ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI STRATEGICZNYMI

REKOMENDACJE

KPRM

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI STRATEGICZNYMI
REKOMENDACJE

Opracowanie: Rządowe Biuro Monitorowania Projektów

Centrum Analiz Strategicznych

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Maria Szymborska

Piotr Charchuła

Joanna Duma

Tomasz Janka

Aleksandra Karpińska

Kornel Kwiatek

Marcin Nocoń

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 3
1. Rola projektów w strukturze działań, czyli czym jest projekt i do czego służy? 4
1.1. Podstawowe definicje 4
1.2. Zarządzanie projektem 6
2. Kategoryzacja projektów 7
3. Zasady organizacji projektu 8
4. Struktury organizacyjne dla projektów 9
4.1. Struktura podstawowa 9
4.2. Struktura uproszczona 11
5. Cykl życia projektu 12
5.1. Faza przygotowania projektu 13
5.2. Faza planowania 18
5.3. Faza realizacji projektu 24
5.4. Faza zamykania 30
6. Monitorowanie korzyści po zamknięciu projektu 33
7. Wytyczne dotyczące obszarów zarządzania projektem 33
8. Wytyczne dotyczące dokumentacji projektu 36
8.1. Wykaz dokumentów 36
8.2. Raportowanie i monitoring 38
Zakończenie 39
ZAŁĄCZNIKI 39
Załącznik 1. Słownik 40
Załącznik 2. Karty ról projektowych w projekcie 47
Załącznik 3. Zakres informacyjny dokumentów projektowych 58

CEL I ADRESACI DOKUMENTU

Celem dokumentu jest określenie rekomendowanego[1] procesu przygotowania, planowania, realizacji oraz zamykania przedsięwzięć o charakterze projektowym w centralnej administracji rządowej. Adresatami dokumentu są osoby zaangażowane w realizację programów i projektów wynikających z rządowych dokumentów strategicznych oraz wszyscy pracownicy administracji publicznej, poszukujący dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania projektami. Prezentowane zalecenia mają charakter ramowy. Celem jest stworzenie jednolitej metodyki porządkowania różnorodnych inicjatyw w ramach portfela jednostki przy każdorazowym, twórczym dopasowaniu jej do kultury organizacyjnej instytucji, charakteru realizowanego projektu, uwarunkowań zewnętrznych oraz wiedzy i umiejętności zespołu w zakresie zarządzania projektami[2]. Szczególnej uwagi wymaga wskazanie obowiązujących w jednostce procesów i wytycznych powiązanych z poszczególnymi fazami realizacji projektu. Prace nad rekomendacjami mają charakter iteracyjny, treść dokumentu będzie z czasem dopracowywana i uzupełniana o bardziej szczegółowe instrukcje przygotowywane w oparciu o najlepsze praktyki już stosowane w poszczególnych podmiotach. Stworzeniu środowiska przyjaznego sprawnemu zarządzaniu projektami sprzyja uznanie kilku wymienionych poniżej zasad.

1. Administracja rządowa realizuje wspólne cele, dlatego ministerstwa oraz jednostki nadzorowane i podległe ściśle ze sobą współpracują, tworząc struktury odpowiedzialne za prowadzenie programów i projektów, korzystając przy tym z najlepszych praktyk zarządzania.
2. Kierownictwa jednostek, oprócz nadzorowania stałej działalności (procesy), zarządzają portfelem programów i projektów wynikających z dokumentów o charakterze strategicznym. Wsparcie portfela zapewnia odpowiednio umocowana, dedykowana do tego struktura.
3. W przypadku zmian w Kierownictwach niezbędne jest m.in. przekazywanie następcom portfela programów i projektów wraz z raportami dotyczącymi ich aktualnych statusów.
4. Kierownictwa ministerstw dążą do przypisywania w resortach jednoosobowej odpowiedzialności za realizację poszczególnych programów i projektów.
5. Realizatorzy projektów dbają o ciągły kontakt z interesariuszami projektów oraz uzasadnienie podejmowanych inicjatyw, tak by w razie potrzeby na bieżąco modyfikować lub zamykać nieznajdujące uzasadnienia inicjatywy.
6. Powodzenie realizacji programów i projektów strategicznych zależy od pracy całej organizacji, dlatego proces zarządzania projektami nie może funkcjonować w oderwaniu od stałej działalności poszczególnych komórek organizacyjnych.

[1] Ze względu na specyfikę zarządzania zmianą, jaką jest w tym wypadku wdrażanie podejścia projektowego, w dokumencie omówiono zalecane rozwiązania, których wprowadzenie nie ma jednak charakteru obligatoryjnego.

[2] Przyjmujemy, że w jednostkach, w których obowiązują dokumenty dotyczące zarządzania projektami, część pojęć oraz rekomendowanych narzędzi i procedur może się różnić od przedstawionych w tym dokumencie np. może obowiązywać pojęcie Raportu końcowego zamiast Raportu zamknięcia. Z punktu widzenia koordynacji całego portfela programów i projektów strategicznych istotna jest wymiana argumentów stojąca za przyjęciem konkretnych rozwiązań i budowanie zrozumienia pomiędzy realizatorami poszczególnych inicjatyw ponad ewentualnymi różnicami o charakterze szczegółowym.

7. Programy i projekty angażują pracowników z różnych komórek organizacyjnych poszczególnych podmiotów, w tym jednostek nadzorowanych i podległych. Osoby te wspólnie tworzą struktury programów i projektów, które dla zapewnienia sprawności realizacji zadań nie muszą pokrywać się z hierarchicznym układem poszczególnych zaangażowanych w daną inicjatywę podmiotów.
8. Szczególnie zalecane jest włączenie do Zespołów Projektowych pracowników komórek odpowiedzialnych za zarządzanie strategią instytucji, zarządzanie budżetem i obsługę prawną danej jednostki. Zaangażowane osoby powinny od początku współtworzyć projekty i programy oraz odpowiadać za ich sprawną realizację w ww. obszarach.
9. W przypadku realizacji szczególnie ważnych lub skomplikowanych projektów i programów celowe jest rozważenie możliwości utworzenia dedykowanej, tymczasowej struktury organizacyjnej, w skład której wchodzić będą pracownicy oddelegowani ze swoich macierzystych jednostek na czas realizacji projektu bądź programu.

Rekomendacje (rozdziały 5 i 8) wskazują dokumenty podstawowe i dodatkowe. Zaproponowany podział wynika z faktu, że nie wszystkie informacje dotyczące projektów są uwzględniane w systemie informatycznym oraz że nie każda kwestia wymaga tworzenia dedykowanych dokumentów. Sprawna realizacja projektów wymaga jednak przemyślanych decyzji w każdym z wymienionych obszarów.

Podstawowe definicje terminów użytych w dokumencie wyjaśnione zostały w słowniku, który stanowi załącznik nr 1 do tego dokumentu.

1. Rola projektów w strukturze działań, czyli czym jest projekt i do czego służy?

1.1. Podstawowe definicje

Projekt to inicjatywa nastawiona na zmianę, stworzenie w określonych ramach czasowych i przy określonym budżecie nowego produktu lub usługi. Jest realizowany (choć nie zawsze nazwany) wtedy, gdy tworzy coś całkowicie nowego albo wtedy, gdy poprawia dotychczasowy przyjęty sposób działania (optymalizuje proces). Projekty możemy wyróżnić także z tego, co w administracji wydaje się być działalnością stałą: nowelizacje ustaw czy rozporządzeń, raporty z konsultacji czy kampanie informacyjne to kolejne produkty projektów.
W podejmowanych przedsięwzięciach można bowiem każdorazowo określić nowe cele, okres, w którym powinno nastąpić wdrożenie, budżet czy ryzyka. **Najważniejsza nawet ustawa nie jest celem samym w sobie, ale jednym ze środków do osiągnięcia zamierzonego rezultatu.**

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 wymogi jakościowe i ilościowe.

Powiązane ze sobą projekty mogą tworzyć program[3]. Ważne, by pojęć projekt i program nie stosować zamiennie. Produkty dostarczane przez projekty są tylko drogą do osiągnięcia celów programu. Celem projektu jest wytworzenie i wdrożenie produktów, a celem programu jest osiągnięcie korzyści generowanych przez rezultaty wytworzenia lub wdrożenia produktów projektów należących do danego programu.

Program – przedsięwzięcie, w skład którego wchodzą powiązane ze sobą projekty oraz działania związane z zarządzaniem daną inicjatywą. Celem programu jest osiągnięcie w określonym czasie i budżecie konkretnych rezultatów oraz korzyści (efektu strategicznego stanowiącego synergiczną kumulację rezultatów powstałych z wytworzenia produktów projektów wchodzących w skład programu).

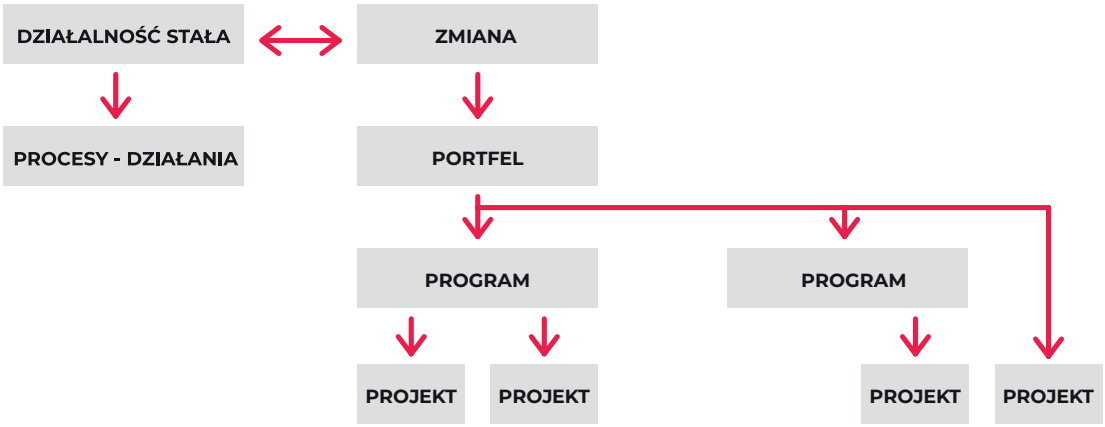
Grupy projektów wyróżnionych ze względu na określone cechy tworzą tzw. portfele.

Portfel – zbiór programów i projektów oraz innych prac wybranych ze względu na określone kryteria, zgrupowanych dla efektywnego i skutecznego zarządzania oraz kontroli. Spojrzenie z perspektywy portfela pozwala na optymalizację i koordynację zachodzących w instytucji zmian. Portfel to narzędzie do optymalnego osiągania celów strategicznych całej organizacji.

[3] Rekomendacje dla zarządzania programami opisano w oddzielnym podręczniku – *Rekomendacjach dotyczących zarządzania programami strategicznymi*.

Wyróżnienie w organizacji procesów oraz portfeli programów i projektów (patrz rysunek 1) ułatwia sprawne zarządzanie. Kadrze kierowniczej daje większą kontrolę nad instytucją, a realizatorom poszczególnych zadań pewnego rodzaju przewodnik, który pozwala skoncentrować się na meritum sprawy.

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).



Rysunek 1. Realizacja celów strategicznych – podstawowy schemat struktury zadań
Źródło: opracowanie własne.

Proces projektowy to nic innego, jak opis powtarzalnych czynności, które powinniśmy wykonać za każdym razem, gdy podejmujemy nowe przedsięwzięcie.

Zarządzanie projektem

1.2.

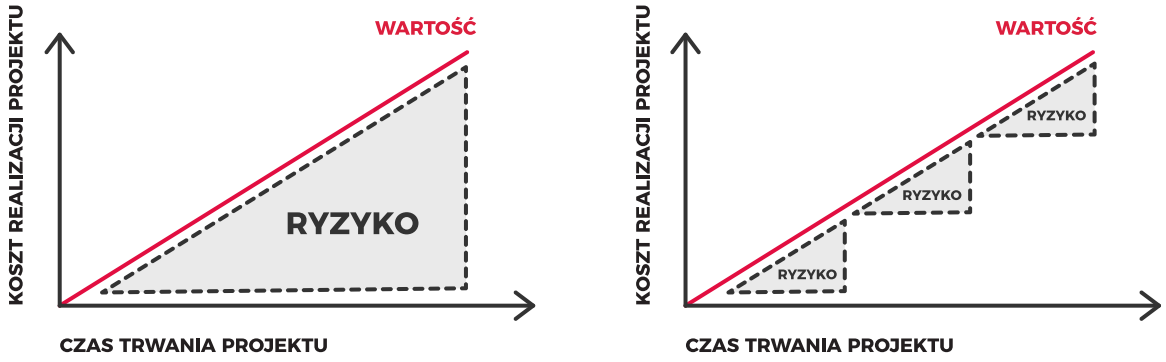
Wagę wdrożenia procesu zarządzania projektami widać szczególnie wyraźnie, gdy na projekty patrzymy z perspektywy całej instytucji lub konieczności nadzoru i budowy synergii między przedsięwzięciami realizowanymi przez różne podmioty. Bez określonego procesu trudniej jest monitorować znaczną liczbę projektów i wyciągać wnioski w zakresie optymalnej realizacji dla przyszłych i obecnie prowadzonych inicjatyw (im projektów jest więcej i mniej zgrany zespół mamy do dyspozycji, tym większa wskazana trudność).

Poznając obszar zarządzania projektami, zderzamy się obecnie z dwoma głównymi nurtami – tzw. podejściem tradycyjnym (kaskadowym) i zwinnym.

Drugi model narodził się w opozycji do pierwszego. Aktualnie dostrzega się wady i zalety każdego z nich i traktuje jako uzupełniające się wizje zarządzania. **Podejście kaskadowe jest potrzebne chociażby z perspektywy zarządzania i monitorowania projektu, nawet zwinną realizację projektu także należy przemyśleć, zaplanować i nadzorować.**

Zaprezentowany model z podziałem na fazy, charakterystyczny dla podejścia tradycyjnego, nie wyklucza wykorzystania na etapie realizacji typowych dla podejścia zwinnego iteracji. Czyli krótkich odcinków pracy, w których wytwarza się największa możliwą w danym momencie wartość dla odbiorcy i z nim się ją konfrontuje.

Poniższa grafika (rysunek 2) zestawia dwa podejścia w odniesieniu do uzyskiwania wartości i możliwości uzyskania informacji zwrotnej. Dzięki okresowemu prezentowaniu produktów cząstkowych zmniejszamy ryzyko projektu, bo zwiększamy jego wartość, budując ją wspólnie z odbiorcą projektu lub jego przedstawicielem. Wartością może być np. propozycja, model, prototyp, wszystko, co pozwala zespołowi uzyskać informację zwrotną od odbiorcy projektu lub jego przedstawiciela.



Podejście bez prezentacji produktów cząstkowych

Podejście z prezentacją produktów cząstkowych

Rysunek 2. Dwa podejścia do prezentacji produktów cząstkowych projektu

Źródło: opracowanie własne.

Celem podjętej inicjatywy promocji zasad zarządzania projektami w administracji jest efektywne wytwarzanie produktów o największej wartości dla obywateli. Dlatego zachęcamy do takiego wykorzystania zaprezentowanych rekomendacji i technik projektowych, by na etapie planowania dokładnie poznać oczekiwania, a później możliwie często uzyskiwać informację zwrotną od przyszłych użytkowników wytwarzanych przez nas produktów. **Dotyczy to zarówno obywateli, jak i innych komórek administracji, które będą użytkowały lub wdrażały wytworzone przez nas produkty.**

Kategoryzacja projektów 2.

Możliwe są różne kategoryzacje projektów, w zależności od cechy, jaką w grupie projektów uznamy w danym momencie za najważniejszą. Z punktu widzenia działań zarządczych niezwykle istotna jest priorytetyzacja projektów i przypisanie ich do odpowiednich podmiotów.

Priorytetyzacja projektów pozwala na odpowiednie przypisanie do projektów ograniczonych zasobów. Zgodnie z tym zamysłem uznajemy, że:

1. Kategoria A to projekty strategiczne o najwyższym priorytecie – ważne i pilne.
2. Kategoria B to projekty strategiczne o mniejszej wadze i pilności.

Projekty kategorii A i B są objęte monitoringiem prowadzonym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (KPRM).

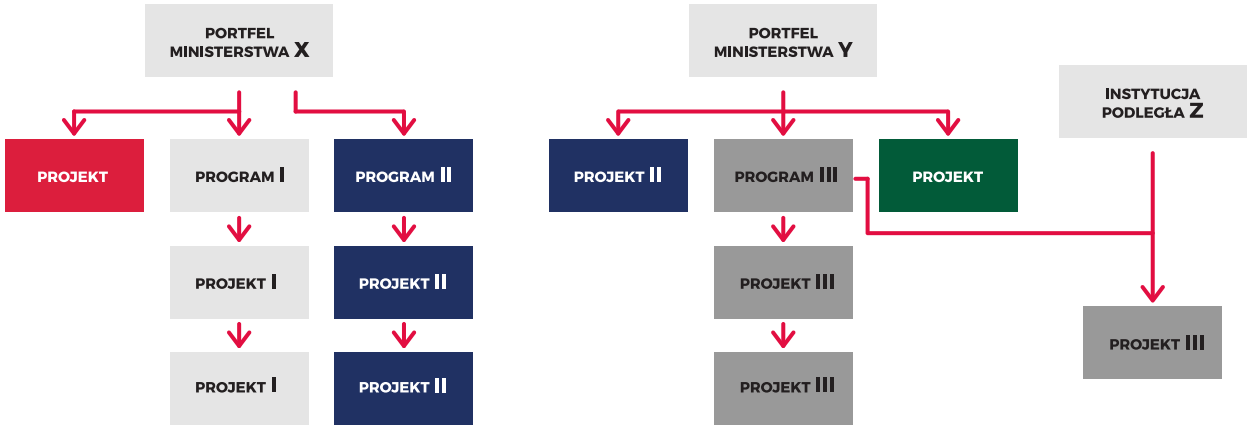
3. Projekty kategorii C to przedsięwzięcia mniejszej wagi, realizowane wewnątrz jednostki.
4. Projekty kategorii D to wewnętrzne projekty jednostki np. przygotowanie systemu szkoleń czy remontu elewacji budynku.

Projekty kategorii C i D nie podlegają monitoringowi ze strony KPRM, sposób ich raportowania określają wewnętrzne regulacje resortów.

Niezwykle ważnym jest przypisanie projektów do odpowiednich podmiotów. Takie działanie pozwala uniknąć sporów kompetencyjnych.

W punktach poniżej oraz na rysunku 3 wskazano zasady przynależności projektów i programów do portfeli poszczególnych jednostek administracji:

1. Projekt jest częścią portfela jednostki, która odpowiada za jego realizację.
2. Program jest częścią portfela jednostki, która odpowiada za jego realizację. Program należący do portfela jednej jednostki (wiodącej) może zawierać projekty należące do portfeli innych podmiotów administracji publicznej.
3. Poszczególne zadania w projektach mogą być realizowane przez różne jednostki administracji publicznej oraz inne instytucje.



Rysunek 3. Portfele programów i projektów w ministerstwach

Źródło: opracowanie własne.

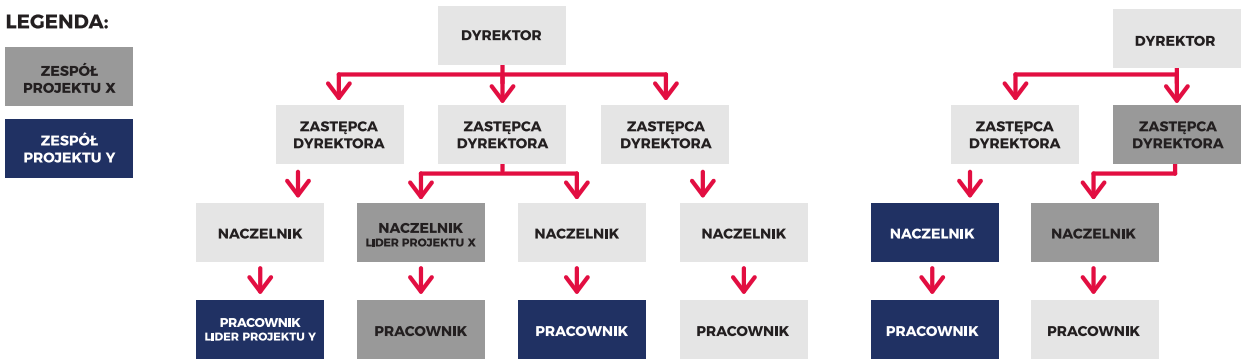
3. Zasady organizacji projektu

Doświadczenia zebrane w trakcie sprawnie zarządzanych programów i projektów pozwalają wyróżnić konkretne role, które w efektywnie zarządzanej inicjatywie powinny być określone. Role projektowe mogą mieć charakter indywidualny lub zbiorowy, ich definicje zamieszczono w załączniku nr 1, a opisy zadań w załączniku nr 2. W przypadku projektów najważniejsze role to:

- Sponsor (Przewodniczący Komitetu Sterującego),[4]
- Komitet Sterujący (KS),
- Lider Projektu,
- Zespół Projektu.

Realizacja projektu związana jest zwykle z dużą ilością pracy organizacyjno-biurowej, dlatego już na samym początku warto wyróżnić osobę, grupę osób albo komórkę organizacyjną (np. konkretny wydział), które będą pełniły rolę Biura Projektu. Wymienione wyżej role wraz z Biurem Projektu wchodzą w skład tymczasowej struktury organizacyjnej projektu.

Usytuowanie przykładowych zespołów projektowych w strukturze organizacyjnej ministerstwa zaprezentowano na rysunku 4.



Rysunek 4. Zespół Projektu w strukturze organizacyjnej ministerstwa

Źródło: opracowanie własne.

Należy pamiętać, że role projektowe nie muszą pokrywać się z hierarchiczną strukturą danego podmiotu. Dla sprawnej realizacji danej inicjatywy Lider Projektu, będący np. w randze naczelnika, może potrzebować w Zespole Projektowym zarówno specjalistów, jaki i dyrektorów, którzy np. opiniują produkty projektu pod względem jakości.

[4] Role powinny, ale nie muszą być tożsame.

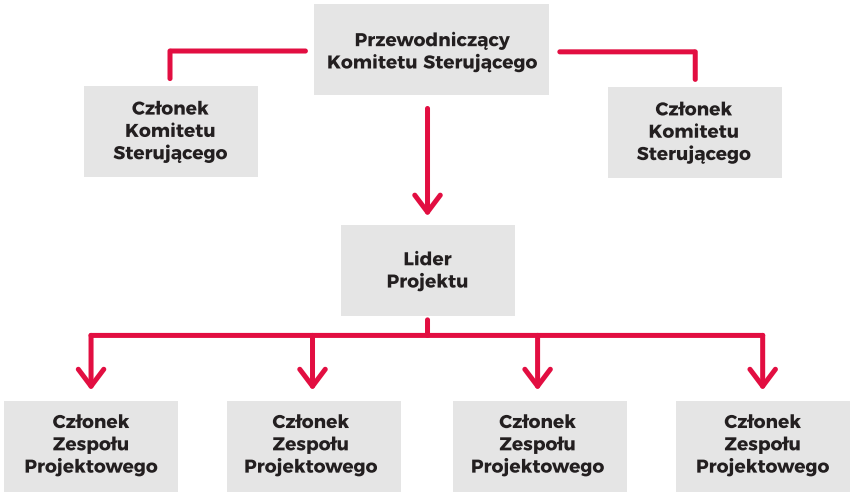
Struktury organizacyjne dla projektów

4.

Struktura podstawowa

4.1.

Podstawowa struktura organizacyjna projektu obejmuje role: Komitet Sterujący (wraz z Przewodniczącym pełniącym jednocześnie funkcję Sponsora[5]) oraz Lider Projektu. Dla projektów kategorii A Sponsorem może być osoba w randze ministra, sekretarza, podsekretarza stanu, dyrektora generalnego, prezesa lub wiceprezesa jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki. Członkami Komitetu Sterującego mogą być osoby w randze ministra, sekretarza, podsekretarza stanu, prezesa lub wiceprezesa jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki. Dla projektów kategorii B, D i C Sponsorem może być dyrektor lub zastępca dyrektora komórki organizacyjnej resortu, jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki. W skład Komitetu Sterującego każdorazowo może wchodzić również dyrektor generalny jednostki. Liderem Projektu może być merytoryczny pracownik jednostki niezależnie od zajmowanego stanowiska służbowego, jeśli tylko jego doświadczenie i pozycja umożliwiają mu realną realizację projektu. Podstawową strukturę organizacyjną przedstawiono na rysunku 5.



Rysunek 5. Struktura organizacyjna dla projektu z Komitetem Sterującym

Źródło: opracowanie własne.

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

Ważne
Członkowie Komitetu Sterującego podejmują samodzielne, wiążące decyzje w projekcie. Uwzględniają przy tym perspektywę głównych dostawców oraz innych interesariuszy, w szczególności przyszłych użytkowników, odbiorców wytworzonych w ramach projektu produktów i osiągniętych korzyści. Komitet Sterujący jest ciałem decyzyjnym[6], a nie doradczym, powinien podejmować decyzje w drodze konsensusu, ale decydujący głos i odpowiedzialność należą do Przewodniczącego (Sponsora)[7]. Dobrą praktyką jest utworzenie możliwie najmniejszego Komitetu Sterującego.

W praktyce działań administracyjnych spotykamy również sytuację, w której role Sponsora i Przewodniczącego Komitetu Sterującego nie są tożsame. Dzieje się tak zwykle wtedy, gdy Przewodniczącym Komitetu Sterującego jest osoba w randze dyrektora, a Sponsorem jest członek Kierownictwa jednostki. Różnice mogą mieć charakter semantyczny lub wynikać z delegowania odpowiedzialności i przystosowania struktury projektowej do hierarchicznej struktury organizacji. W takim układzie członek Kierownictwa koordynuje zwykle większą liczbę powiązanych ze sobą projektów, czyli jest bardziej Właścicielem Programu lub reprezentuje projekt w Radzie Portfela (Kierownictwie). W odpowiedzi na tę sytuację w przyjętych definicjach dopuszczono sytuację, gdy role Sponsora i Przewodniczącego Komitetu Sterującego są rozdzielone. Ważne jest, aby pamiętać, że na Przewodniczącego Komitetu należy wybrać taką osobę, która jest w stanie i ma szansę podjąć pełną odpowiedzialność za to, że projekt zrealizuje swoje cele i przyniesie zaplanowane korzyści. Podobnie Lider Projektu – nie jest osobą odpowiedzialną za wypełnianie dokumentacji projektowej, ale kierownikiem operacyjnie zarządzającym projektem. Prowadzenie dokumentacji i inne techniczne zadania powinien móc zlecić członkom zespołu.

[6] Podkreślamy decyzyjność Komitetu Sterującego, by wyraźnie odróżnić Komitety od tzw. zespołów międzyresortowych. Komitet Sterujący to określenie osób strategicznie zarządzających projektem.

[7] Sposób pracy Komitetu Sterującego powinien zostać określony w Planie zarządzania projektem.

Struktura uproszczona

4.2.

Przy realizacji stosunkowo prostych projektów[8] możliwa jest struktura organizacyjna złożona jedynie ze Sponsora i Lidera Projektu. Przyjęcie takiej struktury wymaga pewności, czy warto powoływać mały, oddzielny projekt, zamiast włączyć go do zakresu innego projektu – rysunek 6.

Rysunek 6. Struktura organizacyjna dla projektu bez Komitetu Sterującego

Źródło: opracowanie własne.

Ważne
Struktura organizacyjna projektu może być modyfikowana zależnie od specyfiki realizowanego zamierzenia. Kluczowym elementem decydującym o jej kształcie jest umożliwienie sprawnego podejmowania decyzji i reakcji na ryzyka w projekcie oraz przyjęcie założenia o jednostkowej odpowiedzialności za powierzone zadania.

Przykłady struktur zarządczych dla projektów wchodzących w skład programów zaprezentowano w rekomendacjach dotyczących zarządzania programami na stronach 12 i 14.

[8] Ocena złożoności projektu należy do Kierownictwa wspieranego przez Biuro Portfela, które powinno analizować wpływ wybieranych struktur (z Komitetem Sterującym lub bez) na powodzenie realizacji programów i projektów.

5. Cykl życia projektu

Cykl życia projektu obejmuje cztery fazy:

1. przygotowania,
2. planowania,
3. realizacji,
4. zamykania.

Po zamknięciu projektu warto wyróżnić proces monitorowania korzyści projektu[9]. Jest on ważny ze względu na m.in. konieczność całościowego planowania przyszłych wydatków (np. z uruchomionego w wyniku projektu funduszu) oraz potrzebę oceny długofalowych efektów projektu. Z uwagi na istotność jasnego określania zakresu projektu nie włączamy go do cyklu życia projektu. Monitorowanie korzyści ma bowiem zwykle bardziej procesowy charakter (brak nastawienia na wprowadzanie zmiany, mniejsze ryzyko, brak ograniczenia czasowego itp.), choć może obejmować np. projekty badawcze. Długość procesu monitorowania i częstotliwość raportowania określa Komitet Sterujący w porozumieniu z odpowiednią Radą Portfela. Ustalenia w tym zakresie znajdują odzwierciedlenie w Raporcie zamknięcia.

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

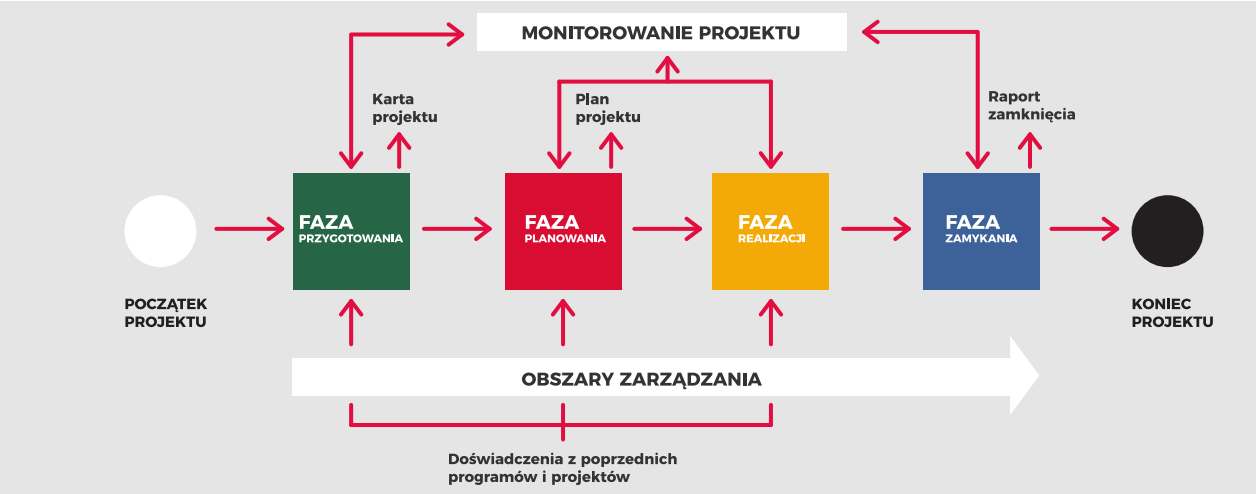
- korzyści i uzasadnienie projektu,
- zakres i wymagania,
- czas,
- koszty,
- jakość,
- interesariusze i komunikacja,
- organizacja pracy,
- ryzyko,
- zmiany (w tym odchylenia w realizacji projektu i ich konsekwencje).

Opis poszczególnych obszarów, wraz z zakresem ważnych do wypracowania informacji, zamieszczono w rozdziale 7, a wytyczne dotyczące monitorowania projektów w rozdziale 8.2. Cykl życia projektu wraz z obszarami zarządzania i kluczowymi dokumentami przedstawiono na rysunku 7.

Ponadto opis wielu przydatnych narzędzi projektowych został ujęty w *Przewodniku po zarządzaniu*[10]. Poniżej, przy kolejnych punktach procesu projektowego, umieszczono odniesienia do poszczególnych narzędzi opisanch w ww. publikacji, które mogą być pomocne w realizacji danego zadania.

[9] Czas ten zwany jest niekiedy tzw. fazą stabilizacji.

[10] *Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2020



Rysunek 7. Cykl życia projektu

Źródło: opracowanie własne.

Proponowany zakres informacyjny dokumentów projektowych przedstawiono w załączniku nr 2.

Faza przygotowania projektu

5.1.

Cel fazy
Zdefiniowanie i opisanie inicjatywy projektowej pozwalającej na podjęcie decyzji o rozpoczęciu szczegółowego planowania projektu, zapewnienie środków potrzebnych dla zaplanowania projektu.

Wejście
Potrzeba (wewnętrzna lub zewnętrzna), pomysł na projekt, zmiana legislacyjna itp. – w konsekwencji zgłoszenie inicjatywy.

Wyjście
Decyzja o przejściu do fazy planowania albo decyzja o zakończeniu prac związanych z przygotowaniem projektu.

Dokumenty (wyjście z fazy)

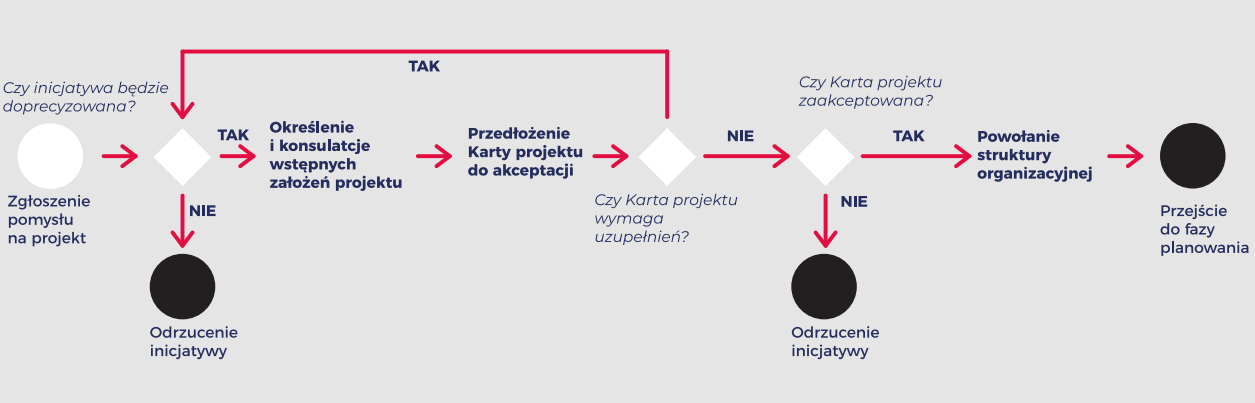
Podstawowe:

- Karta projektu.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Zgłoszenie inicjatywy projektowej – potwierdzenie zgłoszenia projektu,
- Analiza interesariuszy,
- Powołanie struktury organizacyjnej projektu,
- inne dokumenty potrzebne do prawidłowego zaplanowania fazy planowania.

Wyróżnienie fazy przygotowania ma pomóc w podjęciu decyzji, czy warto zainicjować zaawansowane prace zmierzające do realizacji projektu. W tym czasie następuje doprecyzowanie pomysłu i takie opracowanie koncepcji, by można było ją zaprezentować właściwemu podmiotowi decyzyjnemu, który na tej podstawie będzie mógł zdecydować o inwestowaniu zasobów w dalsze prace obejmujące m.in. szczegółowe planowanie inicjatywy[11]. Przebieg fazy przedstawiono na rysunku 8.



Rysunek 8. Schemat fazy przygotowania projektu

Źródło: opracowanie własne.

Ustrukturyzowaną formą zebrania podstawowych informacji o projekcie jest Karta projektu. Brak akceptacji Karty projektu oznacza albo konieczność uzupełnienia Karty projektu, albo odrzucenie i automatyczne zamknięcie inicjatywy projektowej[12]. W praktyce możliwe są również sytuacje, w których podjęcie tematu opisanego w Karcie projektu następuje po dłużyszym czasie od opracowania wstępnych założeń projektu. W takiej sytuacji tym bardziej korzystne jest, by wyniki przeprowadzonych analiz zebrane były w postaci Karty projektu i archiwizowane przez Biuro Portfela.

Formalne powołanie struktury organizacyjnej może nastąpić także poprzez akceptację Karty projektu.

WAŻNE

Przy akceptacji Karty projektu należy pamiętać, że jest to dokument wstępny, rozpoczynający szczegółowe planowanie projektu.

[11] Opisane działania bywają określane jako faza przedprojektowa. Wynika to po części z potrzeby rozróżnienia rzeczywistego początku prac i momentu, kiedy organizacja otwarcie przyznaje się do prowadzenia działań w danym obszarze. Czasami niechętnie patrzy się też na przerywanie projektów, więc nazywa się projektami dopiero te inicjatywy, które na pewno będą realizowane. Tymczasem, jeśli prace nad inicjatywą są prowadzone, angażowane są zasoby, projekt *de facto* się toczy. W praktyce ten okres może trwać relatywnie długo, dlatego warto, by w określonym zakresie był monitorowany. Nie ma też nic złego w przerywaniu projektów, zwłaszcza w fazie przygotowania i planowania. Robiąc dobre rozeznanie, możemy przecież odkryć zupełnie inny, lepszy sposób zareagowania na zaistniałą potrzebę, niż pierwotnie zakładaliśmy.

[12] Formalne zakończenie prac na tym etapie nie wymaga opracowania Raportu zamknięcia.

Przebieg fazy przygotowania projektu

5.1.1.

Zgłoszenie pomysłu na projekt

Cel

Uzyskanie akceptacji ze strony osób decyzyjnych na zaangażowanie się określonych osób w doprecyzowanie pomysłu na projekt. Zebranie w jednym miejscu pomysłów na projekty i dzięki temu umożliwienie ich wspólnej analizy.

Wejście

Podjęcie pracy nad przygotowaniem projektu może: wynikać m.in. z bezpośredniego polecenia Kierownictwa jednostki, stanowić formę wypełnienia zobowiązań wynikających z różnego rodzaju dokumentów strategicznych lub umów międzynarodowych, być efektem indywidualnej inicjatywy, merytorycznego namysłu danej komórki organizacyjnej lub inspiracji zaczerpniętej od obywateli.

Wyjście

Decyzja w sprawie doprecyzowania inicjatywy.

Opis

W zależności od źródła pomysłu na projekt, możliwe są różne scenariusze działania. Na tym etapie prace często prowadzone są wewnątrz poszczególnych komórek organizacyjnych, wystarczą do tego decyzje odpowiedniego dyrektora lub naczelnika. Czasem powoduje to jednak, że równolegle trwają prace nad podobnymi zadaniami i podejmowane działania nie mogą się nawzajem wspierać. Dlatego dobrze jest już na tym etapie zgłaszać pomysły do Biura Portfela i potencjalnego Sponsora. Zgłoszenie inicjatywy może nastąpić w postaci wstępnie uzupełnionej Karty projektu.

Biuro Portfela lub potencjalny Sponsor przedstawia wówczas inicjatywę Kierownictwu (Radzie Portfela). Na podstawie zgłoszenia inicjatywy projektu Właściciel Portfela, po konsultacji z Radą Portfela, podejmuje decyzję o rozpoczęciu prac nad określeniem wstępnych założeń projektu oraz wyznacza osoby odpowiedzialne za ich przygotowanie albo podejmuje decyzję odmowną[13]. Decyzję Właściciela Portfela o rozpoczęciu prac traktujemy jako formalny początek monitorowania projektu. Jeśli decyzja nastąpiła po upływie pewnego czasu od faktycznego rozpoczęcia prac, za początek projektu przyjmujemy orientacyjną datę rzeczywistego rozpoczęcia prac. Może być ona różna od daty rozpoczęcia monitorowania projektu.

Dokumenty:

- Zgłoszenie inicjatywy projektowej

Proponowane techniki:

- Burza mózgów
- *Business Model Canvas*
- Przygotowanie projektu

[13] Możliwa jest sytuacja, w której Biuro Portfela jedynie odnotowuje rozpoczęcie prac nad Kartą Projektu.

Określenie i konsultacje wstępnych założeń projektu – opracowanie Karty projektu

Cel
Uporządkowanie i ustandaryzowanie informacji niezbędnych do poprawnego doprecyzowania projektu. Pozwala na czytelne przedstawienie wszystkich informacji, które na tym etapie mogą być pomocne w podjęciu decyzji o rozpoczęciu szczegółowego planowania projektu.

Wejście
Decyzja w sprawie doprecyzowania projektu.

Wyjście
Skonsultowana Karta projektu.

Opis
Na tym etapie osoba odpowiedzialna za określenie wstępnych założeń projektu (Lider, jeżeli już został wskazany) zbiera w formie jednego przejrzystego dokumentu podstawowe informacje o tym, co i w jakim celu mogłoby zostać zrealizowane. Określa przy tym zarys harmonogramu, budżet przedsięwzięcia i główne ryzyka. W ten sposób powstaje propozycja Karty projektu[14]. Moduły, które ją tworzą są rozbudowywane i aktualizowane przez cały okres trwania projektu.

Przygotowanie Karty projektu wymaga opracowania wstępnej diagnozy i uzasadnienia dla oczekiwanych korzyści z realizacji projektu oraz odpowiednich analiz. Tworząc Kartę projektu, osoba odpowiedzialna za to zadanie korzysta z dotychczasowych doświadczeń organizacji i konsultuje wstępne założenia projektu z właściwymi merytorycznie osobami i instytucjami. W tym celu może się zapoznać z Dziennikami doświadczeń (aktualnie realizowanych bądź zakończonych) projektów. Na tym etapie ustala możliwość zaangażowania zasobów w prace projektowe. Na podstawie konsultacji nanoszone są zmiany w założeniach projektu. Opracowaną propozycję Karty projektu weryfikują Kierownik Programu[15] i Biuro Portfela, które na podstawie określonego zbioru kryteriów jakościowych i ilościowych przygotowuje rekomendacje dotyczące projektu i nadaje mu wstępną kategorię dotyczącą jego pilności oraz wagi (A, B, C albo D).

Dokumenty:
- Karta projektu
- Rejestr interesariuszy

Proponowane techniki:
- Karta projektu
- Definiowanie celów
- *Business Model Canvas*
- Analiza SWOT
- Rejestr produktu
- Mapa interesariuszy
- Budżet projektu
- Wskaźniki finansowe
- Spotkania w projekcie

[14] Tym samym też osoba inicjująca projekt tworzy pierwsze wersje dokumentów, które (tak jak np. harmonogram czy Rejestr ryzyka) przez cały projekt będą analizowane, rozbudowywane i aktualizowane, tak by służyć do sprawnego zarządzania projektem.

[15] Jeśli projekt jest częścią programu.

Przedłożenie Karty projektu do akceptacji – decyzja w sprawie akceptacji Karty projektu

Cel
Uzyskanie potwierdzenia, że prace prowadzone są we właściwym kierunku i mogą być kontynuowane. Zapewnienie przestrzeni do uzupełnienia informacji, przeprowadzenia dodatkowych konsultacji czy wstrzymania dalszych prac nad projektem, np. ze względu na zidentyfikowane ryzyko.

Wejście
Uzgodniona Karta projektu.

Wyjście
Zaakceptowana Karta projektu.

Opis
Komitet Sterujący w oparciu o rekomendacje Biura Portfela[16] podejmuje decyzje dotyczące:

A) konieczności uzupełnienia Karty projektu,

B) odrzucenia bądź kontynuacji prac, czyli przejścia do fazy planowania[17];

C) potwierdzenia bądź zmiany kategorii projektu zaproponowanej przez Biuro Portfela.

Komitet Sterujący podejmuje decyzje w porozumieniu z Kierownictwem (Radą Portfela)[18].
Po wydaniu decyzji o uruchomieniu projektu informacje z Karty projektu podlegają aktualizacji, a zmiany są odnotowywane[19].

Dokumenty:
- Karta projektu

Proponowane techniki:
- Karta projektu

[16] A także Rady Programu i Kierownika Programu, jeśli projekt jest częścią programu.

[17] W tym uruchomienia inicjatywy pod określonymi warunkami.

[18] A także Rady Programu i Kierownika Programu, jeśli projekt jest częścią programu.

[19] Zatwierdzenie istotnych zmian w Karcie Projektu powinno być udokumentowane m.in. poprzez: załączenie protokołu z posiedzenia Komitetu Sterującego, notatkę ze spotkania, wiadomość elektroniczną od Przewodniczącego Komitetu Sterującego. Pojęcie istotności podlega subiektywnej ocenie Lidera Projektu.

Powołanie struktury organizacyjnej projektu

Cel
Precyzyjne wskazanie osób odpowiedzialnych za strategiczne i operacyjne zarządzanie projektem.

Wejście
Zaakceptowana Karta projektu.

Wyjście
Powołana struktura organizacyjna.

Opis
W przypadku decyzji o kontynuacji prac Kierownictwo (Rada Portfela) może:

B.1. Przyłączyć zakres proponowanego projektu do innego już istniejącego projektu (w porozumieniu z odpowiednim Sponsorem lub Komitetem Sterującym).
B.2. Zdecydować o powołaniu nowego, samodzielnie realizowanego projektu – w tym przypadku Kierownictwo (Rada Portfela) potwierdza wybór Sponsora projektu oraz określa skład Komitetu Sterującego. W uzasadnionych przypadkach dopuszczalna jest struktura, w której powoływany jest jedynie Sponsor, bez Komitetu Sterującego[20].
B.3. Zdecydować o powołaniu projektu i włączeniu go (w porozumieniu z Właścicielem Programu) do już istniejącego programu.
B.4. Powołać program dla nowej inicjatywy lub ewentualnie także dla innych już istniejących projektów, jeśli propozycja projektu nabierze odpowiednio rozbudowanego charakteru[21].

Sponsor określa strukturę organizacyjną projektu, powołuje Lidera Projektu oraz, jeśli to konieczne, wyodrębnia Biuro Projektu, zapewniając warunki jego funkcjonowania. Powołanie struktury organizacyjnej może odbyć się poprzez podpisanie przez Komitet Sterujący Karty projektu.

Dokumenty:
- Powołanie struktury organizacyjnej projektu

Proponowane techniki:
- Diagram struktury organizacyjnej
- Lider Projektu
- Macierz RACI
- Mapa interesariuszy

[20] Patrz rozdz. 4.2. Struktura uproszczona, s. 14.

[21] Zgłaszanie projektu do portfela projektów strategicznych określa *Proces monitorowania projektów strategicznych* przyjęty przez Radę Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych.

Faza planowania

5.2.

Cel fazy
Rozpatrzenie różnych wariantów realizacji projektu (w tym dopasowanie metodyki zarządzania), a następnie szczegółowe jej zaplanowanie, tj. zdefiniowanie zakresu, zasobów (w szczególności ludzkich), harmonogramu prac, oszacowanie kosztów, zidentyfikowanie i analiza ryzyka, doprecyzowanie oczekiwanych korzyści, przyjęcie standardów jakości.

Wejście
Zaakceptowana Karta projektu i powołana struktura organizacyjna.

Wyjście
Decyzja dotycząca przejścia do fazy realizacji projektu albo odrzucenia inicjatywy w fazie planowania.

Dokumenty (wyjście z fazy)

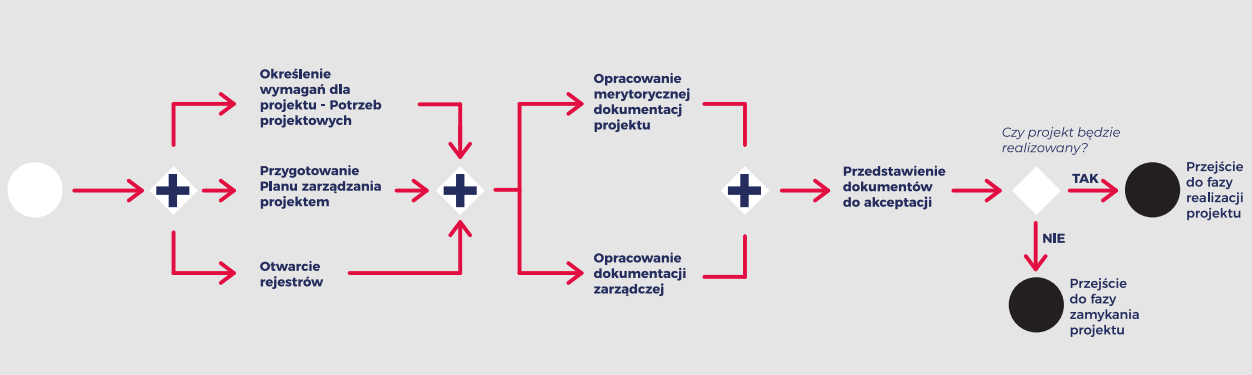
Podstawowe:

- Plan projektu,
- Raporty z przebiegu projektu,
- Rejestr ryzyka.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

- Potrzeby projektowe (Wymagania),
- Plan zarządzania projektem,
- Merytoryczna dokumentacja projektu,
- Rejestry: interesariuszy, jakości, zagadnień, zmian, Dziennik doświadczeń.

Rozpoczęcie fazy planowania oznacza, że organizacja decyduje się poświęcić swoje zasoby na odpowiednie zaplanowanie i przygotowanie realizacji danego projektu. Schematyczny przebieg tych działań przedstawiono na rysunku 9.



Rysunek 9. Schemat fazy planowania projektu

Źródło: opracowanie własne.

W tej fazie następuje opisanie i rozważenie różnych wariantów odpowiedzi na zaistniałą potrzebę, a także dokładne zaplanowanie realizacji projektu.

Przebieg fazy planowania projektu 5.2.1.

Określenie wymagań dla projektu – Potrzeb projektowych

Cel
Uspójnienie pomiędzy najważniejszymi interesariuszami projektu wizji celu, jaki ma zostać osiągnięty i sposobów jego realizacji. Zebranie w jednym miejscu i selekcja wymagań.

Wejście
Zaakceptowana Karta projektu i powołana struktura organizacyjna.

Wyjście
Potrzeby projektowe.

Opis
Na tym etapie w pierwszej kolejności należy stworzyć możliwie pełną listę produktów projektu, poczynając od końcowego, głównego produktu projektu poprzez wszystkie produkty cząstkowe. Następnie należy spisać i omówić z Komitetem Sterującym[22], a także z kluczowymi interesariuszami projektu, wszelkie wymagania i wytyczne dla poszczególnych produktów. Wymagania mogą dotyczyć zarówno jakości, jak i terminów czy też osób i procedur koniecznych do odbioru poszczególnych produktów. Nacisk powinien być jednak przede wszystkim położony na to, jakie funkcje mają spełniać poszczególne elementy projektu.

Dokumenty:
- Potrzeby projektowe

Proponowane techniki:
- Definiowanie celów
- Struktura podziału prac (WBS)
- Planowanie oparte na produktach
- Kryteria sukcesu projektu
- Rejestr produktu
- Historyjka użytkownika
- Model Kano
- Burza mózgów
- CtQ – zmienne krytyczne dla jakości
- SIPOC
- MoSCoW
- Mapa interesariuszy
- Wskaźniki finansowe

[22] Wymagania należy omówić również z Kierownikiem Programu, jeśli projekt należy do programu.

Przygotowanie Planu zarządzania projektem

Cel
Określenie jasnych zasad zarządzania projektem.

Wejście
Zaakceptowana Karta projektu i powołana struktura organizacyjna.

Wyjście
Plan zarządzania projektem.

Opis
Na początku fazy planowania niezbędne jest ustalenie z Komitetem Sterującym[23] systemu pracy, wymiany informacji, określenie zasad zarządzania czasem (w tym punktów kontrolnych), zasobami, zagadnieniami, ryzykiem itp., w tym tolerancji dla zakresu samodzielnie podejmowanych przez Lidera decyzji – na tej podstawie Lider Projektu tworzy Plan zarządzania projektem.

W tym czasie Lider, w porozumieniu z właściwymi kierownikami komórek organizacyjnych, powołuje również Zespół Projektu. Zainteresowane strony ustalają charakter realizowanych zadań i zakres zaangażowania członka zespołu w prace projektowe. Następnie Lider powinien zorganizować warsztaty dla Zespołu Projektowego, podczas których nastąpi:

- ukonstytuowanie się Zespołu Projektowego,
- przedstawienie zespołowi dotychczas określonych Potrzeb projektowych,
- ustalenie systemu pracy i wymiany informacji w ramach zespołu,
- określenie zasad zarządzania: czasem, zasobami, interesaruszami, zagadnieniami, ryzykiem itp.

Dla sprawnej realizacji projektu w warsztatach powinni wziąć udział również członkowie Komitetu Sterującego.

Dobór ludzi do zespołu i prawidłowe relacje między nimi będą jednym z kluczowych czynników sukcesu projektu. Warto wykorzystać do tego sprawdzone narzędzia zawiązywania i facylitowania pracy zespołów projektowych. Na tej podstawie Lider Projektu przygotowuje schemat struktury organizacyjnej projektu oraz macierz odpowiedzialności w projekcie i uzupełnia Plan zarządzania projektem.

Dokumenty:
- Plan zarzadzania projektem

Proponowane techniki:
- Spotkanie *Kick-off*
- Lider Projektu
- Diagram struktury organizacyjnej
- Źródła autorytetu
- Macierz RACI
- Mapa procesu
- Zespołowe szacowanie czasu
- Spotkania w projekcie
- Mapa interesariuszy
- Plan komunikacji
- Raport statusu

[23] Jeśli projekt należy do programu, do ustaleń włączony jest także Kierownik Programu.

Utworzenie rejestrów i analiza zgłoszonych zapisów

Cel
Identyfikacja i analiza spraw, które mogą pojawiać się na różnych etapach prac projektowych, a wymagać reakcji dopiero po pewnym czasie od ich sformułowania. Zidentyfikowanie najważniejszych ryzyk czy zagadnień powinno znajdować odzwierciedlenie w strukturze podziału prac w postaci działań mitygujących zmaterializowanie ryzyka lub wymaganej reakcji na problem czy zagadnienie.

Wejście
Zaakceptowana Karta projektu i powołana struktura organizacyjna.

Wyjście
Otwarte rejestry.

Opis
W sprawnej realizacji projektu pomagają następujące rejestry: Rejestr interesariuszy, Rejestr jakości, Rejestr produktu, Rejestr ryzyk, Rejestr zagadnień, Rejestr zmian, Dziennik doświadczeń[24].

Ważne
Wszystkie osoby zaangażowane w projekt mogą zgłaszać ryzyka, interesariuszy, zagadnienia i doświadczenia. Jest to sprawa trudna, ale niezwykle ważna, bo bez przekazywanej wiedzy o zagrożeniach, decydenci mogą nie zdążyć zareagować na czas.

Dokumenty:
- Rejestry

Proponowane techniki:
- Analiza SWOT
- Mapa pola sił
- CtQ
- Rejestr produktu
- Rejestr zmian
- Rejestr decyzji
- Mapa interesariuszy

[24] Przy okazji tworzenia Rejestru ryzyka analizowane są w pierwszej kolejności ryzyka zidentyfikowane na etapie tworzenia Karty projektu.

Przygotowanie merytorycznej dokumentacji projektu

Cel
Określenie optymalnego sposobu realizacji projektu i opracowanie niezbędnych dokumentów – specyfikacji.

Wejście
Określone wymagania dla projektu – Potrzeby projektowe; przygotowany Plan zarządzania projektem, utworzone rejestry.

Wyjście
Merytoryczna dokumentacja projektu.

Opis
Kolejny krok to rozpatrzenie różnych wariantów realizacji projektu i przygotowanie[25], w oparciu o przekazane Potrzeby projektowe, merytorycznej dokumentacji, wszelkich koniecznych specyfikacji, ocen czy analiz.

W przypadku gdy w organizacji realizowane są już zadania, które mogłyby wejść do zakresu projektu, podlegają one inwentaryzacji i ocenie bieżącego statusu.

Merytoryczna dokumentacja projektu jest konsultowana z ekspertami dziedzinowymi i interesariuszami projektu.

Dokumenty:
- Dokumentacja merytoryczna projektu

Proponowane techniki:
- SIPOC
- Mapa procesu
- Struktura podziału prac (WBS)
- Planowanie oparte na produktach
- Rejestr produktu
- Historyjka użytkownika
- Rybia ość (Diagram Ishikawy)
- Burza mózgów
- Zarządzanie konfliktem
- Wskaźniki finansowe

[25] W porozumieniu z Kierownikiem Programu, jeśli projekt należy do programu.

Opracowanie dokumentacji zarządczej projektu

Cel

Zaplanowanie projektu, stworzenie planu bazowego – punktu wyjścia dla wszystkich późniejszych zmian w projekcie. Uporządkowanie i ustandaryzowanie informacji niezbędnych do podjęcia decyzji o realizacji projektu.

Wejście

Określone wymagania dla projektu – Potrzeby projektowe. Przygotowany Plan zarządzania projektem, utworzone rejestry. Karta projektu jako dokument zawierajacy podstawowe informacje na temat planowanej inicjatywy.

Wyjście

Skonsultowany Plan projektu.

Opis

Na tym etapie Lider Projektu:

1. Aktualizuje uzasadnienie projektu obejmujące cel projektu wraz z bieżącymi i zakładanymi wartościami wskaźników realizacji oraz opis korzyści strategicznych mających być efektem projektu wraz ze wskaźnikami ich realizacji.
2. Tworzy strukturę podziału prac, które są potrzebne do wykonania Końcowego Produktu Projektu.
3. Przygotowuje pełną listę zapotrzebowania na zasoby.
4. Określa szczegółowy harmonogram realizacji projektu wraz ze wskazaniem osób odpowiedzialnych za wykonanie poszczególnych zadań.
5. Ustala szczegółowy Budżet projektu.
6. Uaktualnia i pogłębia analizę ryzyka.

Podsumowaniem prac na tym etapie jest Plan projektu.

Lider Projektu konsultuje treść założeń realizacyjnych projektu ze Sponsorem, Komitetem Sterującym oraz innymi właściwymi merytorycznie osobami i instytucjami[26]. Na podstawie konsultacji nanoszone są zmiany w treści założeń realizacyjnych. Na etapie konsultowania założeń Komitet Sterujący odpowiada za zabezpieczenie szacowanych zasobów (finansowych, kadrowych i rzeczowych) koniecznych do realizacji projektu.

Dokumenty:

- Plan projektu

Proponowane techniki:

- Planowanie oparte na produktach
- Struktura podziału prac (WBS)
- Rejestr produktu
- Historyjka użytkownika
- Zespołowe szacowanie czasu
- Wykres Gantta
- Ścieżka krytyczna
- Kompresja harmonogramu
- Plan bazowy
- Budżet projektu

[26] W tym z Kierownikiem Programu, jeśli projekt należy do programu.

Przedstawienie dokumentów do akceptacji – decyzja dotycząca realizacji projektu

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

Wejście
Przygotowana merytoryczna i zarządcza dokumentacja projektu, skonsultowany Plan projektu.

Wyjście
Zaakceptowany Plan projektu, decyzja dotycząca realizacji projektu.

Opis
Ostateczna wersja Planu projektu wraz z konieczną dokumentacją przedstawiana jest Komitetowi Sterującemu[27] oraz Właścicielowi Portfela. Ten ostatni, po zasięgnięciu opinii Rady Portfela, Sponsora i Komitetu Sterującego, podejmuje decyzję o uruchomieniu projektu, czasowym wstrzymaniu realizacji projektu lub przedwczesnym zakończeniu projektu. W ostatnim przypadku projekt przechodzi do fazy zamykania.

Dokumenty:
- Plan projektu
- Rejestr ryzyka

Proponowane techniki:
- Rejestr decyzji

W przypadku braku zgody na realizację projektu należy podsumować dotychczas przeprowadzone prace i przygotować Raport zamknięcia, zadbać o zarchiwizowanie danych przez Biuro Portfela i poinformowanie interesariuszy o wcześniejszym zakończeniu inicjatywy.

[27] Plan projektu i dokumentacja przedstawiane są również Kierownikowi Programu i Radzie Programu, jeśli projekt jest częścią programu.

Faza realizacji projektu

5.3.

Cel fazy
Wytworzenie Końcowego Produktu Projektu, uzyskanie akceptacji i odbioru Końcowego Produktu Projektu, odpowiednie reagowanie na wszelkie zagadnienia i ryzyka w trakcie realizacji.

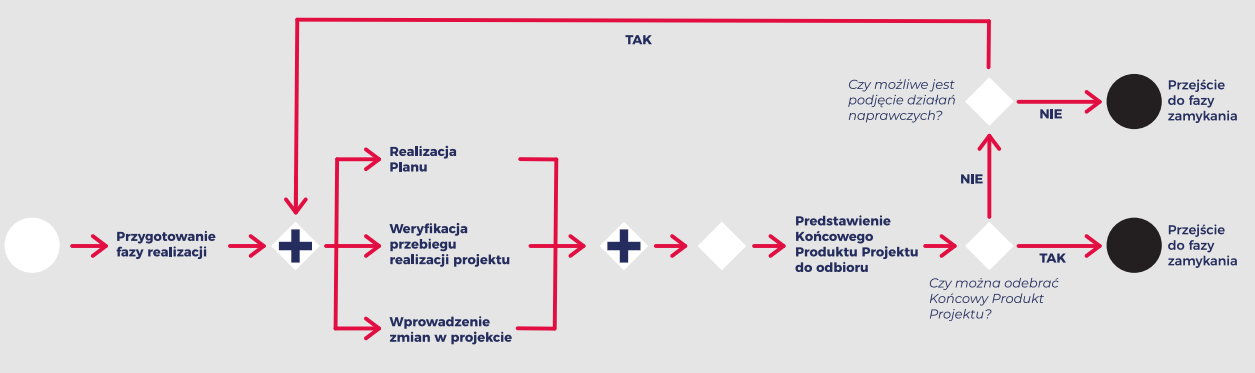
Wejście
Decyzja o przejściu do fazy realizacji projektu, komplet dokumentacji projektowej.

Wyjście
Odebrany i wdrożony Końcowy Produkt Projektu.

Dokumenty (wyjście z fazy)
Podstawowe:
- Plan projektu,
- Raporty z przebiegu projektu,
- Rejestr ryzyka.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):
- Plan zarządzania projektem,
- merytoryczna dokumentacja projektu,
- Rejestry: interesariuszy, jakości, zagadnień, zmian, Dziennik doświadczeń.

Faza realizacji to czas wytworzenia i wdrożenia produktów projektu. W przypadku administracji dotyczy to zarówno budowy obiektów czy uruchamiania instytucji, jak również uchwalania aktów prawnych w postaci ustaw bądź rozporządzeń. Kluczowym działaniem w tej fazie, oprócz realizowania i uszczegóławiania wcześniej zaplanowanych zadań, jest adekwatne reagowanie na zmieniającą się rzeczywistość. Projekty powinny być realizowane zgodnie z wcześniej przyjętym planem, jednakże w związku ze zmianami otoczenia regulacyjnego, biznesowego i politycznego lub decyzjami Komitetu Sterującego plany powinny być adekwatnie do nich dostosowywane. Rysunek 10. przedstawia schemat realizacji projektu uwzględniający konieczność stałego zarządzania zmianą.



Rysunek 10. Schemat fazy realizacji projektu

Źródło: opracowanie własne.

W fazie realizacji praca dotycząca wytworzenia poszczególnych produktów może być realizowana zgodnie z metodykami zwinnymi i podzielona na tzw. iteracje (ang. *sprint*), krótkie odcinki czasu (maksymalnie miesiąc) przeznaczone na wytworzenie określonego zakresu. Metodyki zwinne są szczególnie polecane tam, gdzie podejmowane działania mają innowacyjny charakter[28].

Ze względu na trwałość projektu, pewność, że wytworzone produkty zostaną wdrożone, jest ważne, by planowane zamknięcie tej fazy miało miejsce dopiero po pewnym czasie od wytworzenia i wdrożenia produktów. Na przykład jeśli przedmiotem projektu było zagwarantowanie świadczenia, warto zamknąć projekt dopiero wtedy, gdy pierwsze świadczenia zostaną rzeczywiście wypłacone.

Pierwszej oceny dotyczącej tego, czy projekt został zeralizowany dokonuje Lider. Jeśli uzna on, że zakładany cel projektu został zrealizowany przedstawia go do odbioru Komitetowi Sterującemu[29]. Sponsor w uzasadnionych przypadkach przedstawia projekt do odbioru Radzie Portfela. Brak zgody na odbiór oznacza albo konieczność podjęcia działań naprawczych, albo podjęcia decyzji o przedwczesnym zakończeniu projektu bez osiągnięcia jego zakładanych celów. Możliwe jest wykorzystanie jedynie części zakładanych produktów, a także poszerzenie zakresu projektu.

Jeśli chcemy zastosować podejście zwinne, musimy pamiętać o właściwym przygotowaniu Zespołu Projektu:

1. Zespół Projektu dostarcza użyteczny, zintegrowany i przetestowany przyrost (fragment funkcjonalny produktu) na koniec każdej iteracji.
2. Wszyscy członkowie Zespołu Projektu rozumieją cele projektu i swój wkład w ich osiągnięcie.
3. Zespół Projektu ma regularny i bezpośredni kontakt z klientami/użytkownikami finalnego produktu, nie tylko na początku i końcu projektu.
4. Zespół Projektu aktywnie identyfikuje aktualne rzeczywiste potrzeby klientów/użytkowników.
5. Informacja zwrotna od klientów/użytkowników jest przekazywana bezpośrednio i w sposób regularny. Informacja zwrotna jest cyklicznie przekładana na konkretne pakiety prac dla Zespołu Projektu w czasie krótszym niż jeden miesiąc.
6. Kluczowi interesariusze wiedzą na czym koncentruje się Zespół Projektu w trakcie bieżącej iteracji i mają bezpośredni wpływ na zakres kolejnej iteracji.
7. Zespół Projektu ma uprawnienia, by modyfikować i uszczegóławiać wymagania w oparciu o informację zwrotną od klientów/użytkowników.
8. Zespół Projektu regularnie wyciąga wnioski z doświadczeń (zarówno sukcesów, jak też porażek) i ma możliwość modyfikacji procesu wytwórczego, w ramach którego pracuje, w oparciu o zebrane doświadczenia.
9. Skupienie na możliwie szybkim wydaniu użytecznego fragmentu produktu jest ważniejsze niż literalna realizacja wszystkich szczegółowych wymagań.

[28] Patrz: *Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla realizatorów programów i projektów.*

[29] Także Kierownikowi Programu, jeśli projekt był częścią programu.

Przebieg fazy realizacji projektu 5.3.1.

Przygotowanie fazy realizacji

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

Wejście
Zaakceptowany Plan projektu, decyzja w sprawie realizacji projektu.

Wyjście
Przygotowana realizacja projektu i zaktualizowane niezbędne dokumenty.

Opis
W skomplikowanych projektach faza planowania może trwać bardzo długo. Przystępując do realizacji, czy to całego przedsięwzięcia, czy poszczególnych jego elementów, potrzebny jest czas na przegląd przygotowanych wcześniej dokumentów, szczególnie tych zawartych w Planie zarządzania projektem. Na tym etapie Lider organizuje prace związane z bieżącą koordynacją, monitorowaniem oraz zatwierdzaniem produktów projektu.

Dokumenty:
- Plan projektu
- Plan zarządzania projektem

Proponowane techniki:
- Spotkanie *Kick-off*
- Diagram struktury organizacyjnej
- Plan bazowy
- Macierz RACI

Realizacja Planu projektu

Cel
Właściwa i rzetelna realizacja zaplanowanego przedsięwzięcia.

Wejście
Przygotowana faza realizacji.

Wyjście
Zrealizowany Końcowy Produkt Projektu.

Opis
Podejmowanie zadań merytorycznych związanych z wytworzeniem Końcowego Produktu Projektu, np. dotyczących: tworzenia ustawy, opracowywania zasad powoływanego funduszu, wybudowania budynku, zrealizowania usługi itp.

Dokumenty:
- Plan projektu
- Merytoryczna dokumentacja projektu

Proponowane techniki:
- Struktura podziału prac (WBS)
- Rejestr produktu
- Mapa interesariuszy
- Budżet projektu
- Zespołowe szacowanie czasu
- Kompresja harmonogramu
- Wykres Gantta
- Ścieżka krytyczna
- Monitorowanie projektu
- Rejestr zmian
- Wykres wypalania
- Lista kontrolna
- Trend kamieni milowych
- Wartość wypracowana
- Raport statusu
- Tablica Kanban
- Zarządzanie zwinne
- Spotkania w projekcie
- Motywacja
- Model pełnej ekspresji
- Zarządzanie konfliktem
- Źródła autorytetu

Weryfikacja przebiegu realizacji projektu

Cel
Zapewnienie aktualnej i adekwatnej informacji zarządczej osobom nadzorującym przebieg realizacji projektu.

Wejście
Plan projektu, dokumentacja merytoryczna projektu.

Wyjście
Decyzja o odbiorze Końcowego Produktu Projektu.

Opis
Weryfikacja postępów:

1. Bieżąca weryfikacja postępów realizacji projektu (poprzez ustalone w Planie zarządzania projektem punkty kontrolne).
2. Kontrola jakości wytworzonych produktów.
3. Monitorowanie i reagowanie na pojawiające się ryzyka i problemy.
4. Reagowanie na zmiany otoczenia i w konsekwencji wprowadzanie adekwatnych zmian w projekcie.
5. Stałe monitorowanie zasadności realizacji projektu.
6. Monitorowanie zgodności prac z dokumentami projektu.
7. Raportowanie postępu prac nad projektem do: Kierownika Programu[30], Komitetu Sterującego, Biura Portfela i interesariuszy projektu.
8. Zapewnienie wewnętrznego i zewnętrznego nadzoru nad projektem.

Dokumenty:
- Plan projektu
- Plan zarządzania projektem

Proponowane techniki:
- Struktura podziału prac (WBS)
- Rejestr produktu
- Lista kontrolna
- Wykres wypalania
- Wartość wypracowana
- Rejestr decyzji

[30] Jeśli projekt należy do programu.

Wprowadzanie zmian w projekcie

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

Wejście
Plan projektu, dokumentacja merytoryczna projektu.

Wyjście
Decyzja o odbiorze Końcowego Produktu Projektu.

Opis
Sponsor po zasięgnięciu opinii Komitetu Sterującego, oraz uzyskaniu zgody Rady Portfela, samodzielnie lub na wniosek Lidera Projektu podejmuje decyzje o wprowadzeniu istotnych zmian w projekcie. Konieczność zmiany może wynikać: ze zmian w otoczeniu projektu, z identyfikacji nowych ważnych interesariuszy projektu, oceny dotychczasowego przebiegu projektu, zmiany parametrów oczekiwanych korzyści. Zmiana wprowadzana jest w życie przez Lidera Projektu. Określenie zakresu zmiany może wymagać przeprowadzenia szerszych konsultacji z interesariuszami projektu. Wymaga ono także aktualizacji tych informacji zarządczych w dokumentach projektu, które dezaktualizują się w wyniku wprowadzenia zmiany. Dodatkowo Lider Projektu uzupełnia Rejestr zmian w projekcie, dokumentując przyczyny oraz zakres wprowadzonej zmiany. Komitet Sterujący i Lider Projektu komunikują zmianę interesariuszom.

Dokumenty:
- Plan projektu
- Plan zarządzania projektem

Proponowane techniki:
- Struktura podziału prac (WBS)
- Rejestr produktu
- Lista kontrolna
- Wykres wypalania
- Wartość wypracowana
- Rejestr decyzji

Przedstawienie Końcowego Produktu Projektu do odbioru

Cel
Ocena realizacji Końcowego Produktu Projektu przed podjęciem decyzji o przystąpieniu do zamykania projektu.

Wejście
Końcowy Produkt Projektu.

Wyjście
Decyzja o odbiorze Końcowego Produktu Projektu.

Opis
Weryfikacja wszystkich elementów składowych Końcowego Produktu Projektu i uzyskanie jego zatwierdzenia przez Komitet Sterujący[31], a w uzasadnionych przypadkach przez Radę Portfela. Następnie przekazanie produktu do użytkowników.

Dokumenty:
- Plan projektu
- Rejestr produktu

Proponowane techniki:
- Struktura podziału prac (WBS)
- Rejestr produktu
- Lista kontrolna
- Wykres wypalania
- Wartość wypracowana
- Rejestr decyzji

[31] Po uprzednim uzyskaniu pozytywnej weryfikacji od Kierownika Programu (o ile projekt jest częścią programu).

Faza zamykania

5.4.

Cel fazy
Weryfikacja zrealizowania celów projektu, zamknięcie projektu, określenie sposobu dalszego monitorowania korzyści i ryzyka.

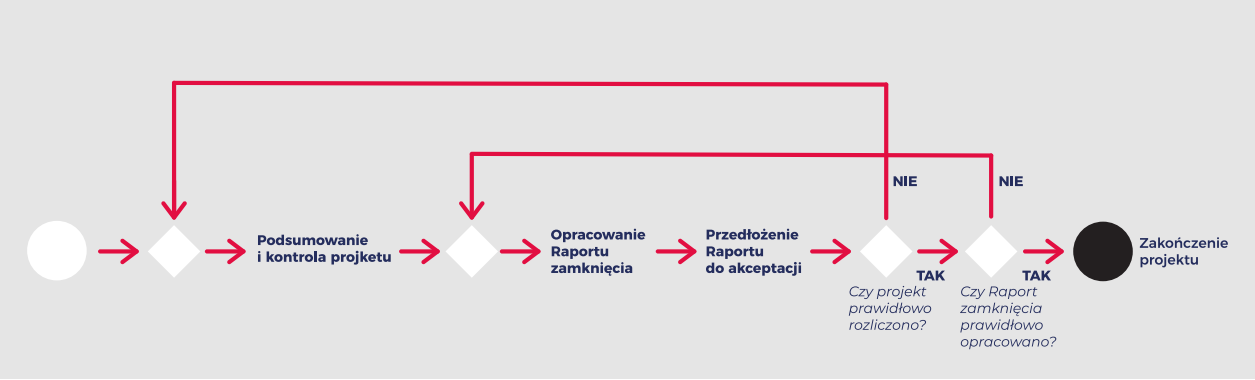
Wejście
Decyzja o odbiorze Końcowego Produktu Projektu lub decyzja o przedwczesnym zamknięciu projektu.

Wyjście
Decyzja o zakończeniu projektu.

Dokumenty (wyjście z fazy)
Podstawowe:
- Raport zamknięcia.

Wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):
- Rejestr produktu.

Ostatnia faza poświęcona jest zamykaniu projektu, uzupełnieniu i uporządkowaniu dokumentacji, weryfikacji uzyskania korzyści oraz określeniu sposobu dalszego monitorowania długofalowych korzyści i ryzyka. Na tym etapie niezwykle ważne jest też podziękowanie Zespołowi Projektu i wszystkim interesariuszom za zaangażowanie w realizację projektu. Schemat fazy przedstawia rysunek 11. Ze względu na konieczność przedwczesnego zamknięcia projektu faza zamykania może być zainicjowana w każdym momencie trwania projektu w fazach: przygotowania, planowania lub realizacji. Fazę kończy opracowanie i zaakceptowanie Raportu zamknięcia.



Rysunek 11. Schemat fazy zamykania projektu

Źródło: opracowanie własne.

Brak zgody na zamknięcie projektu może wynikać z potrzeby rozszerzenia zakresu projektu lub braku danych koniecznych do podjęcia decyzji o zamknięciu projektu. W pierwszym przypadku projekt jest przenoszony do fazy realizacji, w drugim wymagane jest jedynie uzupełnienie Raportu zamknięcia.

Przebieg fazy zamykania projektu 5.4.1.

Podsumowanie i kontrola projektu

Cel
Podsumowanie, rozliczenie i wyciągnięcie wniosków z realizacji projektu.

Wejście
Decyzja o odbiorze Końcowego Produktu Projektu lub decyzja o przedwczesnym zamknięciu projektu.

Wyjście
Podsumowany projekt – decyzja Lidera Projektu.

Opis
Podsumowanie i ocena wszystkich aspektów realizacji projektu, przedstawienie wyników pracy interesariuszom, uzupełnienie i zarchwizowanie dokumentacji.

Dobrą praktyką w zakresie zbierania doświadczeń z projektu są warsztaty np. organizowane przez Biuro Portfela.

Dokumenty:
- Rejestr produktu

Proponowane techniki:
- Raport statusu
- Struktura podziału prac (WBS)
- Rejestr produktu
- Rejestr zmian
- Lista kontrolna
- CtQ
- 5S
- Źródła marnotrawstwa – MUDA
- Wykres wypalania
- Tablica Kanban
- Trend kamieni milowych
- Wartość wypracowana
- Rejestr decyzji

Opracowanie Raportu zamknięcia

Cel
Zebranie w formie przejrzystego dokumentu informacji koniecznych do podjęcia decyzji o zamknięciu projektu oraz określających sposób i terminy przeglądów korzyści itp. Zebranie w ustandaryzowanej formie informacji, które mogą być potrzebne realizatorom podobnych lub wynikających z danej inicjatywy projektów.

Wejście
Podsumowany projekt.

Wyjście
Opracowany Raport zamknięcia.

Opis
Zadaniem Lidera Projektu na tym etapie jest przygotowanie[32] Raportu zamknięcia wraz z m.in. przeglądem realizacji celów, zapisem najważniejszych doświadczeń z realizacji projektu i wynikających z nich rekomendacji oraz harmonogramem przeglądów korzyści i ewentualnych zadań do wykonania po zamknięciu projektu.

Harmonogram niezbędnych czynności i przeglądów korzyści przeglądu korzyści zawarty w Raporcie zamknięcia stanowią podstawę do wyznaczenia zakresu monitorowania korzyści projektu.

Dokumenty:
- Raport zamknięcia

Proponowane techniki:
- Rejestr zmian
- Wartość wypracowana
- Trend kamieni milowych

[32] Wspólnie z Kierownikiem Programu, jeśli projekt należy do programu.

Podjęcie decyzji w sprawie zamknięcia projektu

Cel
Formalne zamknięcie projektu.

Wejście
Opracowany Raport zamknięcia.

Wyjście
Zakończony projekt.

Opis
Decyzja Rady Portfela w sprawie zakończenia projektu oznacza również rozwiązanie struktury organizacyjnej projektu. Zamknięcie projektu musi uwzględniać jednak potrzebę monitorowania i raportowania korzyści z realizacji projektu, określać odpowiedzialność za to zadanie i tryb postępowania.

Przy okazji zamykania projektu warto pomyśleć o podziękowaniu osobom, które w sposób szczególny przyczyniły się do jego pozytywnego zakończenia.

Dokumenty:
- Raport zamknięcia

Proponowane techniki:
- Rejestr decyzji

Wyróżnienie faz przygotowania i planowania projektu ma zapobiegać sytuacji inwestowania zasobów w niewłaściwe inicjatywy. Komitet Sterujący, Rada Programu lub Kierownictwo (Rada Portfela) w każdej chwili mogą zadecydować jednak o konieczności przedwczesnego zakończenia projektu. Zlecają wówczas Liderowi Projektu podsumowanie projektu i przygotowanie Raportu zamknięcia. Z podobną propozycją mogą wystąpić również Lider Projektu i Kierownik Programu, składają wówczas odpowiedni raport w pierwszej kolejności do Komitetu Sterującego.

6. Monitorowanie korzyści po zamknięciu projektu

Przebieg procesu monitorowania korzyści wraz z osobą odpowiedzialną za zbieranie i raportowanie danych powinien być określony najpóźniej w Raporcie zamknięcia projektu, czyli na koniec fazy zamykania projektu. W przypadku projektów obejmujących np. przygotowanie funduszu lub wdrożenie rozwiązań informatycznych, dane dotyczące budżetu czy sposobu monitorowania będą musiały być jednak planowane od samego początku podjęcia prac projektowych. Wyniki monitorowania powinny być przekazywane odpowiednim podmiotom zgodnie z określonym w Raporcie zamknięcia harmonogramem, analogicznie do sposobu ich wprowadzania w fazie realizacji projektu:

- harmonogram – nazwa działania, data, procentowy postęp wykonania zadania[33],
- korzyści, data, osiągnięta wartość wskaźnika,
- przegląd/aktualizacja Rejestru ryzyka,
- ewentualne rekomendacje.

7. Wytyczne dotyczące obszarów zarządzania projektem

Podział procesu projektowego na fazy, wyróżnienie w projekcie tzw. bramek decyzyjnych, czyli momentów świadomego zatrzymania i oceny dotychczas przeprowadzonych działań jest kluczowy dla zapewnienia organizacji regularnej kontroli celowości i efektywności podejmowanych inicjatyw. Ma zapobiegać inwestowaniu zasobów w niepotrzebne lub nieoptymalne rozwiązania.

Skuteczna realizacja projektów wymaga świadomego zarządzania m.in. w następujących obszarach:

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

Obszary wpływają na skuteczną realizację produktu, każdy z nich musi być planowany i monitorowany. Wymaga ciągłego doskonalenia w Cyklu Deminga: planuj, wykonaj, sprawdzaj, działaj (PDCA).

Wybrane techniki zarządzania projektem w poszczególnych ww. obszarach opisano szczegółowo w *Przewodniku po zarządzaniu*[34]. Cel działań w wymienionych obszarach oraz pożądany zakres informacji, które powinny zostać dostarczone w wyniku prowadzonych w każdym z obszarów analiz, przedstawiono w tabeli 1.

[33] Zadania umieszczone w harmonogramie to np. przegląd korzyści lub ewaluacja projektu.

[34] Wartościowymi źródłami informacji na ten temat są także podręczniki z zakresu zarządzania projektami, w tym te przygotowywane w ramach poszczególnych metodyk i podejść (np. PMI, IPMA, PRINCE 2, Scrum itd.).

Tabela 1. Kluczowe obszary zarządzania projektem

Obszary zarządzania	Cel	Zakres informacji
Korzyści i uzasadnienie projektu	Zdefiniowanie przyczyny, dla której warto podjąć działania i ich oczekiwanego wpływu na rzeczywistość, dbanie o ciągłe uzasadnienie dla realizacji projektu, czyli stałe sprawdzanie, czy projekt w danej formie jest rzeczywiście potrzebny.	1. Diagnoza sytuacji zastanej. 2. Dotychczas podejmowane działania. 3. Cele wraz z oczekiwanymi wskaźnikami. 4. Oczekiwane korzyści wraz z wskaźnikami. 5. Analiza otoczenia i dbanie o ciągłość uzasadnienia realizacji projektu, czyli stałe sprawdzanie, czy projekt w danej formie jest rzeczywiście potrzebny. 6. W przypadku braku uzasadnienia dla dalszej realizacji projektu podjęcie decyzji o jak najszybszym zamknięciu projektu.
Zakres i wymagania	Określenie produktów projektu i oczekiwań.	1. Lista wymagań. 2. Struktura podziału prac (WBS). 3. Diagram następstwa produktów. 4. Wyłączenia. 5. Podział na produkty wykonane, w realizacji, nierozpoczęte.
Czas	Przedstawienie planowanego i rzeczywistego przebiegu projektu.	1. Harmonogram uwzględniający produkty, kamienie milowe, grupy działań i poszczególne zadania, 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 projektu i ewentualne koszty wynikające z realizacji projektu.	1. Lista pozycji kosztowych w odniesieniu do poszczególnych produktów projektu. 2. Dostęp do struktury wydatków w układzie rodzajowym, w układzie klasyfikacji budżetowej, w układzie centrów kosztów (podmiotowym) oraz w układzie źródeł ich finansowania na poziomie całego projektu oraz poszczególnych pozycji budżetowych. 3. Dostęp do wartości planowanych oraz wartości rzeczywistych wydatków na poziomie całego projektu oraz poszczególnych pozycji budżetowych.
Jakość	Określenie wymagań i ocena poziomu ich późniejszego spełniania.	1. Zebranie wymagań jakościowych, 2. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za kontrolę jakości.

Obszary zarządzania	Cel	Zakres informacji
Interesariusze i komunikacja	Pozwala na optymalizację przebiegu projektu oraz jego efektów pod kątem oczekiwań interesariuszy, a także promocji projektu.	1. Ustrukturyzowana lista interesariuszy, w tym poszczególnych grup interesariuszy. 2. Opis oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. 3. Lista celów projektu odnoszących się do kluczowych grup interesariuszy. 4. Ocena relacji danej grupy. interesariuszy względem celów oraz przebiegu projektu (ocena kierunku oraz siły oddziaływania interesariuszy). 5. Opis strategii oraz wynikających z nich działań koniecznych do podjęcia względem kluczowych grup interesariuszy. 6. Strategia komunikacji i promocji projektu. 7. Informacja zwrotna od interesariuszy na temat kolejnych wersji Produktu Końcowego Projektu.
Organizacja pracy	Doprecyzowanie rodzaju i zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób zaangażowanych w realizację projektu, stałe zarządzanie zasobami, wybór metodyki i technik zarządzania.	1. Wymagane i posiadane kompetencje członków zespołu. 2. Struktura organizacyjna projektu. 3. Lista osób zaangażowanych w realizację poszczególnych faz projektu (w tym w obsługę prawną, logistyczną, księgowość czy bezpieczeństwo). 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 projektu.	1. Ustrukturyzowana lista ryzyk. 2. Ocena oddziaływania poszczególnych obszarów ryzyka na cele oraz przebieg projektu (ocena prawdopodobieństwa materializacji oraz wpływ ryzyka). 3. Lista kluczowych obszarów ryzyka. 4. Przyporządkowanie kluczowych ryzyk do celów projektu. 5. Opis strategii oraz wynikających z nich działań (planów mitygacji) odnoszących się do kluczowych obszarów ryzyka.
Zmiany, w tym odchylenia w realizacji projektu i tego konsekwencje	Wyznaczenie procedury zarządzania zmianami, ocena poziomu zaawansowania realizacji projektu oraz skutków powstałych odchyleń.	1. Plan zarządzania zmianami. 2. Zakresy tolerancji decyzji poszczególnych osób zaangażowanych w projekt. 3. Wskaźniki analizy Wartości wypracowanej projektu.

Szczególnym obszarem zarządzania jest monitoring i raportowanie, zadania z nimi związane zostały opisane w rozdziale 8.2. tego dokumentu.

8. Wytyczne dotyczące dokumentacji projektu

8.1. Wykaz dokumentów

Sprawne zarządzanie projektami, a finalnie całym portfelem programów i projektów danej organizacji, wymaga jasnych wytycznych dotyczących dokumentacji projektowej. Zalety tego podejścia to m.in.:

- możliwość spojrzenia na całość realizowanych inicjatyw i ich analiza,
- usprawnienie wymiany informacji,
- zapewnienie ciągłości prac nad projektem w przypadku nieobecności kluczowych osób zaangażowanych w jego realizację,
- dzięki przemyślanemu zakresowi informacji zawartych w dokumentach prowadzenie Lidera Projektu przez kolejne etapy zarządzania inicjatywą.

W prezentowanych standardach zdecydowano się wyróżnić dwa rodzaje dokumentów. Pierwsze, które są **rekomendowane (ale niewymagane)**. Ich wartość jest kluczowa dla sprawnej realizacji projektu i monitoringu portfela. Drugie są również istotne, ale ich wartość leży przede wszystkim w zakresie informacji, nad którymi Lider Projektu wraz z Komitetem Sterującym i Zespołem Projektu powinni zastanowić się, realizując projekt. Forma zebrania tych informacji w przypadku dokumentów tzw. wspierających, wewnętrznych jest drugorzędna[35].

Dokumenty rekomendowane:

1. Karta projektu – dokument początkowy, zarysowujący ideę projektu.
2. Plan projektu – całościowa koncepcja realizacji projektu.
3. Raporty z przebiegu projektu – przedstawienie aktualnego statusu projektu w wymienionych obszarach (szczegóły opisano w rozdziale 8.2).
4. Raport zamknięcia – podsumowanie realizacji projektu.
5. Rejestr ryzyka – informacja o zidentyfikowanych w projekcie ryzykach, które powinien móc zgłosić każdy członek Zespołu Projektu (pierwsze informacje o ryzykach zbierane są już w fazie przygotowania).

Dokumenty wspierające (dodatkowe/wewnętrzne):

1. Zgłoszenie inicjatywy projektu.
2. Powołanie struktury organizacyjnej.
3. Potrzeby projektowe (Wymagania).
4. Plan zarządzania projektem.

[35] Może być to wiadomość e-mail lub nawet odręczna notatka z warsztatów.

5. Rejestry:

   a. Rejestr interesariuszy – osoby mające lub mogące mieć wpływ na projekt i jego rezultaty, a także podlegające oddziaływaniu projektu (pierwsze informacje o interesariuszach zbierane są już w fazie przygotowania).

   b. Rejestr jakości – potwierdzenia jakości produktów projektu na poszczególnych etapach ich wytwarzania dokonane przez osobę do tego upoważnioną.

   c. Rejestr zagadnień – podsumowanie istotnych, nieplanowanych zdarzeń wymagających działań zarządczych.

   d. Rejestr zmian – zanotowane zmiany wobec przyjętej dokumentacji projektowej.

   e. Dziennik doświadczeń – zapis wniosków, które mogą być przydatne w kolejnych etapach realizacji projektu lub przy nowych projektach.

   f. Rejestr produktu – zbiór wymagań dla produktów projektów realizowanych w ramach metodyk zwinnych[36].

Na każdym etapie prac, oprócz dokumentacji zarządczej, powstaje merytoryczna dokumentacja projektu.

Dokumenty powstają w różnych fazach, na kolejnych etapach zawarte w nich informacje są coraz bardziej szczegółowe i precyzyjne. Schemat zarządzania dokumentacją przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Schemat zarządzania dokumentacją

Dokumenty	Fazy			
	Przygotowania (wstępne założenia)	**Planowania** (doprecyzowane i zaktualizowane założenia)	**Realizacji** (bieżąca informacja o sytuacji projektu)	**Zamykania** (ocena przebiegu i efektów projektu)
Zgłoszenie inicjatywy projektu	tworzenie/ archiwizacja			
Karta projektu	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

[36] Może być elementem Potrzeb projektowych.

Minimalne wymagania dotyczące zakresu wymienionych dokumentów przedstawiono w załączniku nr 3 – zakres informacyjny dokumentów projektowych.

Raportowanie i monitoring

8.2.

Raporty to sposób na szybką komunikację między osobami zaangażowanymi w projekt, co do zasady mogą mieć dowolną, wcześniej ustaloną formę.

Monitoring projektów kategorii A i kategorii B odbywa się zgodnie z przyjętym procesem monitorowania. Zasady monitorowania projektów w danej jednostce są ustalane przez Kierownictwo podmiotu w porozumieniu z lokalnym Biurem Portfela. Komitet Sterujący i Lider Projektu (w uzgodnieniu z Kierownikiem Programu) każdorazowo doprecyzowują je w odniesieniu do zakresu danego projektu i programu, do którego projekt należy. W projektach monitorowane są w szczególności:

- zakres,
- budżet,
- czas,
- ryzyka.

Ze względu na czynnik wywołujący konieczność przygotowania raportu możemy wyróżnić różne okoliczności przygotowywania raportów:

1. Raport opracowywany przez Lidera lub Kierownika Programu w równych odstępach czasu ustalanych w zależności od wagi i złożoności projektu, np. raz w tygodniu lub raz w miesiącu.
2. Raport dotyczący terminowej i jakościowej realizacji produktów – momenty jego uzupełniania są zależne od planowanych i faktycznych dat realizacji produktów, np. podsumowanie konferencji lub konsultacji społecznych.
3. Raport opracowywany przez Lidera Projektu na specjalną prośbę Komitetu Sterującego, Rady Programu, Kierownictwa (Rady Portfela), Biura Portfela, Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych i innych podmiotów do tego uprawnionych.
4. Raport opracowywany przez Lidera Projektu lub Kierownika Programu w wyjątkowych okolicznościach, np. materializacji ryzyka.

Opisane powyżej raporty finalnie mogą zawierać ten sam zakres informacji. Ważne jest, by na etapie planowania projektu (Plan zarządzania projektem) zadbać o uzgodnienie częstotliwości przesyłania raportów (przede wszystkim do Sponsora lub Komitetu Sterującego) i wybór najważniejszych produktów, po realizacji których Lider powinien przygotować raport.

Proponowane techniki:

- Raport statusu
- Struktura podziału prac (WBS)
- Rejestr produktu
- Lista kontrolna
- Wykres wypalania
- Tablica Kanban
- Wykres Gantta
- Ścieżka krytyczna
- Trend kamieni milowych
- Wartość wypracowana
- Kompresja harmonogramu
- Wskaźniki finansowe

Zakończenie

Według CHAOS Report[37], podsumowania największych światowych badań dotyczących skutecznej realizacji projektów z dziedziny IT, około 20% inicjatyw projektowych kończy się porażką. Zaledwie około 50% – częściowym sukcesem. Właściwe zarządzanie to klucz do sukcesu. Świadome wyodrębnienie przedsięwzięć o charakterze projektowym ze stałej działalności organizacji i przestrzeganie opisanych w dokumencie standardów powinno istotnie przyczynić się do sprawniejszej realizacji projektów. Należy jednak pamiętać, że budowanie kultury projektowej i sprawnych, autonomicznych Zespołów Projektowych jest ważniejsze od bezwzględnego przestrzegania procedur i metodyk.

Zapraszamy do zgłaszania uwag i dobrych praktyk mogących stanowić uzupełnienie niniejszych rekomendacji na adres e-mail: rbmp@kprm.gov.pl

Załączniki

Załącznik 1. Słownik

Załącznik 2. Karty ról projektowych w projekcie

Załącznik 3. Zakres informacyjny dokumentów projektowych

[37] Standish CHAOS Report 2016.

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 wymogi 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 osiągania 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 osiągniecia 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 osiągania 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: • W zakresie zarządzania programem: – Właściciel Programu, – Rada Programu (rola grupowa), – Kierownik Programu, – Pracownik Biura Programu. • W zakresie zarządzania projektem: – 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 Kanban[38]. Zastosowanie technik zarządzania projektami może wymagać wykorzystania specjalistycznego oprogramowania.

[38] Zbiór technik zarządzania projektami i programami został zawarty we wspominanym *Przewodniku po zarządzaniu. Praktycznych wskazówkach dla zarządzających programami i projektami*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2020

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

Cykl życia projektu

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

Cykl życia projektu obejmuje następujące fazy:

- przygotowania,
- planowania,
- realizacji,
- 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 spółki[39].

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.

Komitet Sterujący (KS)

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

W skład Komitetu Sterującego projektu wchodzą: 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 role 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 zaangażowana w sposób dedykowany na czas realizacji projektu.

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

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 Projektu, 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:

- przygotowania,
- planowania,
- realizacji,
- 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 wchodzą: 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 Komitetu Sterującego 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 w sposób dedykowany 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, Sekretarzy i Podsekretarzy 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 Ministrów[40].
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.

[40] 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 projekcie

SPONSOR	
Ogólny zakres odpowiedzialności	Osoba odpowiedzialna za strategiczne zarządzanie projektem oraz zrealizowanie określonych produktów.
Zasady rekrutacji do roli	Sponsorem projektu włączonego do portfela projektów strategicznych jest osoba w randze Ministra, Sekretarza Stanu, Podsekretarza Stanu, Prezesa lub Wiceprezesa jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki[41], ew. Dyrektora Generalnego jednostki.
Relacje z innymi rolami	Sponsor podejmuje decyzje w porozumieniu z Komitetem Sterującym, przy czym głos Sponsora jest głosem decydującym. Sponsor sprawuje bezpośredni nadzór nad Liderem Projektu.
Stała odpowiedzialność 1. Strategiczne zarządzanie projektem. 2. Odpowiedzialność za relacje z kluczowymi interesariuszami. 3. Zarządzanie kluczowymi zmianami w projekcie. 4. Zabezpieczanie zasobów (finansowych, kadrowych i rzeczowych). 5. Odpowiedzialność za reagowanie na kluczowe ryzyka.	**Proponowane techniki[42]:** • Sponsor i Komitet Sterujący • Lider Projektu • Monitorowanie projektu • Raport statusu • Wskaźniki finansowe • Rejestr decyzji • Mapa interesariuszy • Spotkania w projekcie • Źródła autorytetu
Zadania Sponsora w fazie przygotowania	
1. Zlecenie przygotowania Karty projektu[43]. 2. Zapewnienie zasobów dla fazy przygotowania projektu. 3. Na podstawie Karty projektu i informacji od Kierownika Programu podjęcie decyzji o rozpoczęciu fazy planowania projektu bądź niewyrażenie zgodny na jej rozpoczęcie. 4. Zapewnienie zasobów dla fazy planowania projektu. 5. Przedstawienie propozycji projektu Radzie Portfela wraz z rekomendacjami dotyczącymi najlepszego możliwego usytuowania projektu w portfelu. 6. Powołanie struktury organizacyjnej projektu.	• Przygotowanie projektu • Karta projektu • *Business Model Canvas* • Definiowanie celów • Analiza SWOT • Diagram struktury organizacyjnej • Lider Projektu

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

[42] Techniki pomocne Sponsorowi lub oczekiwane od Lidera Projektu dla sprawnej realizacji projektu. Techniki zostały opisane w *Przewodniku po zarządzaniu. Praktycznych wskazówkach dla zarządzających projektami i programami.*

[43] W praktyce Karta projektu może być też przygotowana z własnej inicjatywy pracownika. W tym przypadku Sponsor nadzoruje proces ewentualnego uzupełniania lub poprawiania Karty projektu przed jej ostateczną akceptacją.

Zadania Sponsora w fazie planowania	
1. Sformułowanie we współpracy z Liderem[44] wymagań i wytycznych do zakresu projektu koniecznych do opracowania Potrzeb projektowych. 2. Uzgodnienie z Liderem Projektu i Kierownikiem Programu – Planu zarządzania projektem, w tym tolerancji dla decyzji podejmowanych przez Lidera Projektu. 3. Wybranie wariantu rozwiązania i odpowiadającego mu Planu projektu. 4. Zabezpieczenie zasobów koniecznych do realizacji projektu zgodnie z wybranym wariantem realizacji projektu. 5. W porozumieniu z Komitetem Sterującym i za zgodą Właściciela Portfela podjęcie decyzji o realizacji projektu.	• Definiowanie celów • Kryteria sukcesu projektu • CtQ – zmienne krytyczne dla jakości • SIPOC • Źródła marnotrawstwa – MUDA • MoSCoW • Macierz RACI • Mapa procesu • Plan komunikacji • Analiza SWOT • Planowanie oparte na produktach • Rejestr produktu • Rejestr zmian • Struktura podziału prac (WBS) • Rybia ość (Diagram Ishikawy) • Mapa pola sił • 5S • Model Kano • Zarządzanie konfliktem • Wykres Gantta • Ścieżka krytyczna • Plan bazowy • Budżet projektu
Zadania Sponsora w fazie realizacji	
1. Uruchomienie zasobów koniecznych do realizacji projektu. 2. Stały nadzór nad realizacją projektu poprzez odbieranie ustnych lub pisemnych raportów, a w razie konieczności zlecanie niezależnych audytów. 3. Zarządzanie kluczowymi zmianami w projekcie. 4. Zabezpieczenie wdrażania produktów projektu. 5. Podjęcie decyzji o odbiorze Końcowego Produktu Projektu i przejściu do fazy zamykania lub odmowie odbioru Końcowego Produktu Projektu i dalszej realizacji projektu.	• Rejestr produktu • Zarządzanie konfliktem • Wykres Gantta • Ścieżka krytyczna • Plan bazowy • Kompresja harmonogramu • Budżet projektu • Źródła marnotrawstwa – MUDA • Monitoring Projektu • Struktura podziału prac • Lista kontrolna • Wykres wypalania • Trend kamieni milowych • Wartość wypracowana
Zadania Sponsora w fazie zakończenia	
1. Zapewnienie warunków dla przyszłego monitorowania korzyści z realizacji projektu. 2. Akceptacja Raportu zamknięcia.	• Struktura podziału prac • Rejestr produktu • Lista kontrolna • Wykres wypalania • Wykres Gantta • Trend kamieni milowych • Wartość wypracowana

[44] A także Kierownikiem Programu, jeśli projekt jest częścią programu.

KOMITET STERUJĄCY	
Ogólny zakres odpowiedzialności	Grupa osób wspierających Sponsora projektu w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie projektu. Dobrą praktyką jest utworzenie możliwie najmniejszego Komitetu Sterującego, tak żeby tworzyły go osoby rzeczywiście zarządzające projektem.
Zasady rekrutacji do roli	W skład Komitetu Sterującego projektu wchodzą: Sponsor (Przewodniczący Komitetu Sterującego) oraz członkowie Komitetu Sterującego – osoby, które z racji zajmowanego stanowiska lub posiadanych kompetencji zapewniają istotny wkład w optymalizację procesu zarządzania projektem.
Relacje z innymi rolami	Komitet Sterujący jest organem decyzyjnym[45], a nie doradczym, powinien podejmować decyzje w drodze konsensusu, ale decydujący głos i odpowiedzialność należą do Przewodniczącego (Sponsora)[46]. W spotkaniach Komitetu Sterującego może uczestniczyć Koordynator portfela programów i projektów. Może służyć głosem doradczym, ale nie uczestniczy w podejmowaniu decyzji.
Stała odpowiedzialność 1. Wsparcie Sponsora projektu we wszystkich jego zadaniach. 2. Stały nadzór nad projektem poprzez odbieranie ustnych lub pisemnych raportów. 3. Wśród członków Komitetu Sterującego wyróżniamy w sposób szczególny role Głównego Dostawcy i Głównego Użytkownika. Pierwsza rola związana jest z dbaniem o dostarczenie potrzebnych zasobów i reprezentowaniem wszystkich, którzy przygotowują produkty projektu; druga odpowiada w sposób szczególny za przygotowanie specyfikacji, dostosowywanie produktów do wymagań przyszłych użytkowników i ich wdrożenie.	**Proponowane techniki[47]:** • Sponsor i Komitet Sterujący • Lider Projektu • Monitorowanie projektu • Raport statusu • Wskaźniki finansowe • Rejestr decyzji • Mapa interesariuszy • Spotkania w projekcie • Źródła autorytetu

[45] Podkreślamy decyzyjność Komitetu Sterującego, by wyraźnie odróżnić Komitety od tzw. zespołów międzyresortowych. Komitet Sterujący to określenie osób strategicznie zarządzających projektem.

[46] Sposób pracy Komitetu Sterującego powinien zostać określony w Planie zarządzania projektem.

[47] Techniki pomocne Komitetowi Sterującemu lub oczekiwane od Lidera Projektu dla sprawnej realizacji projektu. Techniki zostały opisane w *Przewodniku po zarządzaniu. Praktycznych wskazówkach dla zarządzających programami i projektami,* Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2020.

Zadania Komitetu Sterującego w fazie przygotowania	
1. Zapewnienie zasobów dla fazy przygotowania projektu. 2. Ocena Karty projektu. 3. Zapewnienie zasobów dla fazy planowania projektu.	• Przygotowanie projektu • Karta projektu • *Business Model Canvas* • Definiowanie celów • Analiza SWOT • Diagram struktury organizacyjnej • Lider Projektu
Zadania Komitetu Sterującego w fazie planowania	
1. Udział w formułowaniu wymagań i wytycznych do zakresu projektu koniecznych do opracowania Potrzeb projektowych. 2. Udział w uzgodnieniach Planu zarządzania projektem, w tym tolerancji dla decyzji podejmowanych przez Lidera Projektu. 3. Ocena wariantów rozwiązania i odpowiadających im Planów projektu. 4. Zabezpieczenie zasobów koniecznych do realizacji projektu zgodnie z wybranym wariantem realizacji.	• Definiowanie celów • Kryteria sukcesu projektu • CtQ – zmienne krytyczne dla jakości • SIPOC • Źródła marnotrawstwa – MUDA • MoSCoW • Macierz RACI • Mapa procesu • Plan komunikacji • Analiza SWOT • Planowanie oparte na produktach • Rejestr produktu • Rejestr zmian • Struktura podziału prac (WBS) • Rybia ość (Diagram Ishikawy) • Mapa pola sił • 5S • Model Kano • Zarządzanie konfliktem • Wykres Gantta • Ścieżka krytyczna • Plan bazowy • Budżet projektu
Zadania Komitetu Sterującego w fazie realizacji	
1. Uruchomienie zasobów koniecznych do realizacji projektu. 2. Zarządzanie kluczowymi zmianami w projekcie. 3. Zabezpieczenie wdrażania produktów projektu. 4. Ocena realizacji Końcowego Produktu Projektu i rekomendacje dotyczące przejścia do fazy zamykania lub jej odmowie i dalszej realizacji projektu.	• Rejestr produktu • Zarządzanie konfliktem • Wykres Gantta • Ścieżka krytyczna • Plan bazowy • Kompresja harmonogramu • Budżet projektu • Źródła marnotrawstwa – MUDA • Monitoring Projektu • Struktura podziału prac • Lista kontrolna • Wykres wypalania • Trend kamieni milowych • Wartość wypracowana
Zadania Komitetu Sterującego w fazie zakończenia	
1. Zapewnienie warunków dla przyszłego monitorowania korzyści z realizacji projektu. 2. Ocena Raportu zamknięcia.	• Struktura podziału prac • Rejestr produktu • Lista kontrolna • Wykres wypalania • Wykres Gantta • Trend kamieni milowych • Wartość wypracowana

KIEROWNIK PROGRAMU	
Ogólny zakres odpowiedzialności	Osoba odpowiedzialna za zarządzanie programem.
Zasady rekrutacji do roli	Kierownikiem Programu jest osoba przygotowana merytorycznie do sprawnego zarządzania programem, będąca pracownikiem jednostki organizacyjnej na dowolnym stanowisku kierowniczym lub zatrudniona 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 osobami odpowiedzialnymi za poszczególne projekty.
Stała odpowiedzialność Kierownika Programu w projekcie	
1. Koordynacja prac pomiędzy projektami programu. 2. Stały monitoring realizacji projektów. 3. Wzmacnianie synergii między poszczególnymi projektami programu. 4. Monitoring otoczenia projektu w celu zapewnienia synergii między projektem a innymi inicjatywami podejmowanymi w administracji publicznej. 5. Dbałość o spójną komunikację projektów programu. 6. Współpraca z Radą Programu i Liderami Projektów.	**Proponowane techniki[48]:** • Kryteria sukcesu projektu • Analiza SWOT • Mapa pola sił • Wykres Gantta • Plan bazowy • Ścieżka krytyczna • Budżet projektu • Mapa interesariuszy • Monitorowanie projektu • Raport statusu • Rejestr decyzji • Spotkania w projekcie • Tablica Kanban • Wskaźniki finansowe • Sponsor i Komitet Sterujący
Zadania Kierownika Programu w fazie przygotowania projektu	
1. Konsultacja i weryfikacja Karty projektu otrzymanej od Lidera Projektu.	• Przygotowanie projektu • Karta projektu • *Business Model Canvas* • Definiowanie celów • Analiza SWOT • Diagram struktury organizacyjnej

[48] Techniki pomocne dla sprawnej realizacji *proj*ektu. Techniki zostały opisane w *Przewodniku po zarządzaniu. Praktycznych wskazówkach dla zarządzających programami i projektami*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2020.

Zadania Kierownika Programu w fazie planowania projektu	
1. Przygotowanie, w porozumieniu z Radą Programu i Komitetem Sterującym (KS), Potrzeb projektowych. 2. Weryfikacja, omówienie Planu zarządzania projektem. 3. Weryfikacja, zbadanie pod względem merytorycznym, konsultowanie z ekspertami dziedzinowymi i interesariuszami merytorycznej dokumentacji projektu. 4. Weryfikacja i zbadanie pod względem merytorycznym Planu projektu. 5. Skonsultowanie z Radą Programu – Planu projektu oraz innych dodatkowych informacji wymaganych przez Radę Programu. 6. Potwierdzenie gotowości przejścia do fazy realizacji.	• Definiowanie celów • Kryteria sukcesu projektu • CtQ – zmienne krytyczne dla jakości • SIPOC • MoSCoW • Spotkanie *Kick-off* • Źródła autorytetu • Macierz RACI • Mapa procesu • Zespołowe szacowanie czasu • Plan komunikacji • Analiza SWOT • Historyjka użytkownika • Model Kano • Planowanie oparte na produktach • Rejestr produktu • Struktura podziału prac (WBS) • Rybia ość (Diagram Ishikawy) • Mapa pola sił • Burza mózgów • Zarządzanie konfliktem • Budżet projektu
Zadania Kierownika Programu w fazie realizacji projektu	
1. Bieżący monitoring realizacji projektu w celu wzmacniania synergii pomiędzy projektami programu. 2. Stały kontakt z najważniejszymi interesariuszami projektu. 3. Podejmowanie bieżących decyzji zapewniających sprawną realizację programu, w tym odpowiednie reagowanie na ryzyka, zagadnienia i zmiany w projekcie. 4. Odbiór poszczególnych części Końcowego Produktu Projektu. 5. Informowanie Rady Programu w przypadku niezrealizowania części Końcowego Produktu Projektu. 6. Udział w odbiorze Końcowego Produktu Projektu. 7. Zaprezentowanie Końcowego Produktu Projektu Radzie Programu[49].	• Rejestr produktu • Rejestr zmian • Zarządzanie konfliktem • Budżet projektu • Struktura podziału prac (WBS) • Źródła marnotrawstwa – MUDA • 5S • Wartość wypracowana • Kompresja harmonogramu • Monitoring Projektu • Źródła autorytetu • Lista kontrolna • Trend kamieni milowych • Wykres wypalania
Zadania Kierownika Programu w fazie zakończenia projektu	
1. Odbiór informacji od Lidera Projektu potwierdzających zrealizowane cele i korzyści projektu (finansowe i niefinansowe). 2. Odebranie od Lidera Projektu Raportu zamknięcia i uzupełnienie go o dane dotyczące programu. 3. Przekazanie Raportu zamknięcia Radzie Portfela.	• Struktura podziału prac (WBS) • Rejestr produktu • Lista kontrolna • Wykres wypalania • Trend kamieni milowych • Wartość wypracowana

[49] Kierownik Programu nie jest zobowiązany do osobistego prowadzenia prezentacji. Obowiązkiem Kierownika jest dopilnowanie, by tego typu prezentacja się odbyła.

LIDER PROJEKTU	
Ogólny zakres odpowiedzialności	Osoba odpowiedzialna za operacyjne zarządzanie projektem.
Zasady rekrutacji do roli	Osoba przygotowana merytorycznie do sprawnego zarządzania projektem, będąca pracownikiem jednostki organizacyjnej na dowolnym stanowisku lub zaangażowana w sposób dedykowany na czas realizacji projektu.
Relacje z innymi rolami	W zakresie zadań projektowych podlega bezpośrednio Sponsorowi.

Stała odpowiedzialność	
1. Operacyjne zarządzanie projektem. 2. Określanie i zarządzanie: a) korzyściami i uzasadnieniem projektu, b) zakresem i wymaganiami, c) czasem, d) kosztami, e) jakością, f) interesariuszami i komunikacją, g) organizacją pracy, h) ryzykiem, i) zmianami (w tym odchyleniami w realizacji projektu i ich konsekwencjami).	**Proponowane techniki**[50]: • Lider Projektu • Karta projektu • Wykres Gantta • Plan bazowy • Ścieżka krytyczna • Budżet projektu • Mapa interesariuszy • Motywacja • Monitorowanie projektu • Raport statusu • Rejestr decyzji • Spotkania w projekcie • Tablica Kanban • Wskaźniki finansowe • Zarządzanie konfliktem • Źródła autorytetu

Zadania Lidera Projektu w fazie przygotowania	
1. W konsultacji z przedstawicielami najważniejszych interesariuszy stworzenie wstępnej koncepcji projektu wraz ze szczegółową koncepcją fazy planowania. Uzupełnienie na tej podstawie Karty projektu[51]. 2. Utworzenie Rejestrów ryzyka i interesariuszy. 3. Przekazanie uzupełnionej Karty projektu do akceptacji przez Komitet Sterujący (KS) i Kierownika Programu (KP)[52].	• Przygotowanie projektu • Karta projektu • *Business Model Canvas* • Definiowanie celów • Analiza SWOT • Diagram struktury organizacyjnej

[50] Techniki pomocne Sponsorowi lub oczekiwane od Lidera Projektu dla sprawnej realizacji projektu. Techniki zostały opisane w *Przewodniku po zarządzaniu raktycznych wskazówkach dla zarządzających programami i projektami,* Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2020.

[51] Karta projektu może być przygotowana na zlecenie Sponsora lub z własnej inicjatywy pracownika – najlepiej wspólnie z osobami, które mają tworzyć Zespół Projektu.

[52] Jeśli projekt należy do programu.

Zadania Lidera Projektu w fazie planowania

1. Stworzenie listy produktów, które będzie trzeba wytworzyć, by zrealizować zakładany cel.
2. Zebranie kluczowych interesariuszy i uzgodnienie wymagań dla projektu – Potrzeb projektowych.
3. Ustalenie z Komitetem Sterującym[53] systemu pracy i wymiany informacji, określenie zasad zarządzania czasem, zasobami, zagadnieniami, ryzykiem itp. – na tej podstawie stworzenie Planu zarządzania projektem (w konsultacji z Biurem Portfela).
4. Powołanie, w porozumieniu z właściwymi kierownikami komórek organizacyjnych, członków Zespołu Projektu. Ustalenie z każdą ze stron charakteru realizowanych zadań i zakresu zaangażowania członka Zespołu Projektu w prace projektowe[54].
5. Organizacja warsztatów, podczas których nastąpi ukonstytuowanie się Zespołu Projektu, przedstawienie Zespołowi potrzeb projektowych, ustalenie systemu pracy i wymiany informacji w ramach zespołu, określenie zasad zarządzania zakresem, czasem, zasobami, zagadnieniami, ryzykiem itp. – na tej podstawie uzupełnienie Planu zarządzania projektem (w konsultacji z Biurem Portfela).
6. Utworzenie rejestrów[55].
7. Rozpatrzenie różnych wariantów realizacji projektu – przygotowanie[56] w oparciu o przekazane Potrzeby Projektowe rozwiązania projektowego zawierającego specyfikację Końcowego Produktu Projektu.
8. Konsultowanie dokumentacji. z ekspertami dziedzinowymi, analitykami i interesariuszami (w tym z Biurem Portfela).

- Definiowanie celów
- Kryteria sukcesu projektu
- CtQ – zmienne krytyczne dla jakości
- SIPOC
- MoSCoW
- Spotkanie *Kick-off*
- Macierz RACI
- Mapa procesu
- Zespołowe szacowanie czasu
- Plan komunikacji
- Analiza SWOT
- Model Kano
- Planowanie oparte na produktach
- Rejestr produktu
- Historyjka użytkownika
- Rejestr zmian
- Struktura podziału prac (WBS)
- Rybia ość (Diagram Ishikawy)
- Mapa pola sił
- Źródła marnotrawstwa – MUDA
- 5S
- Burza mózgów
- Budżet projektu

[53] A także Kierownikiem Programu, jeśli projekt należy do programu.

[54] Podstawą do włączenia pracownika do Zespołu Projektu jest wypracowanie i przedstawienie przez Lidera Projektu obowiązków danego pracownika wraz z ich szacowaną pracochłonnością i harmonogramem.

[55] Ryzyka, zagadnienia i doświadczenia mogą zgłaszać do rejestrów wszystkie osoby zaangażowane w projekt.

[56] W porozumieniu z Kierownikiem Programu, jeśli projekt należy do programu.

Zadania Lidera Projektu w fazie planowania (ciąg dalszy)	
9. Przygotowanie harmonogramu realizacji projektu zawierającego m.in. kamienie milowe projektu i podział na etapy zarządcze (w razie konieczności przygotowanie osobnego dokumentu dla każdego z wariantów realizacji projektu). 10. Przygotowanie (wspólnie z Kierownikiem Programu, jeśli projekt należy do programu) budżetu – przeprowadzenie analizy wydatków w projekcie oraz przygotowanie planu wydatków w kolejnych okresach (w razie konieczności sporządzenie osobnego dokumentu dla każdego z wariantów realizacji projektu). 11. Na podstawie ww. dokumentów opracowanie Planu projektu. 12. Zaprezentowanie dokumentacji Komitetowi Sterującemu.	

Zadania Lidera Projektu w fazie realizacji	
1. W razie potrzeby aktualizacja Planu zarządzania projektem. 2. Bieżąca realizacja i weryfikacja postępów wykonania projektu (poprzez punkty kontrolne) – nadzór nad Zespołem Projektu, czuwanie nad zgodnością prac z dokumentami projektu, aktualizacja dokumentacji, współpraca z interesariuszami. 3. Stałe monitorowanie i odpowiadanie na pojawiające się ryzyka, w razie potrzeby uzupełnianie Rejestru ryzyka i ewentualnych innych potrzebnych rejestrów. 4. Uzupełnianie Dziennika doświadczeń. 5. Raportowanie postępu prac nad projektem Kierownikowi Programu (jeśli projekt należy do programu), Komitetowi Sterującemu, Koordynatorowi Biura Portfeli i interesariuszom projektu. 6. Podjęcie decyzji o zakończeniu realizacji Końcowego Produktu Projektu.	• Rejestr produktu • Rejestr zmian • Budżet projektu • Struktura podziału prac (WBS) • Źródła marnotrawstwa – MUDA • Wartość wypracowana • Kompresja harmonogramu • Monitoring Projektu • Lista kontrolna • Model pełnej ekspresji • Trend kamieni milowych • Wykres wypalania

Zadania Lidera Projektu w fazie zakończenia	
1. Weryfikacja projektu – przegląd wszystkich procesów projektu. 2. Podjęcie działań zmierzających do zamknięcia projektu. 3. Przygotowanie (wspólne z Kierownikiem Programu, jeśli projekt należy do programu) Raportu zamknięcia wraz z m.in. przeglądem realizacji celów, zapisem najważniejszych doświadczeń z realizacji projektu oraz harmonogramem przeglądu korzyści po zamknięciu projektu.	• Struktura podziału prac (WBS) • Rejestr produktu • Lista kontrolna • Wykres wypalenia • Trend kamieni milowych • Wartość wypracowana

Załącznik 3. Zakres informacyjny dokumentów projektowych

Zgłoszenie inicjatywy	
Cel dokumentu	Poinformowanie własnej organizacji o woli podjęcia wstępnych prac nad projektem.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	1. Nazwa projektu. 2. Imię i nazwisko powołanego albo potencjalnego Sponsora. 3. Imię i nazwisko Inicjatora/Lidera Projektu[57]. 4. Planowana data zakończenia fazy przygotowania[58]. 5. Krótki opis przedsięwzięcia (max. 400 znaków). 6. Wskazanie strategii, do której odwołuje się projekt.

[57] Na początku fazy przygotowania Lider Projektu może jeszcze nie być ostatecznie wybrany.

[58] Data zakończenia fazy przygotowania jest równoznaczna z akceptacją Karty projektu i powołaniem struktury zarządczej.

Karta projektu	
Cel dokumentu	Zebranie w przejrzystej formie podstawowych informacji o projekcie, podsumowujących fazę przygotowania. Przedstawienie intencji powołania nowego projektu. Jednoznaczne zdefiniowanie kryteriów sukcesu projektu. Karta projektu musi opisywać, jak wygląda oraz jak i przez kogo będzie mierzony sukces projektu, którego dotyczy.
Rodzaj dokumentu	Dokument podstawowy.
Zakres informacji	1. Nazwa projektu. 2. Kategoria projektu. 3. Skład Komitetu Sterującego lub imię i nazwisko Sponsora – dla projektów kategorii A konieczne jest podanie danych Ministra, Sekretarza albo Podsekretarza Stanu, ew. Dyrektora Generalnego[59], który pełni rolę Przewodniczącego Komitetu Sterującego lub Sponsora[60]. 4. Imię i nazwisko Lidera Projektu[61]. 5. Nazwa programu oraz imię i nazwisko Kierownika Programu, jeśli projekt jest częścią programu[62]. 6. Podmiot wiodący i podmioty współpracujące. 7. Zakres projektu obejmujący minimum jeden cel projektu możliwy do określenia w kategoriach SMART oraz główny produkt projektu z szacowaną datą jego realizacji i wdrożenia. 8. Zakładana korzyść z realizacji projektu wraz z nazwą wskaźnika realizacji, jednostką miary i planowanym terminem osiągnięcia planowanej wartości wskaźnika. 9. Zarys harmonogramu projektu obejmujący co najmniej: a) datę rozpoczęcia projektu, b) planowane daty zakończenia poszczególnych faz projektów, c) planowaną datę zapewnienia środków finansowych na realizację projektu, d) planowaną datę opracowania harmonogramu projektu, e) najbardziej prawdopodobną datę opracowania merytorycznej dokumentacji projektu, f) planowane daty osiągnięcia około pięciu najważniejszych kamieni milowych. 10. Zarys Budżetu projektu obejmujący: a) szacunkowy koszt projektu, b) planowane źródła finansowania projektu, c) informacje o kwotach zapewnionych i brakujących. 11. Lista ryzyk w projekcie wraz z: a) przyczyną ryzyka, b) możliwym skutkiem wystąpienia ryzyka, c) szacowanym wpływem ryzyka na najważniejsze parametry projektu, d) szacowanym prawdopodobieństwem wystąpienia ryzyka, e) proponowanym sposobem zarządzania ryzykiem.

[59] Członkiem Komitetu Sterującego może być także Prezes lub Wiceprezes jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki, ale też Dyrektor lub Zastępca Dyrektora komórki organizacyjnej resortu, jednostki nadzorowanej, podległej lub spółki.

[60] W przypadku projektów o charakterze międzyresortowym skład Komitetu Sterującego powinien odzwierciedlać zaangażowanie innych resortów. Punkt powinien uwzględniać dane kontaktowe do członków Komitetu.

[61] Imię i nazwisko wraz z danymi kontaktowymi.

[62] Jw.

Powołanie struktury organizacyjnej projektu	
Cel dokumentu	Przedstawienie struktury organizacyjnej projektu oraz powołanie osób do realizacji poszczególnych ról tymczasowych. Przy hierarchicznej strukturze formalne powołanie pełni rolę mandatu dla Lidera i Komitetu Sterującego do wykonywania swoich zadań.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	1. Wskazanie ról tymczasowych w projekcie. 2. Lista osób powołanych do pełnienia poszczególnych ról tymczasowych w projekcie. 3. Schemat organizacyjny projektu – Komitet Sterujący, Lider Projektu, ewentualnie przynależność do programu.

Potrzeby projektowe	
Cel dokumentu	Opis wymagań i oczekiwań Kierownictwa organizacji, Komitetu Sterującego oraz innych interesariuszy wobec projektu. Zawiera uzasadnienie podjęcia inicjatywy i warunki jej realizacji w odniesieniu do szacowanych kosztów, korzyści, ryzyk, jakości i terminów. A także opis potrzeby lub problemu, który osoba zgłaszająca wymaganie próbuje zaspokoić lub rozwiązać. W dokumencie Potrzeb projektowych powinny zostać zawarte wytyczne, które będą stanowiły podstawę do określenia sposobu realizacji i zakresu projektu wraz z ogólnym opisem Końcowego Produktu Projektu[63].
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	1. Diagnoza sytuacji zastanej i powody zainicjowania projektu. 2. Wymagania wraz z informacją o osobie zgłaszającej dane wymaganie. 3. Wymagane terminy. 4. Wyłączenia.

Plan zarządzania projektem	
Cel dokumentu	Element dokumentacji zarządczej zawierający informacje na temat: podmiotów zaangażowanych w projekt, składu Zespołu Projektu, reguł komunikacji w projekcie (np. częstotliwości posiedzeń Komitetu Sterującego), zasad zarządzania czasem, 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	1. Podmioty zaangażowane w realizację projektu. 2. Lista członków Zespołu Projektu wraz z danymi kontaktowymi. 3. Schemat organizacyjny projektu obejmujący poszczególnych członków Zespołu Projektu. 4. Macierz odpowiedzialności w projekcie. 5. Zasady komunikacji, w tym częstotliwość spotkań Komitetu Sterującego i Zespołu Projektowego oraz raportowania. 6. Zasady i częstotliwość kontroli jakości. 7. Macierz zarządzania ryzykiem. 8. Szczegółowe zasady pracy danego Zespołu Projektu.

[63] Wymagania nie powinny niepotrzebnie zawężać sposobów realizacji projektu, a jedynie opisywać pożądany stan docelowy i oczekiwane produkty.

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 ryzyk. Prowadzenie rejestru ma uzasadnienie, jeśli ryzyko do rejestru może zgłosić każdy członek Zespołu Projektu.
Rodzaj dokumentu	Dokument podstawowy.
Zakres informacji	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. Wartość prawdopodobieństwa wystąpienia 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. 17. Całość zidentyfikowanych w danym momencie ryzyk podlega dodatkowo ocenie Lidera Projektu i Biura Portfela.

Rejestr zmian	
Cel dokumentu	Prowadzona w formie papierowej lub elektronicznej część dokumentacji, w której notowane są zmiany dotyczące przyjętej dokumentacji projektowej.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	1. Data zgłoszenia. 2. Nazwa zmiany. 3. Opis zmiany. 4. Osoba podejmująca decyzje. 5. Forma podjęcia decyzji.

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	1. Protokoły odbiorów technicznych. 2. Protokoły odbiorów przez interesariuszy. 3. Wyniki badań użytkowników.

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	1. Data zgłoszenia. 2. Opis zagadnienia. 3. Proponowana reakcja.

Dziennik doświadczeń	
Cel dokumentu	Zapis wniosków, które mogą być przydatne w kolejnych etapach realizacji projektu lub w innych projektach.
Rodzaj dokumentu	Dokument wspierający (wewnętrzny/dodatkowy).
Zakres informacji	1. Data zidentyfikowania. 2. Kategoria – np. finansowe, kadrowe, organizacyjne itp. 3. Opis doświadczenia.

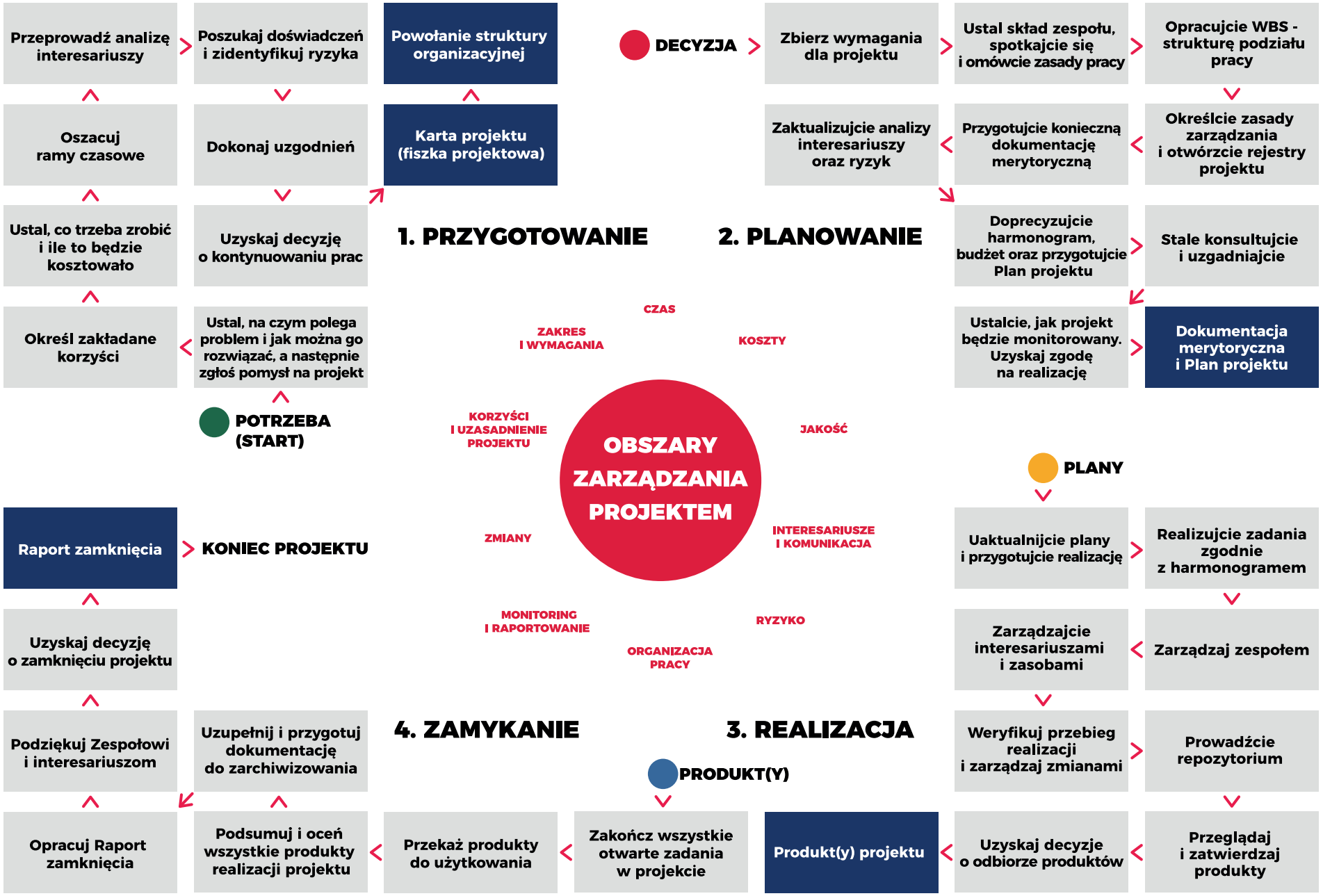
Plan projektu	
Cel dokumentu	Pozwala na czytelne przedstawienie wszystkich informacji, które na tym etapie mogą być pomocne w podjęciu przez decydentów optymalnej decyzji odnośnie dalszego przebiegu projektu. Podjęcie decyzji może wymagać zapoznania się przez decydentów np. z kompletnym harmonogramem lub budżetem.
Rodzaj dokumentu	Dokument podstawowy.
Zakres informacji	Na Plan projektu składają się wszystkie zaktualizowane dane z Karty projektu i uszczegółowione informacje w obszarze: 1. Zakresu projektu: a) cele projektu wraz z określonymi mierzalnymi wskaźnikami ich realizacji oraz planowane terminy osiągnięcia określonych wartości; b) zakładane korzyści z realizacji projektu wraz z planowanym do osiągnięcia poziomem odpowiednich wskaźników, które będą monitorowane po zakończeniu realizacji projektu; c) minimum pięć najważniejszych produktów projektu (w tym produktów cząstkowych). 2. Harmonogramu działań w projekcie. Szczegółowość harmonogramu musi umożliwiać comiesięczny monitoring prac[64]. Tworząc harmonogram, należy pamiętać o potrzebnych zasobach i ich dostępności. 3. Budżetu projektu wraz z planem wydatków. 4. Rejestru ryzyka.

[64] Harmonogram należy konstruować w taki sposób, by osoba, która miałaby zastąpić Lidera Projektu, bez zbędnej zwłoki mogła zorientować się, na jakim etapie projektu się znajduje i jakie działania ma realizować.

Raport zamknięcia	
Cel dokumentu	Zebranie w jednym dokumencie podsumowania projektu i planu monitorowania korzyści. Ma służyć organizacji do porządkowania wiedzy o podejmowanych inicjatywach i przyszłym realizatorom podobnych lub powiązanych przedsięwzięć do odpowiedniego ustalania zakresu projektu i uczenia się z doświadczeń poprzedników.
Rodzaj dokumentu	Dokument podstawowy.
Zakres informacji	Raport zamknięcia zawiera: 1. Nazwę projektu i ewentualnie nazwę programu. 2. Dane Lidera Projektu, Sponsora czy też Komitetu Sterującego i Kierownika Programu (jeśli Komitet Sterujący został powołany i projekt jest częścią programu). 3. Datę rozpoczęcia i zakończenia działań projektowych. 4. Datę sporządzenia raportu. 5. Powód zakończenia projektu – zrealizowany zakres, rezygnacja z realizacji, włączenie do innego projektu, wyłączenie z monitorowania. 6. Sprawozdanie Lidera Projektu – krótki opis przebiegu realizacji projektu, zrealizowanych działań, napotkanych problemów, dokonanych zmian, powodów ewentualnego przedwczesnego zakończenia projektu itd. 7. Cele projektu – wskaźniki realizacji celów (kryterium pomiaru, czy projekt zrealizował zdefiniowany cel) oraz wartości planowane do osiągnięcia w określonym czasie i osiągnięte. 8. Zakładane korzyści z realizacji projektu – wskaźniki realizacji korzyści (kryterium pomiaru, czy projekt przyniósł zdefiniowane korzyści) oraz wartości wskaźników korzyści planowane do osiągnięcia w określonym czasie i wartości osiągnięte (na dzień zamknięcia projektu). 9. Nazwy produktów wraz z informacją czy produkt został wdrożony (Tak/Nie). 10. Informację o terminach, w których wprowadzane będą ew. niewdrożone produkty projektu (np. wejście w życie ustawy) i weryfikowane będzie osiągnięcie korzyści wynikających z realizacji projektu, np. planowana ewaluacja: a) wdrażane produkty, planowane daty ich wdrożenia[65], b) korzyści oraz terminy weryfikacji ich osiągnięcia. 11. informację o stanie wydatkowania Budżetu projektu na dzień zamknięcia projektu: a) budżet planowany, b) budżet rzeczywiście wydatkowany. 12. Zapis najważniejszych zdarzeń i doświadczeń z realizacji projektu: a) zdarzenie/doświadczenie (przegląd), b) rekomendacje przydatne w realizacji projektów w przyszłości. 13. Przegląd ryzyk utrzymujących się po przygotowaniu Raportu zamknięciu projektu[66] wraz z: 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. 14. Dane osoby odpowiedzialnej za monitorowanie i raportowanie korzyści oraz utrzymujących się ryzyk.

[65] Co do zasady wdrożenie produktów powinno być częścią projektu.

[66] Warto także podsumować ryzyka zmaterializowane i niezmaterializowane w trakcie projektu. Informacja ta pozwoli lepiej identyfikować i analizować ryzyka w przyszłych przedsięwzięciach.



Opracowanie Kancelaria Prezesa Rady Ministrów na podstawie dobrych praktyk Ministerstwa Finansów

WERSJA	
DATA	

DATA	ZMIANA	OSOBA AKCEPTUJĄCA