interesariuszami programu wizji korzyści strategicznych, jakie mają zostać osiągnięte oraz sposobów ich realizacji, a także nadanie im priorytetów.



Wejście

Decyzja w sprawie akceptacji Karty programu oraz powołana struktura organizacyjna programu.



Wyjście

Uzgodnione Wymagania programu.



Opis

Na tym etapie następuje spisanie i omówienie z Radą Programu, a także z kluczowymi interesariuszami programu wszelkich wymagań i wytycznych dotyczących korzyści, jakie mają wyniknąć z realizacji programu oraz kluczowych produktów potrzebnych do ich osiągnięcia.



Dokumenty

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Wymagania programu.
- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń.

Opracowanie merytorycznej dokumentacji programu



Cel

Zebranie dodatkowej informacji merytorycznej niezbędnej do prawidłowego przebiegu zarówno fazy planowania, jak i kolejnych faz programu oraz (jeśli to wymagane) uzyskanie określonego statusu formalnego programu poprzez jego przyjęcie przez określone ciała decyzyjne dokumentu programowego (np. Radę Ministrów).



Wejście

Decyzja ws. akceptacji Karty programu oraz powołana struktura organizacyjna programu.



Wyjście

Dokumentacja, w tym ewentualnie Dokument programowy gotowy do akceptacji.



Opis

Głównym elementem dokumentacji merytorycznej w tej fazie może być (jeśli to konieczne) Dokument programowy, wymagający zatwierdzenia przez odpowiednie gremia (np. Radę Ministrów). Na tym etapie realizuje się działania związane z przygotowaniem takiego dokumentu oraz przeprowadzeniem procesu jego zatwierdzania.

W ramach dokumentacji merytorycznej przygotowywane są także wszystkie niezbędne opracowania przedstawiające diagnozę istotnych dla realizacji programu zjawisk (np. społecznych, ekonomicznych, środowiskowych), a także analizy uwarunkowań np. prawnych, technicznych itd.



Dokumenty

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- merytoryczna dokumentacja programu (np. Dokument programowy).

Ważne

Dotychczas często pojęcie programu było utożsamiane z dokumentem wymagającym zatwierdzenia przez określone gremia. Przyjęte w tym dokumencie rozumienie programu jest znacznie szersze. Przygotowanie i zatwierdzenie dokumentu o charakterze programowym stanowi jedynie jeden z elementów działań związanych z realizacją fazy planowania.

Przyjęcie Dokumentu programowego



Cel

Uzyskanie akceptacji dla zaplanowanego przedsięwzięcia.



Wejście

Opracowana merytoryczna dokumentacja programu.



Wyjście

Zatwierdzony Dokument programowy.



Opis

Zatwierdzenie dokumentu przez odpowiednie gremia, np. Radę Ministrów.



Dokumenty

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- merytoryczna dokumentacja programu (np. Dokument programowy).

Ważne

Plan programu stanowi rozwinięcie Karty programu oraz zawiera zazwyczaj znacznie bardziej szczegółowe i rozbudowane informacje zarządcze. Aspekty, takie jak zakres programu, harmonogram, szacunki wydatków, wymagają doprecyzowania i integracji z zapisami Dokumentu programowego, jeśli taki jest tworzony równoległe. Z tego powodu należy zadbać, aby osoby pracujące nad Planem programu mogły dokonać jego aktualizacji, w sytuacji gdy w trakcie przyjmowania Dokumentu programowego zmieniono zapisy, które w istotny sposób mogą wpłynąć na przebieg programu lub jego korzyści.

Kierownik Programu powinien natomiast zadbać o to, aby w trakcie prac nad Dokumentem programowym oraz Planem programu zapewnić na tyle sprawną komunikację z interesariuszami, aby obniżyć prawdopodobieństwo wprowadzania znacznych zmian w Dokumencie programowym w ostatnich etapach jego przyjmowania.

Opracowanie dokumentacji zarządczej



Cel

Rzetelne zaplanowanie realizacji programu pozwala na czytelne przedstawienie wszystkich informacji, które na tym etapie mogą być pomocne w podjęciu przez decydentów optymalnej decyzji dotyczącej dalszego przebiegu programu.



Wejście

Uzgodniony Plan zarządzania programem, Wymagania programu oraz zatwierdzony Dokument programowy.



Wyjście

Skonsultowany Plan programu.



Opis

1. Kierownik Programu wraz z osobami zaangażowanymi w program opracowuje szczegółowo: uzasadnienie strategiczne programu obejmujące opis korzyści mających być efektem programu wraz ze wskaźnikami ich realizacji.
2. Zakres i harmonogram.
3. Budżet programu.
4. Rejestr projektów programu obejmujący zweryfikowaną listę projektów wchodzących w skład programu (istniejących lub proponowanych do uruchomienia) oraz listę produktów powstałych w ramach poszczególnych projektów.
5. Rejestr interesariuszy programu obejmujący wyniki pogłębionej analizy interesariuszy.
6. Rejestr ryzyka obejmujący wyniki pogłębionej analizy ryzyka.

Podsumowaniem prac na tym etapie jest Plan programu.

Kierownik Programu konsultuje treść założeń realizacyjnych programu z Właścicielem Programu, Radą Programu oraz innymi właściwymi merytorycznie osobami i instytucjami (w tym innymi podmiotami, jeśli włączone będą w realizację programu). Na podstawie konsultacji nanoszone są zmiany w treści założeń realizacyjnych.

Prace nad Planem programu należy powiązać z przygotowaniem dokumentacji merytorycznej (jeśli jest wymagana) w postaci Dokumentu programu. Po przyjęciu tego dokumentu należy dokonać ewentualnych aktualizacji Planu programu z uwzględnieniem ostatecznej treści przyjętego Dokumentu programu.



Dokumenty

Podstawowe:

- Plan programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w planowanie programu.

Przedstawienie dokumentów do akceptacji



Cel

Podjęcie decyzji o dalszej alokacji zasobów w realizację określonego przedsięwzięcia w zaplanowanym kształcie.



Wejście

Skonsultowany Plan programu.



Wyjście

Decyzja ws. akceptacji Planu programu.



Opis

Ostateczna wersja Planu programu lub jego podsumowanie przedstawiane jest Właścicielowi Programu, Radzie Programu oraz Właścicielowi Portfela. Ten ostatni po zasięgnięciu opinii Rady Portfela, Właściciela Programu i Rady Programu podejmuje decyzję o uruchomieniu programu, wstrzymaniu realizacji programu lub zaprzestaniu realizacji programu.



Dokumenty

Podstawowe:

- Plan programu.



Ważne

W przypadku braku zgody na realizację projektu należy przejść do fazy zamykania programu z pominięciem fazy realizacji programu. Trzeba zadbać o przygotowanie podsumowania dotychczasowego przebiegu prac, zebranie doświadczeń oraz zarchiwizowanie dokumentacji programu, a także poinformowanie kluczowych interesariuszy o zakończeniu prac.

Faza realizacji programu

5.4.



Cel fazy

Osiągnięcie oczekiwanych korzyści strategicznych poprzez wytworzenie i dostarczenie produktów projektów wchodzących w skład programu, z uwzględnieniem zmiennych warunków realizacyjnych.



Wejście

Decyzja o rozpoczęciu realizacji programu.



Wyjście

Zamknięte wszystkie projekty wchodzące w skład programu oraz osiągnięte korzyści strategiczne⁵.



Dokumenty

Podstawowe:

- Plan programu,
- Raport z przebiegu programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

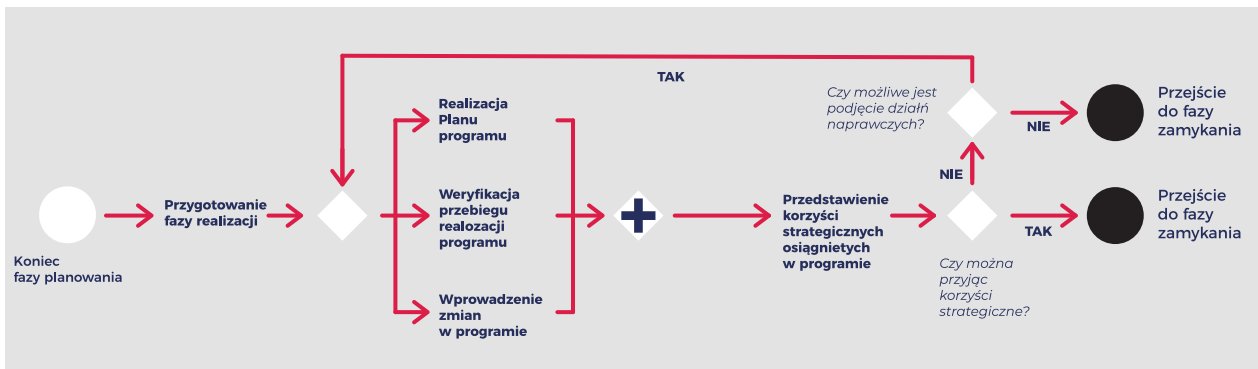
- Plan zarządzania programem,
- merytoryczna dokumentacja programu,
- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w realizację programu.

Faza realizacji programu (patrz rysunek 10) to okres obejmujący wdrażanie założeń realizacyjnych przyjętych w Planie programu oraz opisanych w Dokumencie programowym (jeśli jego zatwierdzenie było konieczne). Polega ona przede wszystkim na koordynowaniu przebiegu projektów w ramach programu w celu optymalizacji sposobów oraz efektów podejmowanych działań. Ze względu na zazwyczaj relatywnie długi horyzont czasu trwania programu należy zapewnić możliwość bieżącego dostosowywania jego założeń do aktualnej sytuacji. Pomocne może być podzielenie na transze etapów zarządczych fazy realizacji⁶. Ważnym elementem fazy realizacji programu jest weryfikacja wytwarzanych produktów poszczególnych projektów pod kątem ich zgodności z oczekiwanymi korzyściami.

W trakcie fazy realizacji można wyróżnić kilka czynności. Związane są one z systematycznym dostosowywaniem struktury i zasad organizacji pracy do bieżącej sytuacji, zapewnieniem ciągłego nadzoru operacyjnego nad realizacją programu oraz aktualizacją planów działania, a także ich doprecyzowywaniem do poziomu umożliwiającego codzienną pracę osób zaangażowanych w realizację programu.

⁵ Część korzyści może być osiągnięta dopiero po zakończeniu programu.

⁶ Porównaj MSP® – Skuteczne Zarządzanie Programami, AXELOS, Londyn 2014.



Rysunek 10. Schemat fazy realizacji programu

Źródło: opracowanie własne.

Przygotowanie fazy realizacji



Cel

Zapewnienie adekwatnych co do ilości, struktury i kompetencji zasobów do realizacji programu przy uwzględnieniu jego zakresu, harmonogramu oraz innych istotnych ograniczeń.



Wejście

Decyzja o rozpoczęciu realizacji programu.



Wyjście

Zasoby przygotowane do realizacji programu oraz zaktualizowane plany operacyjne.



Opis

Faza planowania programu z reguły jest rozciągnięta w czasie. Przystąpienie do fazy realizacji wymaga zatem przeprowadzenia czynności wstępnych związanych z zapewnieniem zasobów niezbędnych do uruchomienia fazy realizacji (w szczególności w ramach Biura Programu) oraz ewentualną aktualizacją lub przygotowaniem szczegółowych planów działania. Przede wszystkim na tym etapie konieczne może być zweryfikowanie przyjętego w fazie planowania Planu zarządzania programem.



Dokumenty

Podstawowe:

- Plan programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- powołanie struktury organizacyjnej programu,
- Plan zarządzania programem,
- Rejestr projektów.

Ważne

W początkowej fazie programu należy dostosować obsadę Biura Programu oraz plany jego pracy przynajmniej na najbliższy okres jego realizacji. Jeśli podstawowe dokumenty planistyczne, przygotowane w fazie planowania, wymagają aktualizacji, konieczne jest wprowadzenie zmian przynajmniej w zakresie umożliwiającym prawidłowe rozpoczęcie pierwszych z zaplanowanych projektów.

Realizacja Planu programu



Cel

Sprawna realizacja zaplanowanych w ramach programu działań oraz osiągnięcie korzyści strategicznych.



Wejście

Zasoby przygotowane do realizacji programu oraz zaktualizowane plany operacyjne.



Wyjście

Zamknięte wszystkie projekty wchodzące w skład programu oraz osiągnięte korzyści strategiczne.



Opis

W ramach tego etapu wykonuje się działania zaplanowane do realizacji. W szczególności zadania obsługowe w ramach Biura Programu, a także działania merytoryczne na poziomie programu. W celu osiągnięcia synergii pomiędzy produktami projektów na poziomie programu mogą być podejmowane różnego typu działania wspierające dostarczanie założonych korzyści strategicznych, np. wspólne kampanie promocyjne czy audyty. Oczywiście w ramach tego etapu wytwarzane są także produkty na poziomie projektów wchodzących w skład programu.



Dokumenty

Podstawowe:

- Plan programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Plan zarządzania programem,
- merytoryczna dokumentacja programu,
- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w realizację programu.

Weryfikacja przebiegu realizacji programu



Cel

Zapewnienie aktualnej i adekwatnej informacji o przebiegu programu, w tym: o postępach prac oraz stopniu wytworzenia produktów, odchyleniach od planu oraz skutkach tych odchyleń dla dalszej jego realizacji oraz możliwości osiągnięcia korzyści strategicznych.



Wejście

Zasoby przygotowane do realizacji programu oraz zaktualizowane plany operacyjne.



Wyjście

Zamknięte wszystkie projekty wchodzące w skład programu oraz osiągnięte korzyści strategiczne⁷.



Opis

Weryfikacja przebiegu realizacji programu następuje zgodnie z zasadami określonymi dla procesu monitorowania. Kierownik Programu na bieżąco aktualizuje informacje na temat postępu prac w projektach oraz poziomu realizacji produktów projektów – odpowiednio w Planie programu oraz Rejestrze projektów. W przypadku zaobserwowania istotnych trudności w realizacji zadań na poziomie programu, a także realizacji projektów oraz osiąganiu zamierzonych produktów projektów, Kierownik Programu jest zobowiązany do niezwłocznego informowania o tym fakcie Właściciela Programu, Radę Programu oraz Biuro Portfela.



Dokumenty

Podstawowe:

- Plan programu,
- raport z przebiegu programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Plan zarządzania programem.



Ważne

Kluczem do zapewnienia aktualnej i adekwatnej informacji zarządczej jest dobra współpraca pomiędzy osobami zarządzającymi programem oraz projektami wchodzącymi w skład programu, a także właściwym dla programu Biurem Portfela. Podmioty te zobowiązane są do stałego współdziałania oraz utrzymywania skutecznej komunikacji w celu zapewnienia systemowego wsparcia dla nadzoru nad realizacją programu.

⁷ Część korzyści może być osiągnięta dopiero po zakończeniu programu.

Wprowadzenie zmian w programie



Cel

Zapewnienie aktualnej i adekwatnej reakcji na zjawiska zachodzące w trakcie realizacji projektu, a także działań zaradczych, a w konsekwencji sprawnej realizacji programu.



Wejście

Zasoby przygotowane do realizacji programu oraz zaktualizowane plany operacyjne.



Wyjście

Zamknięte wszystkie projekty wchodzące w skład programu oraz osiągnięte korzyści strategiczne.



Opis

W związku z koniecznością zapewnienia adekwatności przebiegu programu w odniesieniu do aktualnej sytuacji strategicznej, kluczowym aspektem zarządzania programem jest zarządzanie zmianą. Ta ostatnia może wynikać ze zmian w otoczeniu programu, identyfikacji nowych ważnych interesariuszy programu, weryfikacji dotychczasowego przebiegu programu czy modyfikacji parametrów oczekiwanych korzyści strategicznych. Określenie zakresu zmiany może wymagać przeprowadzenia szerszych konsultacji z interesariuszami programu oraz pozyskania informacji na temat aktualnej sytuacji strategicznej. Wymaga ono także rewizji tych informacji zaradczych w dokumentach programu, które dezaktualizują się w wyniku wprowadzenia zmiany (np. Planu programu, Planu zarządzania programem, rejestrów). Duże zmiany wprowadzane są przez Właściciela Programu po zasięgnięciu opinii Rady Programu oraz uzyskaniu zgody Rady Portfela⁸. Decyzję o wprowadzeniu zmiany Właściciel Programu może podjąć z własnej inicjatywy, na wniosek któregoś z przedstawicieli Rady Programu lub Kierownika Programu. Za wprowadzenie zmiany odpowiada Kierownik Programu. Jeśli zmiana w programie wymaga ingerencji w przebieg poszczególnych projektów, za jej wprowadzenie na poziomie projektu odpowiada Sponsor projektu.



Dokumenty

Podstawowe:

- Plan programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Plan zarządzania programem,
- merytoryczna dokumentacja programu,
- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w realizację programu.

⁸ Określenie skali zmian możliwych do wprowadzenia przez Kierownika Programu następuje na etapie tworzenia Planu zarządzania programem.

Przedstawienie korzyści strategicznych osiągniętych w programie



Cel

Przeprowadzenie oceny korzyści osiągniętych w ramach programu.



Wejście

Zamknięte wszystkie projekty wchodzące w skład programu oraz osiągnięte korzyści strategiczne.



Wyjście

Decyzja w sprawie oceny korzyści osiągniętych w ramach programu.



Opis

W ramach tego działania analizuje i przedstawia się informacje na temat osiągniętych w programie korzyści. Za przygotowanie tej informacji odpowiada Kierownik Programu. Prezentując osiągnięte korzyści strategiczne, uwzględnia produkty wypracowane w ramach poszczególnych projektów oraz ewentualne inne efekty wytworzone na poziomie programu. Przedstawiona informacja oceniana jest przez Radę Programu⁹. Na podstawie oceny następuje zakończenie fazy realizacji i przejście do fazy zamykania programu lub też podjęcie dodatkowych działań uznanych za niezbędne do osiągnięcia oczekiwanych korzyści strategicznych.

Warto pamiętać, że korzyści monitorowane są również wcześniej, w kontekście zamykania projektów i mierzenia efektów ich realizacji.



Dokumenty

Podstawowe:

- Plan programu,
- Raporty zamknięcia poszczególnych projektów.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Rejestr projektów,
- raporty z monitorowania korzyści z projektów.

⁹ W uzasadnionych przypadkach także przez odpowiednią Radę Portfela.

Faza zamykania programu



Cel fazy

Uzyskanie oceny *ex post* poziomu realizacji oczekiwanych korzyści strategicznych oraz skutków programu dla strategii, do której został przypisany. Ponadto celem fazy jest uzyskanie oceny przebiegu programu oraz określenie wniosków doskonalących zarządzanie programami w przyszłości.



Wejście

Zamknięte wszystkie projekty wchodzące w skład programu.



Wyjście

Decyzja o zamknięciu programu, interesariusze programu poinformowani o zakończeniu prac, zarchiwizowana dokumentacja programu.



Dokumenty

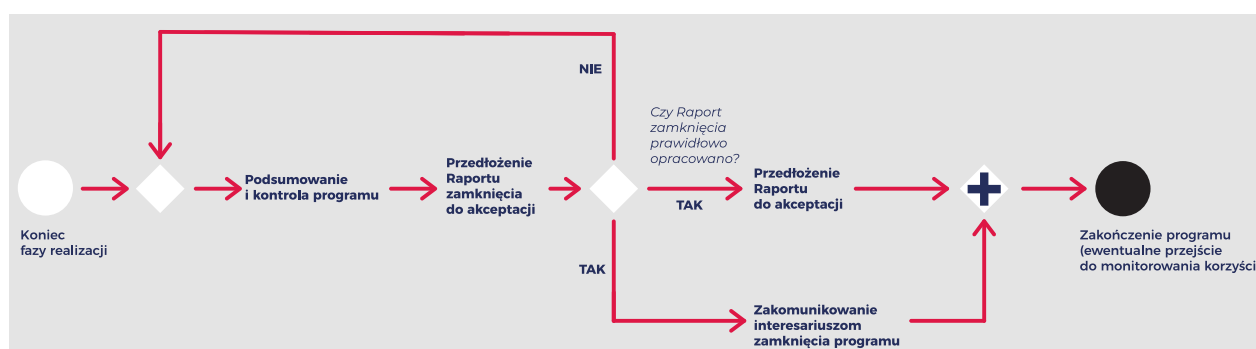
Podstawowe:

- Raport zamknięcia,
- Plan programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Plan zarządzania programem,
- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w program.

Faza zamykania programu obejmuje działania związane z podsumowaniem programu (jego efektów oraz przebiegu) oraz budowaniem bazy wiedzy niezbędnej do doskonalenia procesu zarządzania programami w przyszłości.



Rysunek 11. Schemat przebiegu fazy zamykania programu

Źródło: opracowanie własne.

Opracowywany Raport zamknięcia pełni niezwykle istotną rolę. Po pierwsze, w uporządkowany sposób przedstawia podstawowe informacje na temat programu oraz podsumowanie uzyskanych efektów. Po drugie, ponieważ powstaje na podstawie weryfikacji odchyłeń od Planu programu, a także wniosków wyciągniętych z zamkniętych Rejestrów: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian oraz Dziennika doświadczeń, zawiera cenne wnioski dla realizatorów kolejnych programów.

Podsumowanie i kontrola programu



Cel

Zebranie uzgodnionych z interesariuszami informacji podsumowujących przebieg programu oraz weryfikujących stopień osiągnięcia korzyści strategicznych z uwzględnieniem obszarów wiedzy istotny dla dalszego doskonalenia procesu zarządzania programem.



Wejście

Zamknięte wszystkie projekty wchodzące w skład programu.



Wyjście

Uzgodniony Raport zamknięcia.



Opis

Po zamknięciu wszystkich projektów w programie Kierownik Programu przygotowuje podsumowanie jego przebiegu w wymiarze harmonogramu, budżetu, relacji z interesariuszami oraz zarządzania ryzykiem. Opracowuje także wnioski doskonalące zarządzanie programami oraz dotyczące strategii, do której program był przypisany. Zebrane informacje uzgadnia z kluczowymi interesariuszami.



Dokumenty

Podstawowe:

- Raport zamknięcia,
- Plan programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Plan zarządzania programem,
- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w zamknięcie programu.

Ważne

Podsumowanie programu powinno być ukierunkowane nie tylko na weryfikację przebiegu programu oraz poziomu osiągnięcia korzyści strategicznych. Istotne jest także zebranie i udokumentowanie doświadczeń służących dalszemu doskonaleniu zarządzania programami. Należy zwrócić uwagę na to, w jaki sposób radzono sobie z problemami zarówno wynikającymi z otoczenia programu, jak i tymi, które wynikały z przyjętych założeń Planu zarządzania programem. Dobrą praktyką w tym zakresie są warsztaty np. organizowane przez Biuro Portfela. Zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi doświadczeniami warto na bieżąco dzielić się z realizatorami równolegle prowadzonych programów czy projektów.

Przedłożenie Raportu zamknięcia do akceptacji



Wejście

Uzgodniony Raport zamknięcia.



Wyjście

Decyzja ws. akceptacji Raportu zamknięcia.



Opis

Raport przekazywany jest Właścicielowi Programu i Radzie Programu oraz Właścicielowi Portfela jednostki, w której powołano program. Rada Portfela, po zasięgnięciu opinii Właściciela Programu oraz Rady Programu, zatwierdza efekty programu. W wyniku podjętej decyzji, po zakomunikowaniu interesariuszom zamknięcia programu oraz zarchiwizowaniu dokumentacji programu, następuje rozwiązanie struktury organizacyjnej programu.



Dokumenty

Podstawowe:

- Raport zamknięcia programu.

Zakomunikowanie interesariuszom zamknięcia programu



Wejście

Decyzja ws. akceptacji Raportu zamknięcia.



Wyjście

Kluczowi interesariusze poinformowani o zamknięciu programu.



Opis

Kierownik Programu, niezwłocznie po uzyskaniu akceptacji Raportu zamknięcia, przekazuje kluczowym interesariuszom programu informację o zamknięciu programu. Może temu towarzyszyć przekazanie dodatkowej informacji podsumowującej program. Jej zakres uzgadniany jest zarówno z Właścicielem Programu, jak i Biurem Portfela.



Dokumenty

Nie dotyczy.



Ważne

Interesariuszom należy zapewnić możliwość odniesienia się do informacji dotyczącej zamknięcia oraz efektów programu.

Zarchiwizowanie dokumentacji programu



Wejście

Decyzja ws. akceptacji Raportu zamknięcia.



Wyjście

Zarchiwizowane dokumenty programu.



Opis

Kierownik Programu archiwizuje dokumentację programu zgodnie z obowiązującą procedurą. Po dokonaniu archiwizacji następuje rozwiązanie Biura Programu.



Dokumenty

Podstawowe:

- Raport zamknięcia,
- Plan programu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Plan zarządzania programem,
- Rejestry: interesariuszy, jakości, projektów, ryzyka, zagadnień, zmian; Dziennik doświadczeń,
- inne niezbędne dokumenty tworzone z inicjatywy Biura Portfela lub osób zaangażowanych w program.

Wytyczne dotyczące obszarów zarządzania w programie

6.

Zarządzając programem, warto zwrócić szczególną uwagę na obszary istotne z punktu widzenia zapewnienia sprawności podejmowanych działań. Dlatego też w ramach przedstawionego dokumentu zidentyfikowano i scharakteryzowano główne obszary zarządzania w programie. Ich rozwinięcie przedstawiono w wydanym przez KPRM *Przewodniku po zarządzaniu. Praktycznych wskazówkach dla zarządzających programami i projektami*. Poniżej natomiast przedstawiono krótką charakterystykę tych obszarów.

Tabela 1. Kluczowe obszary zarządzania programem

Obszary zarządzania	Cel	Zakres informacji
Korzyści i uzasadnienie programu	Zdefiniowanie przyczyny, dla której warto podjąć działania i ich oczekiwanego wpływu na rzeczywistość, dbanie o ciągłe uzasadnienie dla realizacji programu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnoza problemu uzasadniającego rozpoczęcie realizacji programu. 2. Analiza dotychczas podejmowanych działań. 3. Identyfikacja celu lub celów strategicznych, do których osiągnięcia ma doprowadzić program. 4. Identyfikacja korzyści, które ma przynieść program w zakresie wyznaczonym przez cele strategiczne, ewentualnie innych, dodatkowych czynników.
Zakres i wymagania programu	Określenie wymagań i zakresu programu, w tym oczekiwanych, kluczowych produktów projektów wchodzących w jego skład.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lista wymagań. 2. Struktura podziału prac programu. 3. Diagram następstwa produktów. 4. Wyłączenia. 5. Podział na produkty wykonane, w realizacji, nierozpoczęte.
Czas	Przedstawienie planowanego i rzeczywistego przebiegu programu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harmonogram uwzględniający projekty wchodzące w skład programu, procesy związane z monitorowaniem ich efektów, grupy działań i poszczególne zadania, kamienie milowe, a także dostępność zasobów. 2. Graficzne odzwierciedlenie listy zadań w postaci Wykresu Gantta, Tablicy Kanban i innych technik. 3. Podział na zadania wykonane, w realizacji, nierozpoczęte.
Koszty	Pozwala na przedstawienie planowanej i rzeczywistej wysokości oraz struktury wydatków na realizację programu i ewentualne koszty wynikające z realizacji programu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lista pozycji kosztowych w odniesieniu do poszczególnych produktów projektów wchodzących w skład programu. 2. Źródła finansowania. 3. Dostęp do struktury wydatków w układzie: rodzajowym, klasyfikacji budżetowej, centrów kosztów (podmiotowym) oraz źródeł ich finansowania na poziomie całego programu oraz poszczególnych pozycji budżetowych. 4. Dostęp do wartości planowanych oraz wartości rzeczywistych wydatków na poziomie całego programu oraz poszczególnych pozycji budżetowych.

Obszary zarządzania	Cel	Zakres informacji
Jakość	Określenie wymagań i ocena poziomu ich późniejszego spełnienia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zebranie wymagań jakościowych. 2. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za kontrolę jakości.
Interesariusze i komunikacja	Pozwala na optymalizację przebiegu programu oraz jego efektów pod kątem oczekiwań interesariuszy, a także promocji programu. Zarządzanie programem pełni centralną koordynacyjną rolę w zakresie relacji z interesariuszami. Zwykle projekty wchodzące w skład programu będą przekazywały obowiązki z zakresu zarządzania interesariuszami na poziom programu, zamiast realizować je z (relatywnie niższego i rozdrobnionego) poziomu projektu.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustrukturyzowana lista interesariuszy, w tym poszczególnych grup interesariuszy. 2. Opis oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. 3. Lista celów programu odnoszących się do kluczowych grup interesariuszy. 4. Ocena relacji danej grupy interesariuszy względem celów oraz przebiegu programu (ocena kierunku oraz siły oddziaływania interesariuszy). 5. Opis strategii oraz wynikających z nich działań odnoszących się do kluczowych grup interesariuszy. 6. Strategia komunikacji i promocji programu. 7. Informacja zwrotna od interesariuszy na temat korzyści osiągniętych w ramach programu.
Organizacja pracy	Doprecyzowanie rodzaju i zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób zaangażowanych w realizację programu, stałe zarządzanie zasobami, wybór metodyki i technik zarządzania.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wymagane i posiadane kompetencje osób zaangażowanych w program. 2. Struktura organizacyjna programu. 3. Lista osób zaangażowanych w realizację poszczególnych faz programu. 4. Przyporządkowana do danej osoby lista zadań, za które odpowiada wraz z określeniem rodzaju odpowiedzialności. 5. Wybrana metodyka zarządzania.
Ryzyko	Określenie potencjalnych szans i zagrożeń związanych z realizacją programu. Podobnie jak w zakresie relacji z interesariuszami, program pełni niezwykle istotną rolę w zakresie zarządzania ryzykami pojawiającymi się w poszczególnych projektach.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustrukturyzowana lista obszarów ryzyka (określenie ich katalogu i struktury). 2. Opis poszczególnych obszarów ryzyka. 3. Ocena oddziaływania poszczególnych obszarów ryzyka na cele oraz przebieg programu (ocena prawdopodobieństwa materializacji oraz siły oddziaływania ryzyka). 4. Lista kluczowych obszarów ryzyka. 5. Spis celów programu odnoszących się do kluczowych obszarów ryzyka. 6. Opis strategii oraz wynikających z nich działań (planów mitygacji) odnoszących się do kluczowych obszarów ryzyka.

Obszary zarządzania	Cel	Zakres informacji
Zmiany, w tym odchylenia w realizacji programu i ich konsekwencje.	Wyznaczenie procedury zarządzania zmianami, ocena poziomu zaawansowania realizacji programu oraz skutków powstałych odchyleń.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan zarządzania zmianami. 2. Zakresy tolerancji decyzji poszczególnych osób zaangażowanych w program. 3. Wskaźniki analiz wartości wypracowanej wchodzących w skład programu projektów.

Źródło: opracowanie własne.

Wytyczne dotyczące dokumentacji programu

7.

Sprawne zarządzanie programem wymaga zastosowania narzędzi pozwalających na analizę informacji zarządczej. Pierwsza grupa tych narzędzi to dokumenty. Pozwalają one na przedstawienie zakresu informacji niezbędnego z punktu widzenia danego programu, ale także zarządzania projektami, które wchodzi w jego skład oraz portfelem projektów i programów, do którego dany program został włączony.

Lista proponowanych dokumentów zawierających minimalny zakres informacji zarządczej obejmuje dokumenty podstawowe – rekomendowane jako obligatoryjne oraz dokumenty wspierające, które mają charakter wewnętrzny i traktowane są jako dodatkowe, które mogą pomóc w sprawnej realizacji programu. Oprócz wskazanych w opracowaniu dokumentów, możliwe jest także tworzenie innych dokumentów zarządczych, zgodnie z zaleceniami właściwego Biura Portfela, potrzebami Właściciela Programu lub innych osób zaangażowanych w program.

W ramach dokumentów podstawowych do zarządzania programem rekomenduje się wykorzystanie takich dokumentów, jak:

- 1 Karta programu,
- 2 Plan programu, w tym Podsumowanie planu programu¹⁰,
- 3 Raport z przebiegu programu,
- 4 Raport zamknięcia,
- 5 Rejestr ryzyka,
- 6 Rejestr projektów – lista projektów wchodzących w skład programu wraz z informacją o głównych produktach tych projektów.

¹⁰ Plan programu jest wynikiem uszczegółowienia zapisów z Karty programu powstającym od początku fazy planowania. Co do zasady oba dokumenty zawierają informacje na temat: struktury zarządczej, przynależności projektu, uzasadnienia projektu, zakresu, czasu, kosztów i ryzyk. Raporty odnoszą się do aktualnego statusu projektu w wymienionych obszarach. Raport zamknięcia stanowi podsumowanie realizacji projektu.

Zalecane dokumenty wspierające obejmują natomiast:

- 1 Zgłoszenie inicjatywy programu.
- 2 Powołanie struktury organizacyjnej.
- 3 Potrzeby projektowe (Wymagania).
- 4 Plan zarządzania projektem.
- 5 Rejestry:
 - a. Rejestr interesariuszy – osoby i organizacje mające lub mogące mieć wpływ na program i jego rezultaty, a także podlegające oddziaływaniu programu (pierwsze informacje o interesariuszach zbierane są już w fazie przygotowania);
 - b. Rejestr jakości – potwierdzenia jakości produktów programu na poszczególnych etapach ich wytwarzania dokonane przez osobę do tego upoważnioną;
 - c. Rejestr zagadnień – podsumowanie istotnych, nieplanowanych zdarzeń wymagających działań zarządczych;
 - d. Rejestr zmian – odnotowane zmiany wobec przyjętej dokumentacji;
 - e. Dziennik doświadczeń – zapis wniosków, które mogą być przydatne w kolejnych etapach realizacji programu lub w innych programach.

Tabela 2. Schemat zarządzania dokumentacją programu

Dokumenty	Fazy			
	Przygotowania (wstępne założenia)	Planowania (doprecyzowane i zaktualizowane założenia)	Realizacji (bieżąca informacja o sytuacji projektu)	Zamykania (ocena przebiegu i efektów projektu)
Zgłoszenie inicjatywy programu	tworzenie/ archiwizacja			
Karta programu	tworzenie	aktualizacja	aktualizacja	archiwizacja
Powołanie struktury organizacyjnej	tworzenie	aktualizacja	aktualizacja	archiwizacja
Potrzeby projektowe (Wymagania)		tworzenie	aktualizacja	archiwizacja
Plan projektu		tworzenie	aktualizacja	archiwizacja
Plan zarządzania projektem		tworzenie	aktualizacja	archiwizacja
Rejestr interesariuszy	tworzenie	aktualizacja	aktualizacja	archiwizacja
Rejestr jakości		tworzenie	aktualizacja	archiwizacja
Rejestr ryzyka	tworzenie	aktualizacja	aktualizacja	aktualizacja/ archiwizacja
Rejestr zagadnień		tworzenie	aktualizacja	archiwizacja
Rejestr zmian		tworzenie	aktualizacja	archiwizacja
Dziennik doświadczeń		tworzenie	aktualizacja	aktualizacja/ archiwizacja
Raport z realizacji	tworzenie	tworzenie	tworzenie	archiwizacja
Raport zamknięcia				tworzenie / archiwizacja

Źródło: opracowanie własne.

Minimalne wymagania dotyczące zakresu wymienionych dokumentów uwzględniono w załączniku nr 4 – karty dokumentacji programu.

Wytyczne dotyczące implementacji zarządzania programem **8.**

Przedstawione w tym dokumencie wytyczne opisują ogólne zasady zarządzania programem w jednostkach administracji publicznej. Wymagają one doprecyzowania z uwzględnieniem:

- 1 Potrzeb dotyczących informacji zarządczej zgłaszanych przez Rady Programów.
- 2 Potrzeb odnoszących się do standaryzacji informacji zarządczej w ramach systemowego zarządzania portfelem programów i projektów.
- 3 Oczekiwań i celów kierownictwa poszczególnych jednostek (Rady Portfela).
- 4 Specyfiki zakresu działania poszczególnych podmiotów, w tym znaczenia oraz swoistości realizowanych przez nie projektów.
- 5 Specyfiki kulturowej poszczególnych jednostek, w tym dotychczasowych ich doświadczeń w zakresie zarządzania projektami i programami, a także posiadanych w tym zakresie kompetencji.
- 6 Charakterystycznych rozwiązań organizacyjnych obowiązujących w poszczególnych jednostkach.
- 7 Dostępności oprogramowania pozwalającego na przetwarzanie, prezentację oraz udostępnianie informacji zarządczej, a w szczególności zastosowanie technik zarządzania programem.
- 8 Uwarunkowań wynikających z innych rozwiązań systemowych, w szczególności: regulaminów organizacyjnych i regulaminów pracy, systemów zarządzania jakością, systemu kontroli zarządczej, polityki rachunkowości, systemów motywowania i oceny pracowników.

Załączniki

Załącznik 1. Słownik

Załącznik 2. Karty ról w programie

Załącznik 3. Zakres informacyjny dokumentów projektowych

Załącznik 1. Słownik

PODSTAWOWE POJĘCIA ŁADU PROJEKTOWEGO

Ład projektowy	zbiór zasad postępowania, wprowadzany w organizacjach przyjmujących podejście projektowe, określający role i stanowiska projektowe, procesy związane z zarządzaniem projektami i programami, techniki zarządzania projektami i programami oraz dokumenty odnoszące się do zarządzania projektami i programami. W ramach tego zbioru zasad wyróżnia się zasady zarządzania programami, zasady zarządzania projektami oraz zasady zarządzania portfelami programów i projektów.
Strategia	plan działania ukierunkowany na osiągnięcie długofalowych efektów rozwojowych. Może być tworzony w formie dokumentu strategicznego lub też jako mniej sformalizowana koncepcja działania. Wdrożenie strategii odbywa się poprzez procesy oraz projekty i programy, realizowane przez jedną lub więcej jednostek organizacyjnych.
Proces	zbiór powiązanych ze sobą, powtarzalnych, wykonywanych i doskonalonych w sposób ciągły czynności ukierunkowanych na osiągnięcie i dostarczenie powtarzalnych efektów (np. obsługa administracyjna urzędu, prowadzenie usługi konsultacyjnej, udzielanie dotacji).
Projekt	wyodrębnione z działalności stałej zorganizowane przedsięwzięcie ukierunkowane na wprowadzenie zmiany polegającej na stworzeniu w określonym czasie i budżecie unikalnego produktu lub usługi, które spełniają określone wymagania jakościowe oraz ilościowe.
Program	przedsięwzięcie powoływane w celu zapewnienia sprawnej koordynacji wchodzących w jego skład projektów, procesów monitorowania ich korzyści oraz działań zarządczych. Celem tego typu przedsięwzięcia jest osiągnięcie w przyjętym czasie i budżecie określonych rezultatów oraz korzyści (efektu strategicznego stanowiącego synergiczną kumulację rezultatów wynikających z wytworzenia produktów projektów wchodzących w skład programu). Zarządzanie programem wymaga zastosowania odpowiedniej struktury organizacyjnej, na którą składają się takie role, jak: Rada Programu, Właściciel Programu oraz Kierownik Programu, a także postępowania zgodnie z fazami określonymi w opisie cyklu życia programu (patrz definicja „Cykl życia programu”).

Portfel	zbiór programów i projektów oraz innych prac wybranych ze względu na określone kryteria i zgrupowanych dla efektywnego oraz skutecznego zarządzania, a także kontroli. Spojrzenie z perspektywy portfela pozwala na optymalizację i koordynację zachodzących w instytucji zmian. Portfel to narzędzie do optymalnego osiągnięcia celów strategicznych całej organizacji.
Produkt	bezpośredni wynik zrealizowanych działań w projekcie wytworzony w trakcie realizacji projektu/programu, niezbędny do wprowadzenia zmiany, która przyczynia się do osiągnięcia założonych rezultatów.
Rezultat	mierzalny wynik osiągnięty bezpośrednio po zakończeniu realizacji projektu/programu, będący następstwem oddziaływania dostarczonych produktów.
Korzyści	długofalowe, mierzalne efekty zrealizowanego projektu/programu, które pojawiają się po określonym czasie od zakończenia realizacji projektu, będące następstwem oddziaływania rezultatów projektu. W przypadku programów mogą występować zarówno w trakcie trwania programu, jak i po jego zakończeniu.
Podejście projektowe	systemowe podejście do zarządzania ukierunkowane na zapewnienie warunków sprawnej realizacji programów i projektów jako narzędzi służących do osiągnięcia określonych w strategii, długofalowych efektów rozwojowych. Podejście projektowe przejawia się w wymiarze kultury organizacyjnej, struktury organizacyjnej, zasadach organizacji pracy oraz metodach i technikach zarządzania.
Dojrzałość projektowa	stopień, w jakim dana organizacja wdrożyła podejście projektowe, oceniany w odniesieniu do określonego modelu oraz sprawności realizacji programów i projektów.
Rola projektowa	zbiór tymczasowych zadań i odpowiedzialności przypisywanych konkretnym osobom w związku z ich zaangażowaniem w realizację programów i projektów. Rola może, ale nie musi, być związana z zajmowanym stanowiskiem pracy. Rolami projektowymi są: <ul style="list-style-type: none"> • W zakresie zarządzania programem: <ul style="list-style-type: none"> – Właściciel Programu, – Rada Programu (rola grupowa), – Kierownik Programu, – Pracownik Biura Programu. • W zakresie zarządzania projektem: <ul style="list-style-type: none"> – Przewodniczący Komitetu Sterującego (Sponsor), – Komitet Sterujący Projektu (rola grupowa), – Lider Projektu, – Członek Zespołu Projektu.

Interesariusze

osoby, które są w szczególny sposób zainteresowane rezultatami lub przebiegiem programu/projektu. Mogą wpływać na program/projekt lub pozostawać pod wpływem programu/projektu.

Techniki zarządzania projektami i programami

ustalone, specyficzne tryby postępowania ukierunkowane na podniesienie sprawności procesów związanych z zarządzaniem projektami i programami.

Do technik zarządzania projektami i programami należą przykładowo Macierz interesariuszy czy Tablica Kanban¹¹.

Zastosowanie technik zarządzania projektami może wymagać wykorzystania specjalistycznego oprogramowania.

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

Cykl życia projektu

model postępowania opisujący działania związane z zarządzaniem projektem od jego rozpoczęcia do zakończenia.

Cykl życia projektu obejmuje następujące fazy:

- fazę przygotowania,
- fazę planowania,
- fazę realizacji,
- fazę zamykania.

Po zakończeniu realizacji projektu można wyróżnić okres monitorowania korzyści, który niekiedy określa się jako fazę stabilizacji.

Przewodniczący Komitetu Sterującego (Sponsor)

osoba odpowiedzialna za strategiczne zarządzanie i nadzór nad projektem oraz zrealizowanie korzyści wynikających z projektu.

Sponsorem projektu włączonego do portfela projektów strategicznych jest osoba w randze Ministra, Sekretarza Stanu, Podsekretarza Stanu, Dyrektora Generalnego, Prezesa lub Wiceprezesa jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki¹².

Sponsor podejmuje decyzje w porozumieniu z Komitetem Sterującym, jeśli taki został powołany. Sprawuje bezpośredni nadzór nad Liderem Projektu.

Dopuszcza się sytuację, gdy role Sponsora i Przewodniczącego Komitetu Sterującego są rozdzielone.

¹¹ Zbiór technik zarządzania projektami i programami został zawarty w publikacji pt. *Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami*, KPRM 2020..

¹² W których Prezes Rady Ministrów albo członkowie Rady Ministrów, pełnomocnicy Rządu lub państwowe osoby prawne wykonują prawa z akcji Skarbu Państwa.

Komitet Sterujący (KS)

Sponsor oraz grupa osób wspierających Sponsora projektu w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie projektu.

W skład Komitetu Sterującego projektu wchodzi: Sponsor projektu (Przewodniczący Komitetu Sterującego) oraz członkowie Komitetu Sterującego – osoby, które z racji zajmowanego stanowiska lub posiadanych kompetencji zapewniają istotny wkład w optymalizację procesu zarządzania projektem. Wśród członków Komitetu Sterującego wyróżniamy w sposób szczególny rolę Głównego Dostawcy i Głównego Użytkownika. Pierwsza rola związana jest z dbaniem o dostarczenie potrzebnych zasobów i reprezentowaniem wszystkich, którzy przygotowują produkty projektu. Druga odpowiada za przygotowanie specyfikacji, dostosowywanie produktów do wymagań przyszłych użytkowników i ich wdrożenie.

W spotkaniach Komitetu Sterującego może uczestniczyć pracownik odpowiedniego Biura Portfela. Może służyć głosem doradczym, ale nie uczestniczy w podejmowaniu decyzji.

Decyzje Komitetu Sterującego podejmowane są w drodze uzgadniania stanowisk z decydującym głosem Przewodniczącego.

Lider Projektu (LP)

osoba odpowiedzialna za operacyjne zarządzanie projektem.

Liderem Projektu jest osoba przygotowana merytorycznie do sprawnego zarządzania projektem, będąca pracownikiem jednostki organizacyjnej na dowolnym stanowisku lub specjalnie zaangażowana na czas realizacji projektu.

Zespół projektu

tymczasowa struktura powołana do realizacji zadań w projekcie, obejmująca osoby niezbędne do prawidłowego przebiegu projektu (członków Zespołu Projektu). Zespół Projektu zapewnia Liderowi Projektu wsparcie administracyjne i specjalistyczne. Dostarcza usługi administrowania danych, obsługi procesu raportowania oraz wykonuje inne, uzasadnione zadania zlecone przez Lidera Projektu. Osoby wchodzące w skład Zespołu Projektu mogą pochodzić z różnych komórek organizacyjnych oraz jednostek.

Kompletując Zespół Projektowy, należy pamiętać o funkcjach sekretariatu projektu, który w przypadku dużych przedsięwzięć powinien być wyodrębniony (jako wsparcie administracyjne projektu) w strukturze jednostki, do której przypisano odpowiedzialność za bieżące zarządzanie projektem. Zespół Projektu powinien mieć dostęp do zasobów lokalowych i sprzętowych oraz materiałów biurowych adekwatnych do zakresu oraz specyfiki realizowanych zadań.

Koszty funkcjonowania Zespołu Projektu, w tym koszty utrzymania wsparcia administracyjnego projektu, o ile to możliwe, powinny być pokrywane z budżetu projektu.

ZARZĄDZANIE PROGRAMEM

Cykl życia programu model postępowania opisujący działania związane z zarządzaniem programem od jego rozpoczęcia do zakończenia.

Cykl życia programu obejmuje następujące fazy:

- fazę przygotowania,
- fazę planowania,
- fazę realizacji,
- fazę zamykania.

Właściciel Programu (WP) osoba odpowiedzialna za strategiczne zarządzanie programem oraz osiągnięcie zakładanych korzyści.

Właścicielem Programu jest osoba w randze Ministra, Sekretarza Stanu, Podsekretarza Stanu, ewentualnie Prezesa lub Wiceprezesa jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki. Szczególnym rodzajem Właściciela Programu jest Pełnomocnik Rządu.

Właściciel Programu podejmuje decyzje w porozumieniu z Radą Programu oraz po konsultacjach ze Sponsorami Projektów wchodzących w skład programu. Sprawuje bezpośredni nadzór nad Kierownikiem Programu.

Rada Programu (RP) grupa osób wspierających Właściciela Programu w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie programu oraz zapewniających zasoby niezbędne do realizacji programu.

W skład Rady Programu wchodzi: Właściciel Programu (Przewodniczący Rady Programu) oraz członkowie Rady Programu – wydelegowani członkowie Komitetów Sterujących poszczególnych projektów wchodzących w skład programu oraz inne osoby niezbędne dla zapewnienia prawidłowych warunków realizacji programu (w szczególności dysponujące zasobami wykorzystywanymi do realizacji programu).

Decyzje Rady Programu podejmowane są w drodze uzgadniania stanowisk, a w przypadku braku konsensusu wiążącą decyzję podejmuje Właściciel Programu. Przebieg spotkań Rady Programu oraz uzgodnione stanowiska członków Rady Programu są dokumentowane.

W spotkaniach Rady Programu może uczestniczyć pracownik odpowiedniego Biura Portfela. Może służyć głosem doradczym, ale nie uczestniczy w podejmowaniu decyzji.

Kierownik Programu (KP) osoba odpowiedzialna za operacyjne zarządzanie programem.

Kierownikiem Programu jest osoba przygotowana merytorycznie do sprawnego zarządzania programem, będąca pracownikiem jednostki organizacyjnej na dowolnym stanowisku kierowniczym lub zatrudniona specjalnie na czas realizacji programu.

Kierownik Programu podlega bezpośrednio Właścicielowi Programu. Realizując swoje zadania, korzysta ze wsparcia pracowników Biura Programu. Współpracuje także z odpowiednimi biurami portfela oraz osobami odpowiedzialnymi za poszczególne projekty.

Biuro Programu tymczasowa struktura powołana do wsparcia realizacji programu. Pracownicy Biura Programu zapewniają Kierownikowi Programu wsparcie administracyjne i specjalistyczne.

Biuro Programu wyodrębnione jest w strukturze jednostki, do której przypisano odpowiedzialność za bieżące zarządzanie programem (tej, z której wyznaczono Kierownika Programu). Biuro Programu ma zapewniony dostęp do zasobów lokalowych i sprzętowych oraz materiałów biurowych, adekwatnych do zakresu oraz specyfiki realizowanych zadań.

Koszty funkcjonowania Biura Programu, o ile to możliwe, pokrywane są z budżetu programu. Funkcja Biura Programu może być pełniona przez Biuro Portfela zlokalizowane w danej jednostce organizacyjnej.

ZARZĄDZANIE PORTFELEM

Rada Portfela rola projektowa – grupa osób wspierająca Właściciela Portfela w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie portfela oraz uprawniona do podejmowania decyzji dotyczących składu i priorytetów portfela. Obradom Rady Portfela przewodniczy Właściciel Portfela.

W zakresie programów i projektów poszczególnych ministerstw funkcja pełniona przez kierownictwo ministerstwa – Ministra, Sekretarza i Podsekretarza Stanu wraz z Dyrektorem Generalnym.

Właściciel Portfela osoba zarządzająca podmiotem wiodącym portfela i strategicznie zarządzająca portfelem. W przypadku ministerstwa funkcja pełniona przez ministra, któremu podlega dany resort. Właściciel Portfela przewodniczy Radzie Portfela i podejmuje w niej ostateczne decyzje.

Biuro Portfela (PMO) komórka organizacyjna, a w przypadku braku możliwości powołania komórki organizacyjnej także wieloosobowe stanowisko pracy, wyodrębnione w strukturze organizacyjnej jednostki do: budowy, priorytetyzacji i raportowania portfela, wspierania oraz monitorowania realizacji programów oraz projektów, wstępnego opracowywania zebranych informacji, w tym przekazywania ich uprawnionym podmiotom, a także szerzenia kultury projektowej w ministerstwie. Biuro Portfela realizuje funkcje Biura Monitorowania Projektów w rozumieniu procesu monitorowania projektów strategicznych.

ZARZĄDZANIE PORTFELEM PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH

Portfel projektów strategicznych zbiór programów i projektów wybranych przez Radę Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych lub wskazanych przez Prezesa Rady Ministrów wynikających ze strategicznych dokumentów Rady Ministrów, w tym w szczególności ze *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*.

Rada Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów¹³.

Rządowe Biuro Monitorowania Projektów komórka organizacyjna Kancelarii Prezesa Rady Ministrów zapewniająca obsługę Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych.

Centrum Analiz Strategicznych jednostka w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, funkcjonująca pod kierownictwem Pełnomocnika Prezesa Rady Ministrów – Szefa Centrum Analiz Strategicznych, mająca za zadanie m.in. opracowywanie projektów strategii polityk publicznych, a także opiniowanie dokumentów zgłaszanych do wykazu prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów.

MonAliZa [Monitoring – Analiza – Zarządzanie] – system informatyczny służący do zarządzania i monitorowania programów oraz projektów, którego administratorem jest RBMP.

¹³ Powołana Zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów nr 58 z dnia 20 kwietnia 2018 r. w sprawie Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych (tekst jednolity M.P. 2019, poz. 247).

Załącznik 2. Karty ról projektowych w programie

WŁAŚCICIEL PROGRAMU		
Ogólny opis roli	Ogólny zakres odpowiedzialności	Właściciel Programu to osoba odpowiedzialna za strategiczne zarządzanie programem oraz osiągnięcie zakładanych korzyści.
	Zasady rekrutacji do roli	Właścicielem Programu może być osoba w randze Ministra, Sekretarza Stanu, Podsekretarza Stanu, Prezesa lub Wiceprezesa jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki. Szczególnym rodzajem Właściciela Programu jest Pełnomocnik Rządu.
	Relacje z innymi rolami	Właściciel Programu podejmuje decyzje w porozumieniu z Radą Programu oraz odpowiednimi Radami Portfela (Radą Ministrów i kierownictwami) ¹⁴ . Sprawuje bezpośredni nadzór nad Kierownikiem Programu.

STAŁA ODPOWIEDZIALNOŚĆ WŁAŚCICIELA PROGRAMU

1. Organizowanie spotkań Rady Programu i przewodniczenie jej obradom.
2. Wskazywanie priorytetów programu pozwalających na osiągnięcie oczekiwanych korzyści.
3. Zapewnianie integralności i spójności programu.
4. Nadzór nad realizacją programu.
5. Zapewnianie Kierownikowi Programu stałego dostępu do informacji o wszelkich zmianach organizacyjnych mających wpływ na realizację programu.
6. Zapewnienie systemu audytu i kontroli programu adekwatnego do potrzeb.
7. Rozwijanie relacji z kluczowymi interesariuszami programu.
8. Zarządzanie głównymi obszarami ryzyka programu, w tym opiniowanie działań zaradczych i naprawczych w programie oraz związanych z optymalizacją reakcji na oczekiwania interesariuszy programu oraz nadzór nad ich realizacją.
9. Zapewnianie, w tym przy pomocy członków Rady Programu, zasobów niezbędnych do realizacji programu, w tym określanie źródeł finansowania programu.
10. Wszelkie inne czynności wspierające realizację programu i maksymalizację osiągniętych korzyści.

¹⁴ Program należy do portfela jednostki, z której pochodzą Właściciel Programu i Kierownik Programu. W każdej takiej jednostce istnieją osoby (zwykle jest to kierownictwo), które decydują o kształcie portfela. Ponadto programy i projekty realizowane w administracji analizowane są w układzie różnych portfeli np. przez Komitet Rady Ministrów ds. Cyfryzacji.

ZADANIA WŁAŚCICIELA PROGRAMU W FAZIE PRZYGOTOWANIA

1. Zlecenie przygotowania wstępnych założeń programu.
2. Akceptacja wstępnych założeń programu.
3. Zatwierdzenie listy zakładanych korzyści programu.
4. Wskazywanie źródeł finansowania i założeń budżetu programu.
5. Powołanie oraz nadanie uprawnień Kierownikowi Programu.
6. Zapewnienie zasobów koniecznych do utworzenia Biura Programu.
7. Zatwierdzenie Karty programu.

ZADANIA WŁAŚCICIELA PROGRAMU W FAZIE PLANOWANIA

1. Zatwierdzenie Planu programu.
2. Zatwierdzenie listy zakładanych produktów projektów, których wdrożenie ma doprowadzić do osiągnięcia oczekiwanych korzyści programu.
3. Opiniowanie priorytetów projektów wchodzących w skład programu.
4. Opiniowanie produktów zgłaszanych do realizacji przez członków Rady Programu w ramach projektów przypisanych do programu.
5. Opiniowanie produktów przypisanych do już istniejących lub inicjowanych projektów, włączanych do programu.

ZADANIA WŁAŚCICIELA PROGRAMU W FAZIE REALIZACJI

1. Zatwierdzanie zmian w założeniach strategicznych programu (lista korzyści, źródła finansowania i budżet programu).
2. Zatwierdzanie istotnych zmian w produktach projektów oraz parametrach czasowych i finansowych projektów wchodzących w skład programu.

ZADANIA WŁAŚCICIELA PROGRAMU W FAZIE ZAMYKANIA

1. Poinformowanie interesariuszy o zamknięciu programu, wytworzonych w ramach projektów produktach oraz uzyskanych korzyściach.
 2. Zatwierdzenie Raportu zamknięcia programu.
-

RADA PROGRAMU		
Ogólny opis roli	Ogólny zakres odpowiedzialności	Grupa osób wspierających Właściciela Programu w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie programu oraz zapewniających zasoby niezbędne do realizacji programu.
	Zasady rekrutacji do roli	W skład Rady Programu wchodzi: Właściciel Programu (Przewodniczący Rady Programu) oraz członkowie Rady Programu. Członkami Rady Programu mogą zostać osoby pełniące role Przewodniczących Komitetów Sterujących (Sponsorów) poszczególnych projektów wchodzących w skład programu oraz inne osoby niezbędne dla zapewnienia prawidłowych warunków realizacji programu (w szczególności dysponujące zasobami wykorzystywanymi do realizacji programu).
	Relacje z innymi rolami	Rada wspiera Właściciela Programu w podejmowaniu decyzji strategicznych w programie.

STAŁA ODPOWIEDZIALNOŚĆ RADY PROGRAMU

1. Wspieranie podejmowania decyzji przez Właściciela Programu w zakresie: akceptacji źródeł finansowania, budżetu programu oraz podejmowania decyzji strategicznych.
2. Uczestniczenie w spotkaniach Rady Programu.
3. Zapewnienie zasobów niezbędnych do realizacji programu w zakresie przypisanym poszczególnym członkom Rady Programu na podstawie przyjętych założeń programu.
4. Budowanie wśród interesariuszy pozytywnego wizerunku programu.

ZADANIA RADY PROGRAMU W FAZIE PRZYGOTOWANIA

1. Akceptacja priorytetów programu.
2. Akceptacja oczekiwanych korzyści programu.
3. Akceptacja analizy interesariuszy programu oraz działań związanych z rozwijaniem relacji z nimi.
4. Akceptacja analizy ryzyka programu oraz działań zaradczych i naprawczych.
5. Akceptacja Karty programu.

ZADANIA RADY PROGRAMU W FAZIE PLANOWANIA

1. Akceptacja szczegółowych zasad zarządzania programem.
2. Akceptacja priorytetów programu.
3. Akceptacja oczekiwanych korzyści programu.
4. Akceptacja analizy interesariuszy programu oraz działań związanych z rozwijaniem relacji z nimi.
5. Akceptacja analizy ryzyka programu oraz działań zaradczych i naprawczych.
6. Akceptacja Planu programu.

ZADANIA RADY PROGRAMU W FAZIE REALIZACJI

1. Akceptacja zmian w założeniach strategicznych programu (lista korzyści, źródła finansowania i budżet programu).
2. Akceptacja istotnych zmian w produktach oraz parametrach czasowych i finansowych projektów wchodzących w skład programu.

ZADANIA RADY PROGRAMU W FAZIE ZAMYKANIA

1. Poinformowanie interesariuszy o zamknięciu programu, wytworzonych w ramach projektów produktach oraz uzyskanych korzyściach.
 2. Akceptacja Raportu zamknięcia programu.
-

Kierownik Programu		
Ogólny opis roli	Ogólny zakres odpowiedzialności	Osoba odpowiedzialna za operacyjne zarządzanie programem.
	Zasady rekrutacji do roli	Kierownikiem Programu może zostać osoba przygotowana merytorycznie do sprawnego zarządzania programem oraz będąca pracownikiem jednostki organizacyjnej na dowolnym stanowisku kierowniczym lub zatrudniona specjalnie na czas realizacji programu.
	Relacje z innymi rolami	Kierownik Programu podlega bezpośrednio Właścicielowi Programu. Realizując swoje zadania, korzysta ze wsparcia pracowników Biura Programu. Współpracuje także z odpowiednimi biurami portfela oraz liderami projektów i zespołami projektów.

STAŁA ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNIKA PROGRAMU

1. Pomoc w organizacji spotkań Rady Programu oraz uczestniczenie w nich na wniosek Właściciela Programu.
2. Zapewnianie integralności i spójności programu.
3. Raportowanie przebiegu programu oraz kosztów i stopnia osiągnięcia korzyści programu Właścicielowi Programu, Radzie Programu oraz do właściwego Biura Portfela.
4. Rozwijanie relacji z kluczowymi interesariuszami programu,
5. Zarządzanie operacyjne ryzykiem programu, w tym wdrażanie działań zaradczych i naprawczych w programie oraz związanych z optymalizacją reakcji na oczekiwania interesariuszy programu oraz nadzór nad ich realizacją.
6. Nadzór nad przeprowadzeniem kluczowych analiz.
7. Identyfikowanie interesariuszy programu, analizowanie ich oczekiwań oraz rozwijanie z nimi relacji.
8. Identyfikowanie ryzyk programu w rozumieniu szans i zagrożeń, ich monitorowanie oraz wdrażanie działań zaradczych i naprawczych po akceptacji przez Radę Programu.

ZADANIA KIEROWNIKA PROGRAMU W FAZIE PRZYGOTOWANIA

1. Określenie, w porozumieniu z Radą Programu, szczegółowych zasad zarządzania programem.
2. Przygotowanie założeń planistycznych realizacji programu.
3. Przygotowanie proponowanej listy zakładanych korzyści programu.
4. Przygotowywanie propozycji źródeł finansowania i założeń budżetu programu.
5. Identyfikacja potrzeb w zakresie zasobów wchodzących w skład Biura Programu.
6. Przygotowanie Karty programu.

ZADANIA KIEROWNIKA PROGRAMU W FAZIE PLANOWANIA

1. Określenie w porozumieniu z Radą Programu szczegółowych zasad zarządzania programem, w szczególności:
 - opis priorytetów projektów wchodzących w skład programu,
 - przygotowanie listy zakładanych produktów projektów, których wdrożenie ma doprowadzić do osiągnięcia oczekiwanych korzyści programu.
 - weryfikacja zgodności produktów poszczególnych projektów (w tym tych zgłaszanych przez członków Rady Programu oraz przypisanych do już istniejących projektów, włączanych do programu) z zakładanymi korzyściami programu,
 - przygotowanie Karty programu oraz Planu programu.
-

ZADANIA KIEROWNIKA PROGRAMU W FAZIE REALIZACJI

1. Ocena zgodności produktów poszczególnych projektów z zakładanymi korzyściami programu.
2. Nadzór operacyjny nad realizacją projektów włączonych do programu, w szczególności nadzór nad:
 - kosztami realizacji produktów poszczególnych projektów,
 - terminowością dostarczania produktów poszczególnych projektów,
 - wdrażaniem zmian w produktach poszczególnych projektów,
 - zgodnością wypracowanych produktów poszczególnych projektów z przyjętymi dla nich założeniami.
3. Identyfikowanie potrzeby wprowadzenia istotnych zmian w parametrach czasowych i finansowych programu, a także ich wdrażanie po uzgodnieniu z Radą Programu.
4. Przygotowywanie propozycji zmian w założeniach strategicznych programu (lista korzyści, źródła finansowania i budżet programu).
5. Przygotowywanie propozycji istotnych zmian w produktach projektów oraz parametrach czasowych i finansowych projektów wchodzących w skład programu.

ZADANIA KIEROWNIKA PROGRAMU W FAZIE ZAMYKANIA

1. Przeprowadzenie podsumowania i kontroli przebiegu programu oraz przygotowanie Raportu zamknięcia programu.
 2. Poinformowanie interesariuszy o zamknięciu programu, wytworzonych w ramach projektów produktach oraz uzyskanych korzyściach.
-

PRACOWNIK BIURA PROGRAMU

Ogólny opis roli	Ogólny zakres odpowiedzialności	Osoba zapewniająca wsparcie administracyjne i specjalistyczne Kierownikowi Programu.
	Zasady rekrutacji do roli	Pracownikiem Biura Programu może zostać osoba przygotowana merytorycznie do realizacji prac administracyjnych oraz specjalistycznych, specyficznych dla danego programu.
	Relacje z innymi rolami	Pracownik Biura Programu podlega bezpośrednio Kierownikowi Programu. W realizacji działań operacyjnych kontaktuje się z Biurem Portfela, Komitetami Sterującymi oraz Liderami Projektów włączonych w program.

STAŁA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRACOWNIKA BIURA PROGRAMU

1. Obsługa kancelaryjna programu.
 2. Wsparcie Kierownika Programu w przygotowaniu dokumentacji zarządczej programu.
 3. Wsparcie Kierownika Programu w prowadzeniu analiz oraz przygotowywaniu dokumentacji merytorycznej programu.
-

Załącznik 3. Zakres informacyjny dokumentów

Zgłoszenie inicjatywy

Cel dokumentu	Poinformowanie własnej organizacji o woli podjęcia wstępnych prac nad programem. Wskazanie problemu lub potrzeby, na którą program ma odpowiadać i propozycji wizji – przyszłego pożądanego stanu, do którego realizacja programu ma doprowadzić.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nazwa programu. 2. Imię i nazwisko powołanego albo potencjalnego Właściciela Programu. 3. Imię i nazwisko Inicjatora/Kierownika Programu¹⁵. 4. Planowana data zakończenia fazy przygotowania¹⁶. 5. Krótki opis przedsięwzięcia (max. 1000 znaków)¹⁷. 6. Wskazanie strategii, do której odwołuje się program.

¹⁵ Na początku fazy przygotowania Kierownik Programu może jeszcze nie być ostatecznie wybrany.

¹⁶ Data zakończenia fazy przygotowania jest równoznaczna z akceptacją Karty programu i powołaniem struktury organizacyjnej.

¹⁷ W obecnej wersji systemu informatycznego opis zamieszczony w oknie do monitorowania strategicznego (zakładka „Informacje ogólne”, sekcja „Opis stanu realizacji”).

Karta programu

Cel dokumentu	Zebranie w przejrzystej formie podstawowych informacji o projekcie podsumowujących fazę przygotowania. Przedstawienie intencji powołania nowego programu. Jednoznaczne zdefiniowanie kryteriów sukcesu programu.
Rodzaj dokumentu	Dokument podstawowy.
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none">1. Kategoria programu.2. Skład Rady Programu.3. Imię i nazwisko Kierownika Programu¹⁸.4. Zakres programu obejmujący minimum jeden cel programu możliwy do określenia w kategoriach SMART oraz główne produkty projektów proponowanych w skład programu z szacowaną datą jego realizacji i wdrożenia.5. Zakładane korzyści strategiczne oczekiwane do osiągnięcia w ramach programu wraz z nazwą wskaźnika realizacji, jednostką miary i przewidywanym terminem osiągnięcia planowanej wartości wskaźnika.6. Zarys harmonogramu programu obejmujący co najmniej:<ol style="list-style-type: none">a) datę rozpoczęcia programu,b) planowane daty zakończenia poszczególnych faz programu,c) planowaną datę zapewnienia środków finansowych na realizację programu,d) planowaną datę opracowania harmonogramu programu,e) najbardziej prawdopodobną datę opracowania merytorycznej dokumentacji programu,f) planowane daty osiągnięcia najważniejszych kamieni milowych.7. Zarys budżetu programu obejmujący:<ol style="list-style-type: none">a) szacunkowy koszt programu,b) planowane źródła finansowania programu,c) informacje o kwotach zapewnionych i brakujących.8. Lista ryzyk w programie wraz z:<ol style="list-style-type: none">a) przyczyną ryzyka,b) możliwym skutkiem wystąpienia ryzyka,c) szacowanym wpływem ryzyka na najważniejsze parametry programu,d) szacowanym prawdopodobieństwem wystąpienia ryzyka,e) proponowanym sposobem zarządzania ryzykiem,f) oszacowaniem całkowitej ryzykowności programu, z podziałem na obszary (np. technologiczny, organizacyjny itd.).

¹⁸ Imię i nazwisko wraz z danymi kontaktowymi.

Rejestr projektów

Cel dokumentu	Przedstawienie ustrukturyzowanej listy projektów wchodzących w skład programu oraz ich produktów.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Listy projektów wchodzących w skład programu. 2. Wskazanie ról tymczasowych w projektach. 3. Lista produktów projektów.

Powołanie struktury organizacyjnej

Cel dokumentu	Przedstawienie struktury organizacyjnej programu oraz powołanie osób do realizacji poszczególnych ról tymczasowych. Przy hierarchicznej strukturze formalne powołanie pełni rolę mandatu dla Kierownika Programu oraz Rady Programu do wykonywania swoich zadań.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wskazanie ról tymczasowych w programie. 2. Lista osób powołanych do pełnienia poszczególnych tymczasowych ról w programie. 3. Schemat organizacyjny programu – Właściciel Programu, Rada Programu (w tym Sponsorzy Projektów wchodzących w skład programu), Kierownik Programu.

Wymagania programu

Cel dokumentu	Opis wymagań i oczekiwań interesariuszy wobec programu. Zawiera uzasadnienie podjęcia inicjatywy i warunki jej realizacji w odniesieniu do szacowanych kosztów, korzyści, ryzyk, jakości oraz terminów. Ponadto opis potrzeby lub problemu, który osoba zgłaszająca wymaganie próbuje zaspokoić lub rozwiązać. W dokumencie powinny zostać zawarte wytyczne, które będą stanowiły podstawę do określenia sposobu realizacji i zakresu programu wraz z ogólnym opisem produktów oczekiwanych do wytworzenia w ramach projektów wchodzących w skład programu ¹⁹ .
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnoza sytuacji zastanej i powody podjęcia programu. 2. Wymagania wraz z informacją o osobie zgłaszającej dane wymaganie. 3. Wymagane terminy. 4. Wyłączenia.

¹⁹ Wymagania nie powinny zawęzać niepotrzebnie sposobów realizacji programu, a jedynie opisywać pożądany stan docelowy i oczekiwane produkty programu.

Plan zarządzania programem

Cel dokumentu	Element dokumentacji zarządczej zawierający informacje na temat: podmiotów zaangażowanych w program, osób zaangażowanych w program, zasad komunikacji w programie (np. częstotliwości posiedzeń Rady Programu); zasad zarządzania czasem, jakością, interesariuszami, zasobami, ryzykiem, zmianami i zagadnieniami w projekcie oraz listy ewentualnych odstępstw od metodyki obowiązującej w ramach danej organizacji.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none">1. Podmioty zaangażowane w realizację projektu.2. Lista osób zaangażowanych w program wraz z kontaktami.3. Schemat organizacyjny programu.4. Macierz odpowiedzialności w programie.5. Zakres uprawnień poszczególnych ról w programie.6. Zasady komunikacji, w tym częstotliwość spotkań Rady Programu oraz osób zaangażowanych w realizację programu oraz częstotliwość raportowania.7. Zasady i częstotliwość kontroli jakości.8. Macierz zarządzania ryzykiem.9. Zasady współpracy z interesariuszami.10. Szczegółowe zasady pracy Biura Programu.

Rejestr jakości

Cel dokumentu	Prowadzone w formie papierowej lub elektronicznej potwierdzenia jakości produktów projektu na poszczególnych etapach ich wytwarzania dokonane przez osobę do tego upoważnioną. W praktyce działań administracji osobą odpowiedzialną za kontrolę jakości jest często dyrektor danej komórki.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none">1. Protokoły odbiorów technicznych.2. Protokoły odbiorów przez interesariuszy.3. Wyniki badań użytkowników.

Rejestr ryzyka

Cel dokumentu	Prowadzona w formie papierowej lub elektronicznej część dokumentacji zarządczej stanowiąca podstawowe źródło wiedzy na temat: zidentyfikowanych względem projektu ryzyk (zagrożeń i szans), efektów ich monitorowania, kontroli i oceny prawdopodobieństwa, wpływu i istotności oraz przyjętych sposobów reakcji w odniesieniu do poszczególnych z ryzyk. Prowadzenie rejestru ma sens, jeśli ryzyko do rejestru może zgłosić każdy członek Zespołu Projektowego.
Rodzaj dokumentu	Dokument podstawowy.
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nazwa ryzyka. 2. Kategoria ryzyka. 3. Data zidentyfikowania ryzyka. 4. Skutek ryzyka. 5. Wpływ ryzyka na zakres. 6. Wpływ ryzyka na czas. 7. Wpływ ryzyka na budżet. 8. Wpływ ryzyka na jakość. 9. Wartość wpływu ryzyka. 10. Wpływ ryzyka. 11. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka. 12. Istotność ryzyka. 13. Poziom ryzyka. 14. Status aktualności ryzyka. 15. Data ewentualnego zmaterializowania się ryzyka. 16. Proponowana reakcja na ryzyko. <p>Całość zidentyfikowanych w danym momencie ryzyk podlega dodatkowo ocenie Kierownika Programu oraz Biura Portfela.</p>

Rejestr zmian

Cel dokumentu	Prowadzona w formie papierowej lub elektronicznej część dokumentacji, w której odnotowywane są zmiany wobec przyjętej dokumentacji programu.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data zgłoszenia. 2. Nazwa zmiany. 3. Opis zmiany. 4. Osoba podejmująca decyzje. 5. Forma podjęcia decyzji.

Rejestr zagadnień

Cel dokumentu	Prowadzone w formie papierowej lub elektronicznej podsumowanie istotnych, nieplanowanych zdarzeń wymagających działań zarządczych.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none">1. Data zgłoszenia.2. Opis zagadnienia.3. Proponowana reakcja.

Dziennik doświadczeń

Cel dokumentu	Zapis wniosków, które mogą być przydatne w kolejnych etapach realizacji programu lub w innych programach.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	<ol style="list-style-type: none">1. Data zidentyfikowania.2. Kategoria – np. finansowe, kadrowe, organizacyjne itp.3. Opis doświadczenia.

Plan programu

Cel dokumentu	Pozwala na czytelne przedstawienie wszystkich informacji, które na tym etapie mogą być pomocne w podjęciu przez decydentów optymalnej decyzji dotyczącej dalszego przebiegu programu. Podjęcie decyzji może wymagać zapoznania się przez decydentów np. z kompletnym harmonogramem lub budżetem.
Rodzaj dokumentu	Dokument podstawowy.
Zakres informacji	<p>Na Plan programu składają się wszystkie zaktualizowane dane z Karty programu i uszczegółowione informacje w obszarze:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zakresu programu: <ol style="list-style-type: none"> a) cele programu wraz z określonymi mierzalnymi wskaźnikami ich realizacji oraz planowane terminy osiągnięcia określonych wartości; b) zakładane korzyści z realizacji programu wraz z planowanym do osiągnięcia poziomem odpowiednich wskaźników, które będą monitorowane po zakończeniu realizacji programu. 2. Najważniejsze produkty wytworzone w ramach projektów wchodzących w skład programu. 3. Harmonogramu działań w programie. Szczegółowość harmonogramu musi umożliwiać comiesięczny monitoring prac²⁰. Tworząc harmonogram, należy pamiętać o potrzebnych zasobach i ich dostępności. 4. Budżetu programu wraz z planem wydatków. 5. Rejestru ryzyk – prowadzona w formie papierowej lub elektronicznej część dokumentacji zarządczej stanowiąca podstawowe źródło wiedzy na temat zidentyfikowanych w projekcie ryzyk (zagrożeń i szans), efektów ich monitorowania, kontroli i oceny prawdopodobieństwa, wpływu i istotności oraz przyjętych sposobów reakcji w odniesieniu do poszczególnych z ryzyk. Ryzyko do rejestru może zgłosić każda osoba zaangażowana w realizację programu.

²⁰ Harmonogram należy konstruować w taki sposób, by osoba, która miałaby zastąpić Kierownika Programu, bez zbędnej zwłoki mogła zorientować się, na jakim etapie programu się znajduje i jakie działania ma realizować.

Raport zamknięcia

Cel dokumentu	Zebranie w jednym dokumencie podsumowania programu i planu monitorowania korzyści. Ma służyć organizacji do porządkowania wiedzy o podejmowanych inicjatywach i przyszłym realizatorom podobnych lub powiązanych przedsięwzięć.
Zakres informacji	<p>Raport zamknięcia zawiera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nazwę programu, dane: Kierownika Programu, Właściciela Programu oraz ewentualnie Rady Programu. 2. Datę rozpoczęcia i zakończenia programu. 3. Datę sporządzenia raportu. 4. Powód zakończenia programu – zrealizowany zakres; rezygnacja z realizacji; włączenie do innego projektu; wyłączenie z monitorowania. 5. Sprawozdanie Kierownika Programu – krótki opis przebiegu realizacji programu, zrealizowanych działań, napotkanych problemów, dokonanych zmian, powodów ewentualnego przedwczesnego zakończenia programu itd. 6. Cele programu – wskaźniki realizacji celów (kryterium pomiaru, czy program zrealizował zdefiniowany cel) oraz wartości planowane do osiągnięcia w określonym czasie i osiągnięte. 7. Korzyści osiągnięte w programie – wskaźniki realizacji korzyści (kryterium pomiaru, czy program przyniósł zdefiniowane korzyści); wartości wskaźników korzyści planowane do osiągnięcia w określonym czasie i wartości osiągnięte (na dzień zamknięcia programu). 8. Nazwy produktów projektów wchodzących w skład programów wraz z informacją, czy produkt został wdrożony (tak/nie). 9. Informację o terminach, w których weryfikowane będzie osiągnięcie korzyści wynikających z realizacji programu, np. planowana ewaluacja. 10. Informację o stanie wydatkowania budżetu programu na dzień zamknięcia programu: <ol style="list-style-type: none"> a) budżet planowany, b) budżet rzeczywiście wydatkowany. 11. Zapis najważniejszych zdarzeń i doświadczeń z realizacji programu: <ol style="list-style-type: none"> a) zdarzenie/doświadczenie (przegląd), b) rekomendacje przydatne w realizacji programów w przyszłości. 12. Przegląd ryzyk utrzymujących się po przygotowaniu Raportu zamknięcia programu²¹ wraz z: <ol style="list-style-type: none"> a) przyczyną ryzyka, b) możliwym skutkiem materializacji ryzyka, c) szacowanym wpływem ryzyka na osiągnięcie zamierzonych korzyści, d) szacowanym prawdopodobieństwem wystąpienia ryzyka, e) proponowanym sposobem zarządzania ryzykiem. <p>Raport zamknięcia programu może być przygotowany w każdej fazie programu, przy czym w fazach przygotowania, planowania i realizacji związany jest z jego przedwczesnym zakończeniem. Dane zawarte w Raporcie zamknięcia powinny znajdować odzwierciedlenie w danych umieszczonych w obowiązującym systemie informatycznym.</p>

²¹ Warto także podsumować ryzyka zmaterializowane i niezmaterializowane w trakcie programu. Informacja ta pozwala lepiej identyfikować i analizować ryzyka w przyszłych przedsięwzięciach.

WERSJA	
DATA	

DATA	ZMIANA	OSOBA AKCEPTUJĄCA

