



**ORGANIZACJA
BIURA PORTFELA
REKOMENDACJE**



**ORGANIZACJA
BIURA PORTFELA
REKOMENDACJE**

Organizacja Biura Portfela (PMO)
Rekomendacje dla administracji publicznej

Monika Podkowińska
Piotr Ogonowski
Rządowe Biuro Monitorowania Projektów
Centrum Analiz Strategicznych
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Wersja 1/2020

Redakcja i korekta: dr Klaudia Pujer

Opracowanie graficzne: MUFU Studio

Od 12 lat prowadzone na całym świecie przez PMI (Project Management Institute) badanie *Pulse of the Profession*¹ wykazuje, że organizacje, które inwestują w rozwój zdolności zarządzania projektami osiągają znacznie lepsze wyniki niż te, które nie podejmują tego rodzaju wysiłków. Dlaczego te inwestycje są tak ważne?

Badania *Pulse of the Profession*[®] sukcesywnie również wskazują, że na skutek złych praktyk w dziedzinie zarządzania projektami organizacje na całym świecie łącznie co 20 sekund marnują około 1 mln USD. Co roku straty te osiągają równowartość inwestycji na poziomie mniej więcej 2 bln USD.

Ten trend niesie za sobą poważne konsekwencje dla administracji publicznej. W przypadku projektów z zakresu usług publicznych, obrony, infrastruktury, czy też usług cyfrowych sektor publiczny nie może pozwolić sobie na tego rodzaju deficyty.

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (KPRM) w swojej pracy w zakresie zarządzania projektami poświęca szczególną uwagę dwóm kluczowym obszarom, które mogą decydować o ostatecznym powodzeniu lub porażce projektu, mianowicie rozpoczęciu i planowaniu projektu. Badania PMI, a także innych organizacji, które zgłębiają przyczyny niepowodzeń w projektach, wskazują na słabe powiązania z celami strategicznymi lub biznesowymi oraz brak efektywnego planowania, jako główne przyczyny braku sukcesu w realizacji projektu. Poprzez zapewnienie wskazówek i narzędzi mających na celu wsparcie tych kluczowych obszarów, KPRM może znacząco przyczynić się do poprawy realizacji projektów i programów w administracji publicznej.

Project Management Institute wyraża uznanie dla działań podjętych w ww. zakresie przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów. Instytut PMI z przyjemnością wspiera te starania, aby zagwarantować zgodność ich treści ze standardami PMI, tym samym, mając na celu rozwiązanie zidentyfikowanych w naszych badaniach problemów wpływających na sukces projektów. Praca ta stanowi istotne narzędzie w dążeniu do rozwoju zdolności organizacyjnych i praktycznego wsparcia w identyfikacji narzędzi i technik pomocnych przy skutecznej realizacji projektów.

¹ <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>

W ciągu ostatnich dekad obserwujemy wzrost znaczenia projektów, programów i portfeli. Dzieje się tak we wszystkich obszarach ludzkiej aktywności. W szczególności można zaobserwować, że podejście projektowe wykorzystuje się jako skuteczny mechanizm realizacji celów rozwojowych i polityk publicznych. I to zarówno na szczeblu państw, jak i organizacji międzynarodowych (np. USA, Wielka Brytania, Unia Europejska). Projekty są mechanizmem efektywnej odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. Zgodnie z badaniami naukowymi i najlepszymi standardami opracowywanymi przez uznane międzynarodowe instytucje (m.in. International Project Management Association - IPMA), aby móc skutecznie realizować przedsięwzięcia, trzeba wprowadzić rozwiązania w trzech obszarach. Te obszary dotyczą:

- 1) **przebiegu projektów** – ustalenia procesu, ról, metod związanych z realizacją projektu;
- 2) **realizatorów projektów** – powinni oni stale poszerzać wiedzę, doskonalić umiejętności i postawę. Wzmacnianie kompetencji pozwoli im sprawnie zarządzać i realizować projekty, a także zbudować wspierającą projekty kulturę organizacyjną;
- 3) **organizacji** – to potrzeba ustalenia, kto odpowiada za projekty i programy, a także tworzenia stanowisk i komórek organizacyjnych wspierających i koordynujących portfele, programy i projekty.

Podręcznik, który opracowano w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, wpisuje się w punkt trzeci – obszar rozwiązań organizacyjnych. Opisuje on w sposób syntetyczny istotę i główne elementy dotyczące działania komórek dedykowanych koordynacji projektów. Najczęściej są one nazywane biurami zarządzania projektami (ang. Project Management Office). Podręcznik zawiera zalecenia dotyczące tego, jak uruchamiać biura w jednostkach administracji publicznej. Wskazuje też role i zalecenia dotyczące budowy kultury, która sprzyja temu, by biuro sprawnie funkcjonowało i prowadziło działalność w perspektywie długookresowej. Podręcznik dostarcza też kierownictwu jednostek zestaw proponowanych wskaźników, które pozwalają ocenić działalność biura.

Jednym z celów podręcznika jest promocja rozwoju zarządzania projektami nie jako jednorazowej aktywności, ale stałego, długookresowego elementu działań. To dlatego opisano w nim koncepcję dojrzałości projektowej, sposoby jej pomiaru i doskonalenia. Takie podejście wpisuje się w ogólnoswiatowe trendy podnoszenia jakości zarządzania.

International Project Management Association Polska dziękuję za możliwość wzięcia udziału w tym procesie. Mamy nadzieję, że podręcznik ten stanie się przydatnym narzędziem, które ułatwi pracę zarówno zarządzającym projektami, jak i całymi organizacjami.

Spis treści

WSTĘP	6
I. DEFINICJE	7
II. KORZYŚCI Z ISTNIENIA BIURA PORTFELA (PMO)	8
III. FUNKCJE I ZADANIA BIURA PORTFELA (PMO)	10
IV. ZARZĄDZANIE PORTFELEM	15
V. URUCHOMIENIE PMO W JEDNOSTCE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	22
VI. KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI PMO	29
VII. DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	31
VIII. WSPÓŁPRACA BIURA PORTFELA (PMO) Z KPRM	34
Załącznik nr 1	36
Załącznik nr 2	42

WSTĘP

Celem podręcznika jest wyznaczenie ramowych zasad procesu powoływania, a następnie funkcjonowania struktur organizacyjnych odpowiedzialnych za zarządzanie portfelami programów i projektów w jednostkach administracji publicznej. Sprawdzone i odpowiadające światowym wzorcom praktyki zarządzania mają sprzyjać poprawie skuteczności realizacji setek podejmowanych przez Nas corocznie programów i projektów, w tym przede wszystkim tych o charakterze strategicznym dla rozwoju kraju. Zasady opisane w podręczniku mają charakter rekomendacji, wymagają każdorazowego dopasowania do kultury organizacyjnej i poziomu dojrzałości projektowej danej jednostki, a także do zapotrzebowania kierownictwa.

Adresatami podręcznika są pracownicy administracji publicznej, w szczególności centralnej administracji rządowej, zaangażowani we wdrażanie i rozwój kultury projektowej, realizację programów i projektów w poszczególnych jednostkach, poszukujący dobrych praktyk w dziedzinie PMO oraz kadra kierownicza odpowiedzialna za nadzór nad realizacją projektów i programów.

I. DEFINICJE

1. Definicje podstawowe

Zgodnie z Załącznikiem nr 1 – Słownik pojęć.

2. Stosowane skróty

KPRM – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Kluczowe Wskaźniki Efektywności (ang. *Key Performance Indicators*, KPI) – przedstawiają obiektywną informację na temat skuteczności wdrażania podejścia projektowego w jednostce publicznej. Szczegółowa definicja oraz przykładowe wskaźniki PMO opisane są w rozdziale VI.

PMO (ang. *Portfolio Management Office*) – Biuro Portfela w komórce organizacyjnej jednostki. Szczegółowa definicja i proces powoływania PMO opisane są w rozdziale V.

Portfel – zbiór programów i projektów w jednostce. Szczegółową definicję oraz proces zarządzania portfelem ujęto w rozdziale IV.

II. KORZYŚCI Z ISTNIENIA BIURA PORTFELA (PMO)

1. Co to jest Biuro Portfela (PMO) i w jakim celu jest powoływane?

Biuro Portfela (PMO) jest strukturą organizacyjną – grupą pracowników, która:

- jest odpowiedzialna za usprawnianie przepływu informacji między kierownictwem a realizującymi programy i projekty,
- standaryzuje procesy zarządzania projektami,
- ułatwia stosowanie metodyk i technik związanych z zarządzaniem programami czy projektami oraz usprawnia efektywne wykorzystanie zasobów.

Każde Biuro Portfela (PMO) może być powołane z innego powodu oraz realizować inne usługi w zależności od potrzeb lub problemów w zakresie zarządzania projektami i programami, z jakimi mierzy się dana organizacja.

Typowe powody powoływania Biura Portfela (PMO) to:

- równoległa realizacja podobnych projektów i programów,
- potrzeba zagregowanego raportowania statusów wielu projektów i programów,
- potrzeba pozyskiwania wielu niezbędnych decyzji zarządczych koniecznych do sprawnego realizacji projektów i programów,
- nieefektywna lub zbyt pracochłonna realizacja programów i projektów,
- konieczność rozwoju lub wdrożenia jednolitego źródła wiedzy i spójnej informacji o realizowanych projektach,
- potrzeba bardziej precyzyjnego monitorowania procesów budżetowania, uruchamiania, planowania, realizacji oraz zamykania programów i projektów,
- potrzeba rozwoju wiedzy i kompetencji pracowników z zakresu zarządzania projektami,
- konieczność rozwoju lub wdrożenia jednolitych standardów zarządzania projektami, np. cyklu życia projektu, szablonów, dokumentów zarządzania projektem, zasad zatwierdzania programów i projektów.

Głównym celem standaryzacji zarządzania projektami w jednostce administracji publicznej jest przede wszystkim poprawa skuteczności realizacji programów i projektów oraz zapewnienie sprawnego komunikacji dotyczącej realizowanych projektów. Dzięki ustaleniu jasnych reguł postępowania w każdej fazie projektu

wiadomo m.in. jakich informacji i dokumentów potrzebujemy, aby uzyskać decyzję kierownictwa lub zakończyć dany etap prac, czy też z jakimi problemami oraz z jakim ryzykiem mierzy się zespół projektowy.

Biuro Portfela (PMO) powinno koncentrować się zarówno na standaryzacji procesów projektowych, przygotowywaniu narzędzi i szkoleń, jak i na wspieraniu realizacji strategicznych celów i korzyści dla jednostki oraz zapewnieniu wsparcia w podejmowaniu decyzji przez najwyższe kierownictwo jednostki.

2. Jakie są główne korzyści wynikające z funkcjonowania Biura Portfela (PMO)?

Korzyści z istnienia Biura Portfela (PMO) z perspektywy realizacji programów i projektów:

1. Poprawa jakości realizacji programów i projektów – zwiększenie prawdopodobieństwa zakończenia ich w terminie, budżecie i zakresie, m.in. dzięki stałemu raportowaniu postępów prac.
2. Wzrost zadowolenia interesariuszy – wyniki programów i projektów w większym stopniu spełniają oczekiwania kierownictwa, użytkowników wytworzonych produktów oraz pracowników zaangażowanych w ich realizację.

Korzyści z istnienia Biura Portfela (PMO) z perspektywy jednostki administracji publicznej:

1. Poprawa jakości realizacji przez standaryzację procesu zarządzania programami i projektami.
2. Bardziej efektywne wydatkowanie środków budżetowych przez cykliczne i wysokiej jakości raportowanie statusów programów i projektów.
3. Bardziej efektywne wykorzystanie pracowników dzięki priorytetyzacji prac projektowych oraz planowaniu ich pracy w programach i projektach.
4. Szybsze zamykanie programów i projektów zbędnych lub szkodliwych w wyniku poprawy procesu inicjowania, a także raportowania.
5. Trafniejsze podejmowanie decyzji dzięki łączeniu informacji o programach i projektach z różnych źródeł oraz kompleksowemu zarządzaniu portfelem.
6. Większy profesjonalizm w realizacji programów i projektów dzięki rozwojowi społeczności projektowej.
7. Gromadzenie wiedzy pozwalającej na sprawniejszą realizację programów oraz projektów, jak i zapobieganie powielania błędów.

III. FUNKCJE I ZADANIA BIURA PORTFELA (PMO)

1. Co powinno charakteryzować Biuro Portfela (PMO) w jednostce administracji publicznej?

Zadania Biura Portfela (PMO) i stawiane przed nim cele mogą się różnić pomiędzy jednostkami. Jednakże wszystkie funkcjonujące Biura Portfeli w administracji publicznej powinny charakteryzować się dążeniem do rozwoju i podnoszenia dojrzałości środowiska projektowego wewnątrz swojej jednostki. Bazując na najlepszych światowych wzorcach i sprawdzonych praktykach PMO, poniżej wskazane zostały pożądane cechy Biur Portfeli (PMO), konieczne dla ich sprawnego działania i generowania realnej wartości dla całej jednostki. Są to:



Transparentność – monitoruje postęp prac i koszty wszystkich programów i projektów. Dokładnie wie, do jakich programów i projektów alokowani są pracownicy jednostki. Otwarcie dzieli się tymi informacjami ze wszystkimi interesariuszami w całej jednostce.



Spójność – gromadzi koherentne, powtarzalne, dobre praktyki zarządzania projektami w całej jednostce. Wszystkie projekty realizowane są zgodnie z przyjętymi standardami i wymogami. Minimalizuje niepotrzebne i biurokratyczne praktyki zarządzania projektami, które spowalniają realizację projektów.



Metodyczność – jest inicjatorem rozwoju i właścicielem merytorycznym standardów zarządzania projektami (w tym np. procesów, szablonów, wytycznych) wspierających pracowników w realizacji programów i projektów.



Wysoka jakość – wspomaga zapewnienie wysokiej jakości realizacji programów i projektów w jednostce poprzez wspieranie Kierowników Programów i Liderów Projektów w ich pracy.



Elastyczność – dostosowuje się do oczekiwań i potrzeb kluczowych interesariuszy.



Doskonałość – rozwija Kierowników Programów i Liderów Projektów, aby utrzymać wysoką jakość zarządzania programami i projektami oraz buduje społeczność projektową w celu promowania najlepszych praktyk zarządzania programami i projektami w jednostce. Stwarza możliwości do wymiany wiedzy i doświadczeń z realizacji programów oraz projektów.

2. Funkcje (usługi) Biura Portfela (PMO) w jednostce administracji publicznej

Struktura i funkcje Biura Portfela (PMO) powinny odpowiadać konkretnym potrzebom jednostki administracji publicznej, którą mają wspierać. Każde Biuro może mieć postawione inne zadania, jednakże ważne jest, aby jego struktura była zrównoważona i dostarczała oczekiwanej wartości kierownictwu oraz kluczowym interesariuszom w jednostce. Poniżej przedstawiono przykładowe usługi PMO w podziale na obszary wsparcia.

PROCESY ZARZĄDCZE

- 1. Planowanie strategiczne i operacyjne** – udział w definiowaniu celów strategicznych jednostki (np. na podstawie danych z raportów zamknięcia) oraz tworzeniu planów operacyjnych i dopasowanie do nich odpowiednich programów lub projektów.



Rysunek 1. Relacja pomiędzy zarządzaniem strategicznym a zarządzaniem programami i projektami³

- 2. Zarządzanie portfelem programów i projektów** – zapewnienie zgodności wytycznych dla projektów ze strategią jednostki, priorytetyzacja programów i projektów, doradzanie kierownictwu w zakresie uruchamiania czy zamykania programów oraz projektów, analiza oraz monitorowanie portfela, jak też zarządzanie ryzykiem portfela, monitorowanie poziomu wykorzystania

³ Źródło: opracowanie własne KPRM.

budżetu przeznaczonych na realizację programów lub projektów. Jest to stała rekomendowana funkcja Biura Portfela (PMO), której proces oraz przykładowe raporty portfelowe zostały opisane w rozdziale IV.

3. Nadzór i raportowanie programów i projektów – zapewnienie kierownictwu wymaganej informacji zarządczej o realizacji programów i projektów (agregowanie raportów Kierowników Programów i Liderów Projektów oraz prezentowanie kierownictwu zbiorczej informacji zarządczej dotyczącej statusu programów i projektów), opracowywanie pulpitów zarządczych w dostępnym narzędziu informatycznym, sporządzanie dopasowanych do potrzeb kierownictwa podsumowań dotyczących programów i projektów. Ponadto: eskalacja problemów, dystrybucja informacji pomiędzy projektami, tworzenie i monitorowanie wskaźników efektywności projektów, kontrola zgodności przebiegu programów i projektów z obowiązującymi standardami. Jest to stała rekomendowana funkcja Biura Portfela (PMO).

4. Zarządzanie wiedzą projektową (ang. *lessons learned*) – definiowanie zasad, zarządzanie zasobami wiedzy w projektach, zapewnienie możliwości wymiany doświadczeń Kierownikom Programów i Liderom Projektów oraz utrzymywanie wspólnej bazy wniosków z realizacji programów czy projektów.

5. Weryfikacja osiągniętych celów i korzyści w programach i projektach – analiza osiągniętych korzyści z programów i projektów, sporządzanie raportów podsumowujących wyniki programów i projektów, monitorowanie realizacji korzyści z programów/projektów.

6. Audyty w projektach i programach – w celu weryfikacji stosowania obowiązujących standardów/metodyk lub w zagrożonych projektach i programach. Ponadto dbanie o spójność pomiędzy obowiązującymi standardami dotyczącymi zarządzania a innymi regulacjami wewnętrznymi.

REALIZACJA PROGRAMÓW I PROJEKTÓW

1. Stworzenie i doskonalenie standardów/metodyki zarządzania programami i projektami – wdrożenie i rozwój jednolitych standardów zarządzania, jak też ciągłe doskonalenie procesów zarządzania programami/projektami. Jest to stała rekomendowana funkcja Biura Portfela (PMO).

2. Zarządzanie dokumentacją – zapewnienie kompletności i wysokiej jakości dokumentacji projektowej w celu umożliwienia jej przyszłego wykorzystania.

3. Wsparcie w zarządzaniu projektami i programami, które może między innymi obejmować realizację lub wspomaganie realizacji następujących zadań:

- definiowanie celów,
- tworzenie dokumentacji, uzasadnienia dla realizacji,

- zarządzanie zespołem projektowym i interesariuszami,
- zarządzanie harmonogramem, budżetem, zakresem i ryzykiem,
- monitorowanie, cykliczne przeglądy i raportowanie postępu prac,
- inwentaryzacja, archiwizacja dokumentacji projektowej,
- monitorowanie korzyści/zarządzanie trwałością produktów projektów i programów,
- zarządzanie komunikacją/działaniami informacyjno-promocyjnymi,
- monitorowanie stosowania przyjętych standardów.

BUDOWA I ROZWÓJ SPOŁECZNOŚCI PROJEKTOWEJ

1. Rozwój kompetencji zarządzania

projektami – zapewnienie rozwoju kompetencji zarządzania programami i projektami przez organizację szkoleń, przygotowanie do certyfikacji zewnętrznej lub organizację wewnętrznych konferencji dla osób zaangażowanych w realizację programów i projektów, także tworzenie ścieżek karier. Jest to stała rekomendowana funkcja Biura Portfela (PMO) w komórce organizacyjnej jednostki.

Organizując szkolenia, warto stworzyć macierz kompetencji pracowników obejmującą:

- *bazę osób przeszkolonych,*
 - *listę uzyskanych certyfikatów i uprawnień z zakresu zarządzania projektami,*
 - *dotychczas pełnione role projektowe,*
 - *informacje o potrzebach szkoleniowych.*
-

2. Rozwój kultury zarządzania projektami – podejmowanie działań mających na celu zwiększenie świadomości korzyści wynikających z zarządzania projektami poprzez np.: newslettery dla społeczności projektowej, konkurs na najlepszy projekt roku, promowanie projektów wewnątrz organizacji, zapewnienie przepływu wiedzy pomiędzy projektami zakończonymi i obecnymi, organizację konferencji/warsztatów dla społeczności projektowej, prowadzenie blogów/podcastów, prelekcji/prezentacji na konferencjach i wydarzeniach związanych z tematyką zarządzania projektami, udział w zewnętrznych konkursach (np. konkurs na najlepsze PMO, projekt roku). Jest to stała rekomendowana funkcja Biura Portfela (PMO) w komórce organizacyjnej jednostki.

3. Wsparcie i doradztwo (ang. *coaching i mentoring*) – doradztwo dla kierowników programów i liderów projektów w zakresie doświadczeń z realizacji programów i projektów.

4. Zarządzanie zasobami ludzkimi – np. rekrutacja liderów do projektów i Kierowników Programów, zarządzanie alokacją zasobów w programach i projektach, ocena pracy Kierowników Programów/Liderów Projektów, jak też członków zespołów projektowych, sporządzanie statystyk dotyczących poziomu zaangażowania pracowników w realizację projektów.

5. Zarządzanie zmianą w programach i projektach – wsparcie w zarządzaniu oczekiwaniami interesariuszy i we wdrażaniu zmian, ocena gotowości jednostki do implementacji zmian, zapewnienie komunikacji wewnątrz jednostki.

NARZĘDZIA DO ZARZĄDZANIA PROGRAMAMI I PROJEKTAMI

1. Współpraca z KPRM w procesie wdrażania, rozwoju i utrzymywania zintegrowanego systemu informatycznego służącego do raportowania programów i projektów strategicznych.
2. Wdrażanie i rozwój innych narzędzi informatycznych dla osób realizujących programy i projekty w jednostce, mających na celu np. usprawnienie komunikacji i współpracy w zespołach projektowych. Administracja, jak też zapewnienie głównym użytkownikom wsparcia w obsłudze tych narzędzi w jednostce.

IV. ZARZĄDZANIE PORTFELEM

Portfel rozumiany jest jako zbiór wybranych, ze względu na określone kryteria, programów i projektów. W celu właściwego zaplanowania portfela w jego strukturze uwzględnia się ponadto inne przedsięwzięcia, na które składają się:

- programy i projekty zakończone, dla których monitorowane są korzyści,
- przedsięwzięcia zabudżetowane, które nie weszły jeszcze w ład projektowy,
- inicjatywy – potencjalne programy i projekty.

Programy i projekty zawarte w portfelu nie muszą być od siebie współzależne, nie muszą być nawet ze sobą powiązane. Zarządzanie portfelem daje jednak możliwość spojrzenia na działalność danej jednostki z szerszej perspektywy. Pozwala na całościową ocenę realizacji przedsięwzięć oraz ich kontrolę na poziomie strategicznym.



Rysunek 2. Zarządzanie portfelem w układzie strategicznym jednostki⁴

Kluczowa kwestia związana z zarządzaniem portfelowym dotyczy kompleksowego zarządzania ograniczeniami danej jednostki, jakimi mogą być w szczególności zasoby ludzkie i budżet.

⁴ Źródło: opracowanie własne na podstawie PMI, The Standard for Portfolio Management – Forth Edition, 2017, s. 8.

Celem procesu zarządzania portfelem jest odpowiedni wybór projektów i programów mających zapewnić realizację strategicznych celów jednostki. Proces ten musi być dostosowany do każdej jednostki i może się różnić ze względu na: skalę jej działalności, strukturę, powiązania z innymi podmiotami, odpowiedzialność za zasoby ludzkie oraz budżet. W ramach ustalonego procesu zarządzania portfelowego mogą być podejmowane następujące decyzje:

1. uruchomienie programu, projektu,
2. akceptacja kolejnej fazy projektu,
3. nadanie priorytetu dla programu, projektu,
4. inne, np. zamknięcie programu lub projektu, przesunięcie w czasie, zwiększenie budżetu lub zasobów.

1. Charakterystyka portfela w jednostce administracji publicznej

Przy definiowaniu i zarządzaniu portfelem brane są pod uwagę następujące zagadnienia:



Zakres – w skład portfela wchodzi programy i projekty, które mogą się przeobrażać wraz ze zmianą strategicznych celów jednostki. Portfel może być podzielony na podportfele w celu usprawnienia zarządzania dużym i złożonym portfelem.



Zmiany – wprowadzane w ramach projektów i programów składających się na portfel wymagają stałego monitorowania w celu optymalizacji korzyści oraz ryzyka z perspektywy całej jednostki.



Czas – portfel nie musi mieć wskazanego terminu zakończenia. Programy i projekty wchodzące w jego skład mogą się kończyć, a nowe projekty i programy mogą być do niego dodawane. Zawartość portfela może zmieniać się w czasie, natomiast sam portfel stanowi działalność ciągłą.



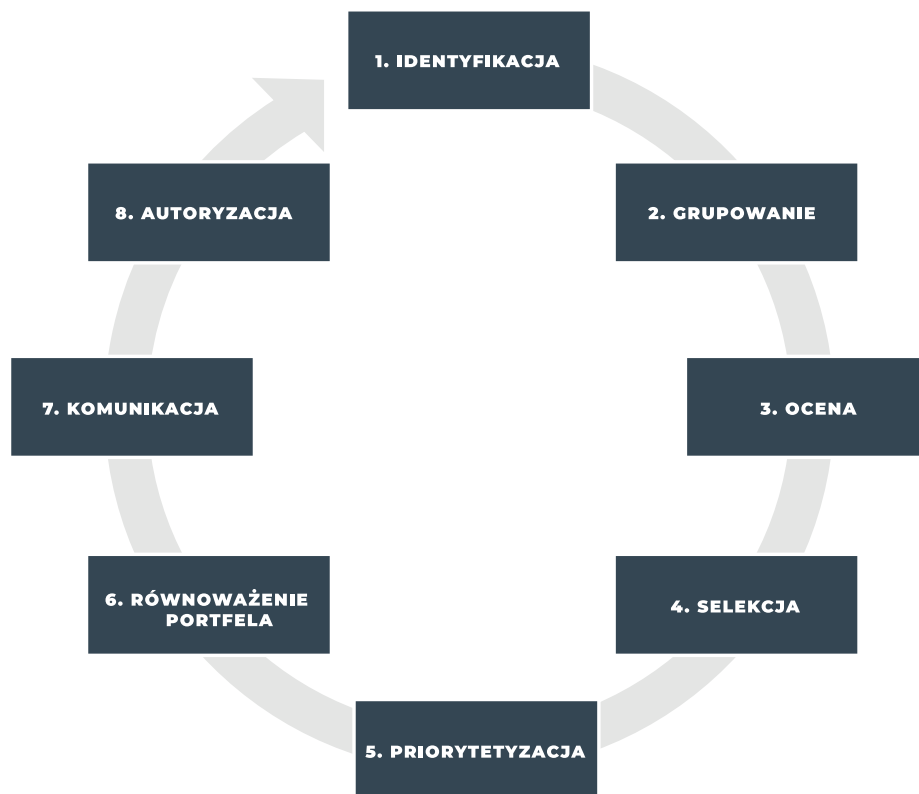
Planowanie – w ramach portfela koncentruje się na procesach i zapewnieniu komunikacji w zakresie budżetu, wyników i wpływu portfela na całą jednostkę.



Monitoring – portfel podlega cyklicznemu przeglądowi pod względem np. zmian, wyników, wykorzystania zasobów, budżetu lub innych elementów. Znaczenie przekazywanych danych jest szczególnie istotne w momencie komunikowania informacji o aktualnym stanie portfela nowemu kierownictwu, tzw. pakiet powitalny.

2. Proces zarządzania portfelem

W celu uporządkowania zadań związanych z zarządzaniem portfelem definiuje się opisany poniżej proces – rys. 3.



Rysunek 3. Proces zarządzania portfelem jednostki⁵

1. Identyfikacja – proces ten ma na celu przeanalizowanie, a następnie stworzenie aktualnej listy programów, projektów i innych przedsięwzięć, które będą podlegać procesowi zarządzania portfelem. Do jego kluczowych działań należy:

- zebranie wszystkich realizowanych programów i projektów, jak i innych przedsięwzięć,
- odrzucenie elementów, które nie spełniają wymaganych założeń (np. stała działalność operacyjna, niezgodność ze strategią jednostki),
- klasyfikacja zebranych elementów w programy, projekty i inne przedsięwzięcia.

W wyniku powyższych działań powstaje **lista**, która może zawierać następujące podstawowe dane:

- nazwa, typ, struktura,

⁵ Źródło: opracowanie własne na podstawie PMI – The Standard for Portfolio Management, Management of Portfolios – MoP® by AXELOS.

-
- parametry, takie jak np. zakres, budżet, harmonogram,
 - lista kluczowych interesariuszy,
 - główne ryzyka,
 - inne istotne informacje (np. powiązania z innymi przedsięwzięciami, ograniczenia).

2. Grupowanie – polega na przypisaniu poszczególnych elementów z listy do określonych zbiorów (podportfeli) reprezentujących wybrane elementy strategii jednostki. Do kluczowych kroków tego etapu należą:

- identyfikacja zbiorów (podportfeli),
- porównanie elementów z kryteriami przydziału do danego zbioru (podportfela),
- przypisanie każdego elementu do odpowiedniego zbioru (podportfela).

Przykładowe zbiory (rodzaje podportfeli) w jednostce to:

- strategiczne,
- innowacje,
- zmiany legislacyjne,
- usprawnienie działalności jednostki,
- informatyczne,
- badawczo-rozwojowe,
- podnoszenie jakości obsługi obywateli.

3. Ocena – celem kolejnego etapu procesu jest zgromadzenie informacji niezbędnych do przeprowadzenia oceny programów i projektów.

Główne kroki, które należy zrealizować to:

- ocena programów i projektów (lub wybranych parametrów) zgodnie z przyjętym modelem oceny (scoringowym),
- dokonanie graficznej prezentacji oceny,
- przygotowanie kierownictwu rekomendacji dotyczącej selekcji programów i projektów.

Na tym etapie tworzy się model oceny programów i projektów, w którym następuje określenie obiektywnych kryteriów, ich wag oraz zasad punktacji w ramach każdego z nich. Wśród potencjalnych kryteriów można wyróżnić:

- finansowe,
- poziom ryzyka,
- obligatoryjność,
- wymagane zasoby,
- złożoność, stopień skomplikowania inicjatywy,
- kryteria techniczne.

4. Selekcja – celem tego etapu jest wstępny wybór programów i projektów do realizacji. Kluczowe zadania na tym etapie to:

- określenie budżetu oraz dostępności zasobów ludzkich,
- wybór dalszych programów i projektów do przeprowadzenia na podstawie wyników oceny oraz możliwości realizacyjnych danej jednostki,
- przygotowanie rekomendacji dla procesu priorytetyzacji.

5. Priorytetyzacja – obejmuje ustalenie kolejności, w jakiej będą realizowane programy i projekty w danej jednostce z uwzględnieniem przyporządkowania ich do poszczególnych zbiorów (podportfeli). Główne kroki w tym etapie to:

- przydzielenie ocen i wag dla przedsięwzięć,
- ustalenie kolejności realizacji programów i projektów zgodnie z wynikami przeprowadzonej oceny.

6. Równoważenie portfela – podczas tego etapu następuje wybór zestawu programów i projektów do realizacji, który najlepiej będzie wspierać jednostkę w dążeniu do osiągnięcia jej celów, jak też wykorzystania zasobów ludzkich oraz budżetu. Dodatkowo następuje:

- przygotowanie do zatwierdzenia nowych programów i projektów, które zostały wybrane oraz uszeregowane we wcześniejszych etapach; identyfikacja innych przedsięwzięć, które nie zostały zatwierdzone we wcześniejszych etapach. Następnie ma miejsce eliminacja przedsięwzięć, których działanie zostało zawieszona, ponownie uszeregowane lub zatrzymane.

Bilansowania portfela możemy dokonać poprzez użycie różnych technik pod kątem np. analizy zasobów, analizy korzyści, analizy scenariuszy.

7. Komunikacja – w tym etapie następuje komunikacja proponowanych zmian w portfelu projektów oraz ich wpływu na jednostkę. Głównymi krokami w tym etapie są:

- komunikacja decyzji portfelowych,
- zaznajomienie interesariuszy z planem komunikacji zawierającym kamienie milowe, przeglądy itp.,
- komunikacja spodziewanych i aktualnych rezultatów portfela projektów z identyfikacją różnic wraz z zaprezentowaniem planu działań zaradczych.

8. Autoryzacja – celem tego etapu jest formalne zatwierdzenie planu wdrożenia kolejnych przedsięwzięć w jednostce. Etap ten składa się z:

- zatwierdzenia portfela przez właściwych interesariuszy,
- formalnego zaakceptowania listy projektów do realizacji, odrzuconych lub wstrzymanych,
- alokacji zasobów i funduszy,
- określenia przewidywanych rezultatów dla każdego przedsięwzięcia.

Z zarządzaniem portfelem projektów wiąże się również **zarządzanie ryzykiem**, na które składa się:

- identyfikacja ryzyka całego portfela,
- analiza i priorytetyzacja zidentyfikowanego ryzyka,
- przygotowanie strategii zarządzania ryzykiem,
- monitorowanie różnych rodzajów ryzyka w trakcie realizacji projektów.

Proces ten ma za zadanie zapewnienie odpowiedniego przewidywania zagrożeń i szans związanych z portfelem. Ryzyko może pochodzić nie tylko z programów i projektów znajdujących się w portfelu, ale także wynikać z wyboru do realizacji tych, a nie innych programów/projektów.

3. Przykładowe raporty portfelowe Biura Portfela (PMO)

Biuro Portfela (PMO) może przygotowywać następujące raporty dla najwyższego kierownictwa organizacji:

Lp.	Zawartość raportu portfelowego	Przykład raportu w Załączniku nr 2
1.	Raport cykliczny z realizacji projektu/programu Dzięki raportowi kierownictwo ma wgląd w bieżący status prac i możliwość proaktywnego podejmowania decyzji zarządczych	a, b
2.	Raport z postępów realizacji portfela projektów Dzięki raportowi kierownictwo ma wpływ na kształt/ skład portfela i jego optymalizację oraz ma dostęp do zagregowanych wyników projektów i programów zawartych w portfelu	c
3.	Analizy obciążenia zespołów pracujących w projektach portfela Dzięki raportowi kierownictwo ma wgląd w poziom obciążenia krytycznych zespołów, których dostępność jest wąskim gardłem dla realizacji projektu. Na tej podstawie kierownictwo ma możliwość podejmowania decyzji zarządczych, pozwalających na lepsze rozłożenie obciążenia pracą w czasie	d
4.	Raport ze ścieżki krytycznej portfela Dzięki raportowi kierownictwo ma możliwość wykrycia sytuacji, w której część projektów/programów realizowana jest planowo, a część się opóźnia, co może zagrozić osiągnięciu korzyści z portfela. Pozwala to balansować priorytetami, zasobami i środkami portfela, aby portfel jako całość realizowany był zgodnie z założonym harmonogramem	e
5.	Raport z analizy prognostycznej, pokazujący optymalne ułożenie projektów na roadmapie portfela projektów Analizy prognostyczne pozwalają na zamodelowanie takiego przebiegu prac i doboru projektów do portfela, aby uzyskać maksymalny wynik z realizacji portfela projektów. Pozwala to na wybranie optymalnego scenariusza realizacji prac projektowych w portfelu projektów	f
6.	Raport ryzyk portfela Dzięki raportowi kierownictwo ma możliwość podejmowania działań zaradczych w skali portfela	g
7.	Raport z wykonania budżetu portfela Dzięki raportowi kierownictwo ma możliwość podejmowania decyzji budżetowych zapewniających optymalne wykorzystanie środków finansowych w ramach portfela	h

V. URUCHOMIENIE PMO W JEDNOSTCE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

1. Proces powołania Biura Portfela (PMO)

Rekomendowane jest powołanie Biura Portfela (PMO) w jednostce administracji publicznej zgodnie z następującymi krokami:

- a. Formalne powołanie w jednostce osoby kierującej Biurem Portfela (PMO).
- b. Wstępna inwentaryzacja projektów, przegląd dokumentacji projektowej oraz analiza istniejących praktyk projektowych w jednostce i w administracji:
 - rozróżnienie w jednostce działalności stałej (procesów) i obszaru zmiany (programów i projektów),
 - klasyfikacja i priorytetyzacja programów i projektów według przyjętych zasad i kryteriów.
- c. Przeprowadzenie wywiadów z kierownictwem jednostki oraz pracownikami realizującymi projekty i programy w celu określenia ich oczekiwań w zakresie wsparcia i rozwoju kultury projektowej, jak też zgromadzenia istniejących doświadczeń projektowych, a także dobrych i niepożądanych praktyk realizacji projektów.
- d. Przygotowanie rekomendacji dla kierownictwa dotyczących struktury Biura Portfela (PMO) i standardów zarządzania programami/projektami oraz dostosowanie ich do obowiązujących regulacji w administracji publicznej.
- e. Uzyskanie mandatu kierownictwa – potwierdzenie celów istnienia Biura Portfela (PMO), wraz z oczekiwanymi wskaźnikami efektywności oraz ścieżkami komunikacji pomiędzy Biurem Portfela a kierownictwem (tj. sposób i częstotliwość raportowania programów i projektów do kierownictwa).
- f. Opracowanie i przyjęcie standardów zarządzania programami, projektami i portfelami w formie wewnętrznej regulacji.
- g. Powołanie struktur zarządczych do trwających programów i projektów: Rady Programów, Komitety Sterujące, Kierownicy Programów, Liderzy Projektów.
- h. Przeszkolenie pracowników zaangażowanych w realizację programów i projektów z najlepszych praktyk zarządzania projektami oraz dodatkowych aspektów zarządzania projektami uregulowanych prawnie (np. ustawa Prawo zamówień publicznych, zasady realizacji projektów z dofinansowaniem Unii Europejskiej).
- i. Powołanie zespołu Biura Portfela (PMO) dopasowanego składem do zadań Biura Portfela.

- j.** Wsparcie Kierowników Programów i Liderów Projektów w powołaniu zespołów projektowych o odpowiednich kompetencjach.
- k.** Wsparcie Liderów Programów i Projektów w aktualizacji dokumentacji projektowej pod kątem zgodności ze standardami zarządzania projektami.
- l.** Pomoc w organizacji Komitetów Sterujących i Rad Programów – rozplanowanie pracy w celu systematycznego przepływu danych oraz sprawnego podejmowania decyzji.
- m.** Stałe prezentacje statusów programów i projektów na spotkaniach kierownictwa:
 - monitorowanie programów i projektów w zakresie zgodności ich realizacji z zatwierdzonymi założeniami (cele, zakres, harmonogram, budżet) oraz regularne prezentowanie wyników analiz,
 - opracowywanie kalendarza najważniejszych planowanych decyzji i wydarzeń w programach i projektach.
- n.** Realizacja cyklicznych działań i budowa kultury wspierającej sprawną realizację programów i projektów w jednostce administracji publicznej (np. spotkania tematyczne dla społeczności projektowej).
- o.** Powiązanie systemu szkoleń i wynagrodzeń z działalnością w programach i projektach.
- p.** Stały kontakt z Kierownikami Programów, Liderami Projektów, jak też pozostałymi pracownikami zaangażowanymi w realizację programów i projektów w jednostce.

Powołując Biuro Portfela (PMO) w jednostce administracji publicznej, należy mieć na uwadze najczęściej pojawiające się w różnych organizacjach problemy związane z funkcjonowaniem PMO i przygotować stosowne działania zaradcze.

Typowymi problemami dotyczącymi funkcjonowania PMO mogą być:

- 1.** Niedostatek świadomości wśród pracowników organizacji na temat tego, czym jest projekt i brak docenienia wagi sprawnego zarządzania projektami i programami dla sukcesu realizacji zadań jednostki publicznej.
- 2.** Brak świadomości w zakresie wnoszonej przez Biuro Portfela wartości i związane z tym małe wsparcie najwyższego kierownictwa.
- 3.** Niedopasowana i mało elastyczna metodyka zarządzania projektami oraz programami, która wprowadza nadmiar biurokracji, a jednocześnie minimalizuje wpływ Lidera Projektu na przebieg projektu.
- 4.** Zbyt mała decyzyjność i niezależność PMO w działaniu.

-
5. Koncentracja w dużej mierze na środkach służących osiągnięciu celu (tj. standardach zarządzania projektami, procedurach, narzędziach, szkoleniach), a nie na celach do osiągnięcia wyrażonych w konkretnych problemach czy potrzebach organizacji.

2. Umiejscowienie PMO w strukturze organizacyjnej jednostki

Właściwe umiejscowienie Biura Portfela (PMO) w danej jednostce administracji publicznej zależy w dużej mierze od zakresu kompetencji oraz oczekiwań kierownictwa w odniesieniu do jego zadań. Im większy oczekiwany strategiczny zakres odpowiedzialności PMO, tym wyżej powinno być ono umiejscowione w strukturze organizacyjnej celem zachowania niezależności i bezstronności oraz dostępu do różnego rodzaju informacji o programach oraz projektach w organizacji. Umieszczając Biuro Portfela (PMO) w strukturze organizacyjnej, należy uwzględnić fakt, że Biuro Portfela (PMO) powinno być odpowiedzialne za: zgodność programów i projektów ze strategiami obowiązującymi na poziomie kraju oraz jednostki, nadzór nad programami i projektami strategicznymi, zarządzanie portfelem programów oraz projektów.

Zakres działalności Biura Portfela może się różnić w zależności od potrzeb lub problemów danej jednostki. Kluczowe jest dostarczenie wartości dla tej jednostki, wsparcie najwyższego kierownictwa, jak i rozwój kultury projektowej.

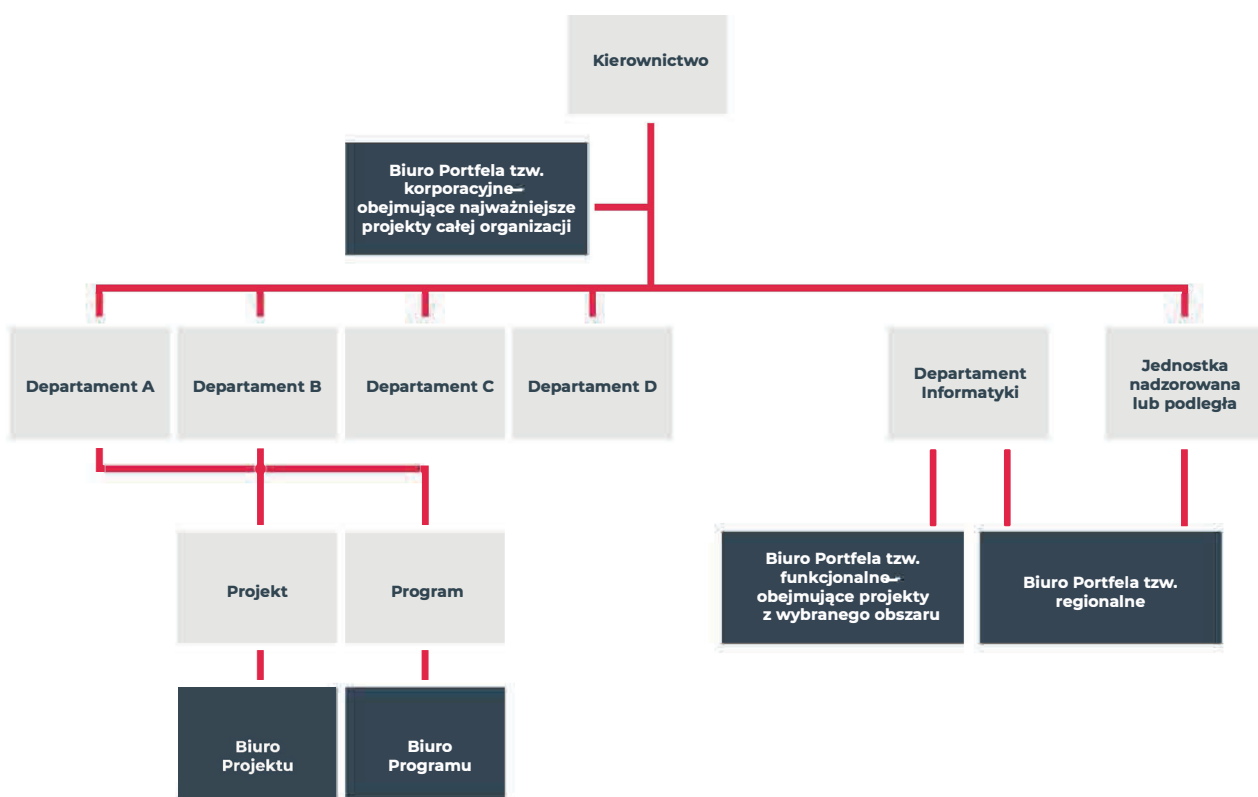
Biuro Portfela (PMO) ma charakter stałej jednostki organizacyjnej. Jest ono właścicielem repozytorium wiedzy o programach i projektach oraz standardów, dobrych i złych praktyk (ang. *lessons learned*). Ponadto odpowiada za rozwój kompetencji zarządzania programami i projektami oraz budowę kultury zarządzania projektami. Do stałych zadań Biura Portfela (PMO) mogą dodatkowo należeć:

- organizacja pracy w celu systematycznego przepływu danych i sprawnego podejmowania decyzji przez kierownictwo,
- raportowanie statusu i postępu prac programów oraz projektów strategicznych bezpośrednio do KPRM,
- monitorowanie programów i projektów w zakresie zgodności z zatwierdzonymi założeniami (cele, zakres, harmonogram, budżet), jak też regularne prezentowanie analiz i statusów projektów kierownictwu,
- wsparcie administracyjne narzędzia informatycznego dedykowanego do zarządzania programami i projektami w jednostce, którego właścicielem jest KPRM.

W każdej jednostce, obok funkcjonującego Biura Portfela (PMO), mogą być również powołane **dotatkowe PMO** w poszczególnych komórkach organizacyjnych w celu

świadczenia wybranych usług związanych np. z zarządzaniem, monitorowaniem i raportowaniem programów oraz projektów danego podportfela, zarządzaniem zasobami ludzkimi w tych programach i projektach, czy też operacyjnym ich wsparciem, a także z budową kultury projektowej wewnątrz tych komórek. Należy przy tym pamiętać, że Biura Projektów czy Programów są rolą projektową, a nie instytucją. Obejmują pewien zakres obowiązków, które wyróżniamy dla sprawnej realizacji projektów i programów – nie musi to oznaczać konieczności powoływania nowej komórki.

Na rys. 4 przedstawiono umiejscowienie Biur Portfeli w strukturze organizacyjnej jednostki.



Rysunek 4. Przykładowy sposób umiejscowienia PMO w organizacji⁶

3. Rekomendowane role PMO

Powołane role w Biurze Portfela (PMO) powinny odpowiadać aktualnie realizowanym usługom, a ich zakres odpowiedzialności, jak i umiejscowienie w strukturze organizacyjnej może się różnić pomiędzy poszczególnymi jednostkami administracji publicznej. Poniżej podano przykłady rekomendowanych ról zarządczych w Biurze Portfela:

⁶ Źródło: opracowanie własne w oparciu o M. Trocki, Organizacja projektowa, PWE, Warszawa 2014, s. 200.

1. Osoba kierująca Biurem Portfela (PMO) – odpowiada za KPI dotyczące skuteczności funkcjonowania środowiska projektowego. Powinna posiadać następujące kompetencje:

- **ogólne** – m.in. znajomość organizacji, aspektów prawnych i zgodności (*compliance*) z obowiązującymi regulacjami,
- **przywódcze** – m.in. umiejętność budowania zespołu, rozwiązywania konfliktów i problemów, zarządzania interesariuszami,
- **osobowe** – m.in. umiejętność skutecznej komunikacji, wywierania wpływu, elastycznego podchodzenia do zmian, podejmowania decyzji, facylitacji,
- **techniczne** – m.in. praktyczna znajomość systemów informatycznych oraz dostępnych metodyk, standardów i technik zarządzania projektami.

2. Rola ds. portfela projektów – powołana w celu koordynacji portfela programów i projektów w całej jednostce lub w danej komórce organizacyjnej. Czuwa nad tym, aby decyzje podejmowane przez kierownictwo prowadziły do wypełnienia celów strategicznych przez realizację właściwych programów i projektów. Osoba powołana do tej roli może m.in.:

- odgrywać kluczową rolę w priorytetyzacji projektów i dostosowaniu ich do celów jednostki lub komórki organizacyjnej,
- rekomendować kierownictwu projekty i programy do realizacji,
- zapewniać raportowanie zarządcze, opracowywać okresowe raporty na temat stanu portfela lub zestawienia danych z portfela projektów.

3. Rola ds. PMO/koordynacji programów i projektów – odgrywa kluczowe znaczenie w promowaniu metod zarządzania programami i projektami oraz rozpowszechnianiu dobrych praktyk zarządczych w jednostce. Wspiera Kierowników Programów i Liderów Projektów poprzez dostarczanie wiedzy eksperckiej z zakresu zarządzania programami oraz projektami, przez m.in.:

- wdrażanie procedur i jednolitych szablonów zarządzania programami oraz projektami,
- doradztwo w postaci mentoringu/coachingu, rekomendacji, prowadzenia szkoleń lub warsztatów,
- bezpośrednią współpracę z kierownictwem, Kierownikami Programów i Liderami Projektów oraz innymi kluczowymi interesariuszami w uzgodnionym zakresie,
- monitorowanie i raportowanie statusu oraz postępu prac programów i projektów,

- analizę dokumentacji zarządczej pod kątem formalnym,
- inicjowanie lub uczestnictwo w procesie uruchamiania programów lub projektów, analizę ryzyk, współtworzenie zakresu i harmonogramu, jak również wsparcie w dostosowaniu metod i narzędzi pracy projektowej.

4. Rola ds. wsparcia administracyjnego projektu lub programu – zapewnia m.in. pomoc polegającą na gromadzeniu lub archiwizacji dokumentacji programu i projektu, administracji systemu informatycznego do zarządzania projektami lub wsparciu administracyjnym Kierownika Programu lub Lidera Projektu.

5. Rola ds. systemu do zarządzania programami i projektami – przygotowuje m.in. analizy i wymagania funkcjonalne dla wdrażanych, utrzymywanych i rozwijanych systemów informatycznych wspierających zarządzanie projektami oraz programami w jednostce.

W PMO mogą być ponadto powołane inne role funkcyjne odpowiadające specyfice realizowanych zadań, np.:

1. Rola ds. analiz ekonomicznych – opracowuje analizy dotyczące założonych i uzyskanych korzyści z programów oraz projektów.
2. Rola ds. komunikacji i zarządzania interesariuszami – zapewnia, że analiza interesariuszy jest utrzymywana, a plan komunikacji w projektach powstaje i jest skutecznie wdrażany.
3. Rola ds. zasobów – wspiera alokację pracowników do programów i projektów.
4. Rola ds. analiz systemowych i współpracy z komórkami zewnętrznymi wobec PMO, jak: Biuro Kadr, Biuro ds. komunikacji i PR itp.
5. Rola ds. nadzoru jakości programów i projektów – zapewnia zgodność działań z obowiązującymi regulacjami w zakresie zarządzania jakością.

4. Budowa kultury projektowej w jednostce administracji publicznej

Kultura wspierająca realizację programów i projektów oznacza zbiór norm, jak też postaw prezentowanych przez interesariuszy programów oraz projektów danej jednostki. Dla zapewnienia sprawności realizacji programów i projektów ważne jest budowanie pozytywnych postaw w jednostce, przede wszystkim z uwagi na specyficzne cechy projektów, do których należą m.in.:

- tymczasowość,
- koordynacja zadań przez Lidera Projektu o ograniczonej decyzyjności,

-
- możliwa realizacja przez zewnętrznych dostawców, z czym wiąże się większe ryzyko utraty kontroli,
 - zmienność, z czym związane jest ryzyko utraty koncentracji na celu,
 - unikatowość i możliwość wystąpienia nieprzewidywalnych sytuacji wymagających zaangażowania,
 - złożoność, co wymaga komunikacji w poprzek struktury jednostki i wykorzystania różnorodnych kompetencji interesariuszy.

Budowa kultury projektowej w jednostce jest procesem długotrwałym i wiąże się:

- z koniecznym wsparciem najwyższego kierownictwa,
- ze stosowaniem standardów i dobrych praktyk,
- z rozwojem kompetencji osób zaangażowanych w realizację i nadzorowanie programów/projektów.

Kultura wspierająca realizację programów i projektów charakteryzuje się:

- krótkimi ścieżkami decyzyjnymi,
- otwartością na zmiany,
- koncentracją na dostarczonej wartości dla końcowego klienta/użytkownika,
- świadomością wagi projektów, szczególnie koordynowanych przez inne jednostki,
- zaangażowaniem we współpracę w poprzek struktur organizacyjnych,
- transparentną informacją na temat postępów i problemów w projektach,
- poczuciem bezpieczeństwa pracownika zaangażowanego w projekt, gdy napotyka nowe wyzwania,
- akceptacją Lidera Projektu jako osoby zarządzającej projektem.

Przy doborze osób do powyższych ról można kierować się np. wytycznymi dotyczącymi kompetencji zawartymi w takich publikacjach, jak:

- *Project Management Institute*, Talent Triangle,
- *Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA* – cz. 3 Zarządzanie Portfelami.

VI. KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI PMO

Kluczowe wskaźniki efektywności przedstawiają obiektywną informację na temat skuteczności wdrażania podejścia projektowego w jednostce. Mogą też stanowić narzędzie kontroli dla kierownictwa oraz pomagać mu w podejmowaniu decyzji, jak też określaniu priorytetów dla działań. Wspierają również procesy ciągłego doskonalenia i odpowiedniego wykorzystywania posiadanych przez jednostkę zasobów. Z tych powodów rekomenduje się mierzenie efektywności funkcjonowania środowiska projektowego, w tym również Biura Portfela (PMO) w komórce organizacyjnej jednostki, przy wykorzystaniu poniższych, przykładowych wskaźników – tabela 1.

Tabela 1. Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) dla Biura Portfela (PMO)

Co sprawdza wskaźnik?	Metoda pomiaru
Jakość raportów portfela	Liczba raportów niekompletnych bądź zawierających błędy/liczba dostarczonych raportów portfela w danym okresie (w proc.)
Zadowolenie kluczowych interesariuszy z usług (funkcji) świadczonych przez Biuro Portfela (PMO)	Ankieta satysfakcji przeprowadzona wśród kluczowych grup interesariuszy (np. Liderzy Projektów, najwyższe kierownictwo, zespoły projektowe) lub bezpośrednie wywiady z nimi
Wielkość portfela w jednostce	Liczba realizowanych projektów w jednostce/liczba projektów monitorowanych przez Biuro Portfela (w proc.)
Wpływ usług (funkcji) Biura Portfela (PMO) na wyniki portfela	Liczba projektów monitorowanych przez PMO z przekroczonym budżetem lub harmonogramem/liczba monitorowanych projektów przez PMO (w proc.)
Skuteczność realizacji projektów	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba/odsetek projektów ukończonych przed terminem lub na czas 2. Liczba/odsetek projektów zrealizowanych poniżej lub w ramach budżetu 3. Liczba/odsetek projektów wykonanych w wyznaczonym zakresie 4. Liczba/odsetek nieudanych lub zamkniętych projektów przed terminem
Kompletność rejestru wniosków z realizacji projektów (<i>lessons learned</i>)	Liczba projektów z zarejestrowanymi doświadczeniami (<i>lessons learned</i>)/liczba projektów monitorowanych przez PMO (w proc.)

Udział Biura Portfela (PMO) w warsztatach <i>lessons learned</i>	Liczba przeprowadzonych warsztatów <i>lessons learned</i> z udziałem PMO/liczba projektów monitorowanych przez PMO (w proc.)
Poziom wiedzy uczestników z obszaru zarządzania projektami w celu oceny skuteczności programu szkoleniowego	Test wiedzy/kompetencji uczestników szkoleń przed szkoleniami oraz po zakończeniu szkoleń
Frekwencja uczestników na szkoleniach	Liczba nieobecności na szkoleniach w okresie/liczba uczestników szkoleń w okresie (w proc.)
Zadowolenie uczestników ze szkoleń	Ankieta satysfakcji uczestników lub bezpośrednio wywiady z głównymi interesariuszami, w tym gromadzenie informacji na temat zapotrzebowania na szkolenia z zarządzania projektami i programami
Wpływ szkoleń na realizację programów i projektów	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liczba przeszkolonych pracowników w danym okresie/liczba projektów zakończonych w budżecie lub harmonogramie (w proc.) 2. Liczba Kierowników Programów lub Liderów Projektów posiadających międzynarodowy certyfikat zarządzania projektami lub programami (np. PRINCE2 Foundation, CAPM/PMP/PgMP, IPMA lub certyfikaty AGILE)

VII. DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA W JEDNOSTKACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Dojrzałość projektową organizacji można mierzyć. Pomiar taki pozwala zarówno na ocenę stopnia wdrożenia dobrych praktyk dotyczących zarządzania projektami, programami i portfelami programów oraz projektów, jak i określenie kierunku dalszego rozwoju oraz koniecznych zmian organizacyjnych w celu zwiększenia skuteczności działalności projektowej.

Na świecie istnieje wiele różnych modeli badania dojrzałości organizacji projektowych. Przykładami takich modeli są PMI OPM3[®] oraz IPMA Project Excellence Model[®], wykorzystywane od wielu lat w celu badania dojrzałości i porównywania stopnia wdrożenia standardów projektowych pomiędzy różnymi podmiotami.

Intencją KPRM jest stworzenie modelu dojrzałości projektowej dedykowanego polskiej administracji publicznej, uwzględniającego jej specyfikę i zbudowanego w oparciu o najlepsze światowe praktyki oraz istniejące już modele, a także prowadzenie cyklicznego badania dojrzałości zarządzania projektami. Celem takiego badania będzie przede wszystkim identyfikacja kierunków dalszego rozwoju dojrzałości projektowej w polskiej administracji publicznej.

Pytania badawcze w ramach badania dojrzałości projektowej formułowane są zazwyczaj w taki sposób, aby ocenić zarówno sposób realizacji poszczególnych projektów i programów, jak również tak, aby można było ustalić stopień wdrożenia pozostałych komponentów zarządzania projektami, takich jak istnienie procedur PMO, czy sposób kształcenia Kierowników Programów i Liderów Projektów. Poniżej podano przykładowe pytania badające poszczególne obszary. Można je potraktować jako listę kontrolną do autodiagnozy.

SPOSÓB REALIZACJI POSZCZEGÓLNYCH PROGRAMÓW I PROJEKTÓW

1. Czy dla każdego projektu oraz programu została określona struktura zarządcza?
2. Czy dla każdego projektu oraz programu zostały określone cele wraz ze wskaźnikami ich realizacji?
3. Czy dla każdego projektu oraz programu istnieje i jest aktualizowana lista korzyści z niego wynikających?
4. Czy wymagania wobec projektów są realistyczne i poparte odpowiednimi analizami?

-
5. Czy dla każdego projektu oraz programu istnieje i jest aktualizowana lista produktów do realizacji?
 6. Czy dla każdego projektu oraz programu kontrolowana jest jakość dostarczanych produktów?
 7. Czy dla każdego projektu oraz programu istnieje i jest aktualizowany harmonogram?
 8. Czy dla każdego projektu oraz programu istnieje i jest aktualizowany budżet?
 9. Czy dla każdego projektu oraz programu istnieje i jest aktualizowana lista zakupów?
 10. Czy dla każdego projektu oraz programu zostali zidentyfikowani kluczowi interesariusze?
 11. Czy dla każdego projektu oraz programu istnieje i jest aktualizowana lista ryzyk?
 12. Czy dla każdego projektu oraz programu zmiany wprowadzane są w sposób uporządkowany i zgodny z procedurami?
 13. Czy w zespołach projektowych panuje atmosfera pracy zespołowej sprzyjająca rozwiązywaniu problemów i osiągnięciu celów?
 14. Czy dla każdego projektu oraz programu zespół ma zapewnione odpowiednie wsparcie i narzędzia do realizacji działań projektowych?
 15. Czy stosowane są szablony dokumentacji projektowej wspólne dla wszystkich projektów i programów?
 16. Czy kadra zarządzająca regularnie otrzymuje raporty z projektów i programów?
 17. Czy wykorzystywane jest narzędzie IT do zarządzania projektami i raportowania projektów oraz programów?

STOPIEŃ WDROŻENIA POZOSTAŁYCH KOMPONENTÓW ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

1. Czy w jednostce istnieje powszechna świadomość tego, czym jest projekt?
2. Czy w jednostce istnieje powszechna wiedza na temat tego, czym jest program oraz portfel projektów?
3. Czy w jednostce istnieje procedura lub metodyka określająca zasady zarządzania projektami?

4. Czy w jednostce funkcjonuje Biuro Portfela (PMO)?
5. Czy Lider Projektu i Kierownik Programu mają jasno określone uprawnienia oraz odpowiedzialności?
6. Czy kadra zarządzająca jednostki wspiera projekty i sprawnie podejmuje ważne dla projektów decyzje?
7. Czy zbierane są wnioski i doświadczenia płynące z projektów, a następnie komunikowane i wykorzystywane w kolejnych projektach?
8. Czy udział w projektach jest doceniany i traktowany jako szansa na rozwój zawodowy pracowników?
9. Czy istnieje efektywny program szkoleń i rozwoju kadr projektowych?
10. Czy rekrutację i rozwój pracowników planuje się z uwzględnieniem potrzeb projektów zaplanowanych do realizacji?
11. Czy realizowane projekty i programy są powiązane z przyjmowanymi przez Radę Ministrów dokumentami strategicznymi?
12. Czy projekty są priorytetyzowane przez kadrę zarządzającą i realizowane według ich ważności lub opłacalności?
13. Czy realizowane projekty nie duplikują się i nie kolidują ze sobą?
14. Czy istnieje powszechna wiedza, jak zgłosić nowy pomysł na projekt?

Zgodnie z obecną wiedzą z zakresu dojrzałości projektowej, kluczową rolę w badaniu dojrzałości projektowej oraz w rozwijaniu tego poziomu dojrzałości ma PMO. To Biuro Portfela agreguje najlepsze praktyki i wiedzę o niepowodzeniach projektowych, a następnie we współpracy z najwyższą kadrą kierowniczą podejmuje stosowne inicjatywy mające na celu usprawnienie metod realizacji projektów i programów. Z tego powodu istnienie PMO jest niezbędnym elementem każdej dojrzałej organizacji projektowej, a wsparcie najwyższej kadry zarządzającej dla PMO jest kluczowym czynnikiem powodzenia we wdrożeniu sprawnego zarządzania projektami, programami i portfelem projektów.

VIII. WSPÓŁPRACA BIURA PORTFELA (PMO) Z KPRM

1. Raportowanie

Każde Biuro Portfela (PMO) lub upoważnione PMO w komórce organizacyjnej danej jednostki zobowiązane jest do cyklicznego raportowania statusu i postępu prac realizowanych programów oraz projektów strategicznych bezpośrednio do KPRM. Lista projektów monitorowanych przez KPRM powstaje na podstawie uchwały ciała pełniącego funkcję Rady Portfela i może być uzupełniona o programy i projekty wskazane przez Prezesa Rady Ministrów.

Zakres raportowanych danych może obejmować w szczególności:

- strukturę zarządczą i jej zmiany mogące mieć wpływ na terminowość, a także jakość realizacji projektu lub programu,
- status i postępy prac w projekcie,
- wskaźniki realizacji celów projektu,
- wskaźniki realizacji korzyści programów,
- terminowość realizacji harmonogramu projektu,
- budżet,
- szanse i zagrożenia,
- inne elementy wskazane przez odpowiednią Radę Portfela.

Raportowanie prowadzone jest w odstępach czasowych ustalanych w zależności od wagi i złożoności programu/projektu lub na wniosek KPRM, Prezesa Rady Ministrów lub członków Rady Portfela.

Raportowanie programów/projektów odbywa się z wykorzystaniem dedykowanego systemu informatycznego, a w uzasadnionych przypadkach również za pomocą dostarczonego przez KPRM wzoru raportu. Szczegółowy proces monitorowania programów i projektów strategicznych określa stosowna uchwała Rady Portfela.

2. Pozostałe zadania we współpracy z KPRM

W celu zapewnienia sprawnej współpracy PMO z KPRM i Radą Portfela, Biuro Portfela (PMO) realizuje również następujące zadania:

- 1.** Oddelegowuje przedstawiciela na cykliczne spotkania w celu zapewnienia przepływu informacji o kluczowych inicjatywach z zakresu zarządzania projektami podejmowanych w administracji rządowej.
- 2.** Przekazuje do KPRM informacje o dobrych praktykach oraz wnioskach z raportów Najwyższej Izby Kontroli dotyczących programów/projektów w celu umożliwienia

dystrybuowania dobrych praktyk i metod doskonalenia zarządzania projektami w administracji rządowej.

IX. NARZĘDZIE INFORMATYCZNE

Do zarządzania i monitorowania programów i projektów strategicznych wykorzystywany jest system informatyczny⁷. Dzięki systemowi Biuro Portfela w jednostce może cyklicznie przekazywać informacje o programach i projektach strategicznych w ujednolicony, a także zautomatyzowany sposób.

Narzędzie jest nadal rozwijane i udostępniane kolejnym jednostkom, które jeszcze w szczególnych przypadkach raportują poza systemem, z wykorzystaniem szablonów raportów przekazanych im przez KPRM.

Do głównych korzyści wdrożenia systemu informatycznego można zaliczyć:

- 1.** Jedno centralne rozwiązanie do monitorowania portfeli, programów i projektów.
- 2.** Dostarczenie wzorcowej i kompleksowej informacji o portfelach, programach i projektach.
- 3.** Wyższą jakość monitorowania.
- 4.** Łatwy i szybki dostęp do danych historycznych.
- 5.** Wyższą wydajność i efektywność pracy dostawców i odbiorców danych.
- 6.** Mniejsze obciążenia administracyjne związane z raportowaniem.
- 7.** Wdrożenie jednolitych standardów prowadzenia programów i projektów.
- 8.** Możliwość integracji z istniejącymi systemami w jednostce.
- 9.** Możliwość zarządzania programami i projektami (planowane rozszerzenie funkcjonalności).

⁷ System MonAliZa stworzony został przez polską spółkę P2ware we współpracy z RBMP, które jest jego administratorem merytorycznym.

Załącznik nr 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 czy 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 najkorzystniejszego osiągnięcia celów strategicznych całej organizacji.
- Produkt** bezpośredni wynik zrealizowanych działań w projekcie wytworzony w trakcie realizacji projektu/programu, niezbędny do wprowadzenia zmiany, która przyczynia się do osiągnięcia założonych rezultatów.
- Rezultat** mierzalny wynik osiągnięty bezpośrednio po zakończeniu realizacji projektu/programu, będący następstwem oddziaływania dostarczonych produktów.

Korzyści	długofalowe, mierzalne efekty zrealizowanego projektu/programu, które pojawiają się po określonym czasie od zakończenia realizacji projektu, będące następstwem oddziaływania rezultatów projektu. W przypadku programów mogą występować zarówno w trakcie trwania programu, jak i po jego zakończeniu.
Podejście projektowe	systemowe podejście do zarządzania ukierunkowane na zapewnienie warunków sprawnej realizacji programów i projektów jako narzędzi służących do osiągnięcia określonych w strategii, długofalowych efektów rozwojowych. Podejście projektowe przejawia się w wymiarze kultury organizacyjnej, struktury organizacyjnej, zasadach organizacji pracy oraz metodach i technikach zarządzania.
Dojrzałość projektowa	stopień, w jakim dana organizacja wdrożyła podejście projektowe, oceniany w odniesieniu do określonego modelu oraz sprawności realizacji programów i projektów.
Rola projektowa	zbiór tymczasowych zadań i odpowiedzialności przypisywanych konkretnym osobom w związku z ich zaangażowaniem w realizację programów i projektów. Rola może, ale nie musi być związana z zajmowanym stanowiskiem pracy. Rolami projektowymi są: <ul style="list-style-type: none"> • W zakresie zarządzania programem: <ul style="list-style-type: none"> – Właściciel Programu, – Rada Programu (rola grupowa), – Kierownik Programu, – Pracownik Biura Programu. • W zakresie zarządzania projektem: <ul style="list-style-type: none"> – Przewodniczący Komitetu Sterującego (Sponsor), – Komitet Sterujący Projektu (rola grupowa), – Lider Projektu, – Członek zespołu projektu.
Interesariusze	osoby, które są w szczególny sposób zainteresowane rezultatami lub przebiegiem programu/projektu. Mogą wpływać na program/projekt lub pozostawać pod wpływem programu/projektu.
Techniki zarządzania projektami i programami	ustalone, specyficzne tryby postępowania ukierunkowane na podniesienie sprawności procesów związanych z zarządzaniem projektami i programami. Do technik zarządzania projektami i programami należą przykładowo Macierz interesariuszy czy Tablica Kanban ⁷ . Zastosowanie technik zarządzania projektami może wymagać wykorzystania specjalistycznego oprogramowania.

⁸ Zbiór technik zarządzania projektami i programami zawarty został w wydanej przez KPRM publikacji pt. Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami.

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 spółki⁹.

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

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

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

Lider Projektu (LP) osoba odpowiedzialna za operacyjne zarządzanie projektem.

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

⁹ 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 wchodzi: Właściciel Programu (Przewodniczący Rady Programu) oraz Członkowie Rady Programu – wydelegowani członkowie Komitetów Sterujących poszczególnych projektów wchodzących w skład programu oraz inne osoby niezbędne dla zapewnienia prawidłowych warunków realizacji programu (w szczególności dysponujące zasobami wykorzystywanymi do realizacji programu).

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

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

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

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

ZARZĄDANIE 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.

¹⁰ 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).

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 Ministrów⁹.

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.

Załącznik nr 2

PRZYKŁADOWA DOKUMENTACJA PMO

1. Raport cykliczny z realizacji projektu – przykład 1

NAZWA PROJEKTU
NAZWA PROGRAMU

CEL PROJEKTU

HARMONOGRAM

NAZWA ZADANIA	CZ. TRW.	PO-PRZEDNIE	11-MAJ			11-CZERWIEC			11-LIPIEC			11-SIERPIEN								
			2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29
			[Red bar spanning from May 2 to June 27]																	
			[Dark bar from May 2 to May 16]																	
						[Dark bar from June 6 to July 4]														

FAZA I **FAZA II** **FAZA IV** **FAZA V**

PODSUMWANIE PROJEKTU

[Horizontal bars chart]

PLANOWANY BUDŻET

[Legend] [Pie chart]

RYZYKO

2. Raport cykliczny z realizacji projektu – przykład 2

RAPORT MIESIĘCZNY Z REALIZACJI PROJEKTU, STAN NA DZIEŃ / MIESIĄC / ROK											
Nazwa projektu:											
Instytucja:			Numer projektu:								
Kategoria:			Lider projektu:			Lider projektu:					
Lp.	Nazwa zadania w projekcie (zgodnie z zadaniami z Karty projektu)	Budżet całkowity	PV	EV	AC	CPI	SPI	EAC (addytywny)	Odchylenie względem budżetu	Ocena KP	Opis dotyczący zadań oraz projektu jako całości
1	Zadanie 1	100,00	50,00	50,00	50,00	1,00	1,00	100,00	0,00		
2	Zadanie 2	100,00	50,00	50,00	50,00	1,00	1,00	100,00	0,00		
3	Zadanie 3	100,00	50,00	50,00	60,00	0,83	1,00	110,00	10,00		
4	Zadanie 4	100,00	50,00	40,00	40,00	1,00	0,80	100,00	0,00		
5	Zadanie 5	100,00	50,00	40,00	40,00	1,00	0,80	100,00	0,00		
Realizacja zadania jako całości		500,00	250,00	230,00	240,00	0,96	0,92	510,00	10,00		

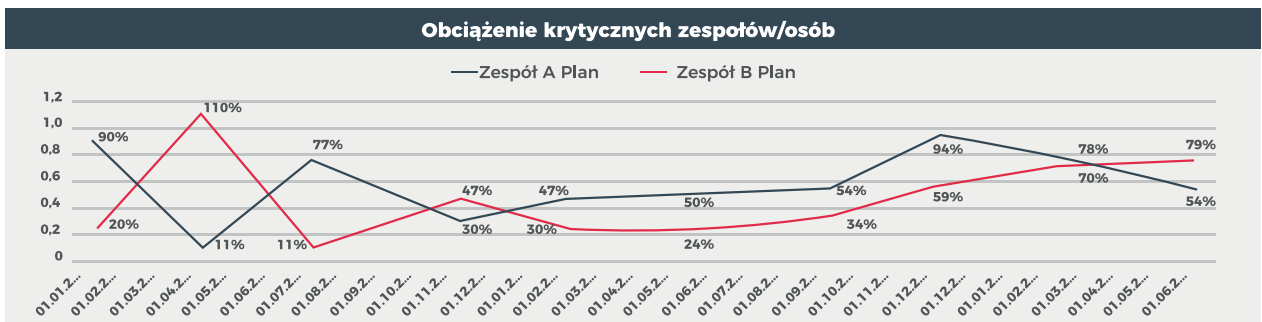
Wskaźniki metody EARNED VALUE, takie jak:

- CPI – wskaźnik wydajności kosztów (gdy $CPI > 1$, to mamy oszczędności; gdy $CPI < 1$, to przekraczamy zaplanowane wydatki).
- SPI – wskaźniki wydajności harmonogramu (jeżeli $SPI > 1$, to pracujemy szybciej; jeżeli $SPI < 1$, to pracujemy wolniej).
- EAC – szacowany koszt całkowity (określa, ile wyniosą koszty całkowite projektu, jeżeli wszystkie pozostałe będą realizowane zgodnie z planem).
- VAC – odchylenie końcowe (wskazuje, ile będzie wynosiło odchylenie kosztów na koniec projektu).
- PV – planowany koszt pracy.
- EV – wykonana praca po planowanym koszcie.
- AC – rzeczywisty koszt wykonanej pracy.

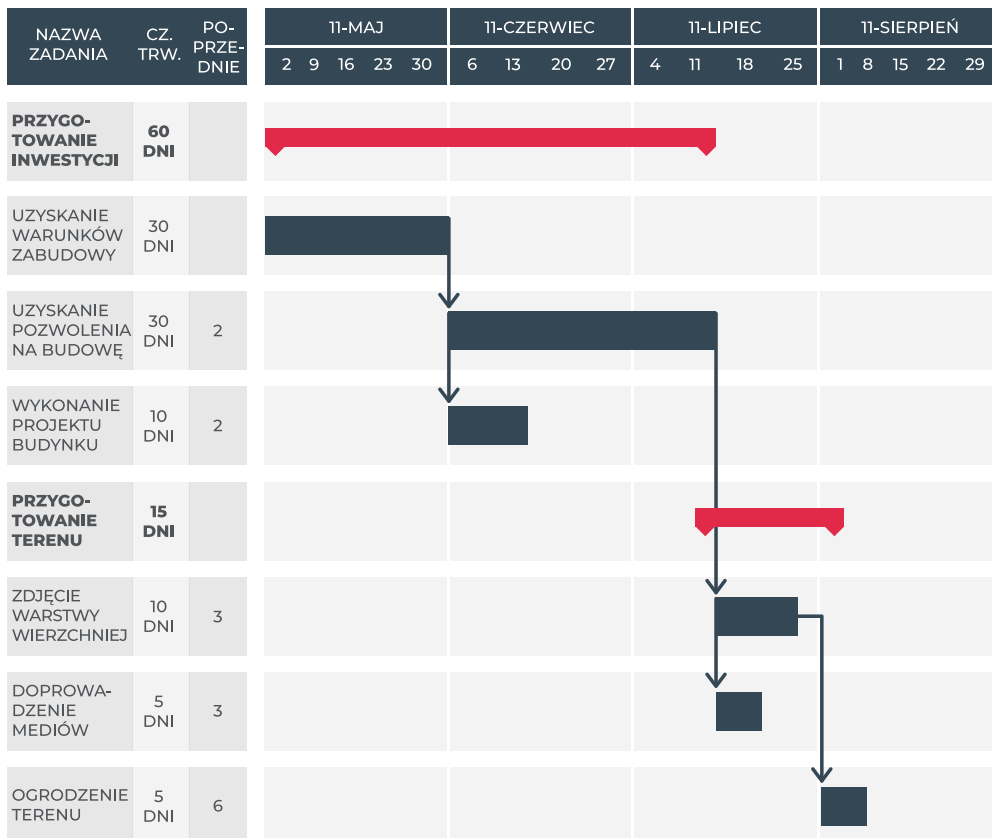
3. Raport z postępów realizacji portfela projektów

Projekt	Program	Kategoria	Początek Projektu	Koniec Projektu	Procent Realizacji	Ocena Ogólna	ZAKRES	CZAS	BUDŻET	RYZYKO	KOMENTARZ
Nazwa projektu	Nazwa programu	A	data	data	75%	●	●	●	●	●	
Nazwa projektu	Nazwa programu	A	data	data	20%	●	●	●	●	●	
Nazwa projektu	Nazwa programu	A	data	data	30%	●	●	●	●	●	
Nazwa projektu	Nazwa programu	B	data	data	50%	●	●	●	●	●	
Nazwa projektu	Nazwa programu	B	data	data	80%	●	●	●	●	●	
Nazwa projektu	Nazwa programu	B	data	data	90%	●	●	●	●	●	
Nazwa projektu	Nazwa programu	B	data	data	70%	●	●	●	●	●	
Nazwa projektu	Nazwa programu	B	data	data	60%	●	●	●	●	●	

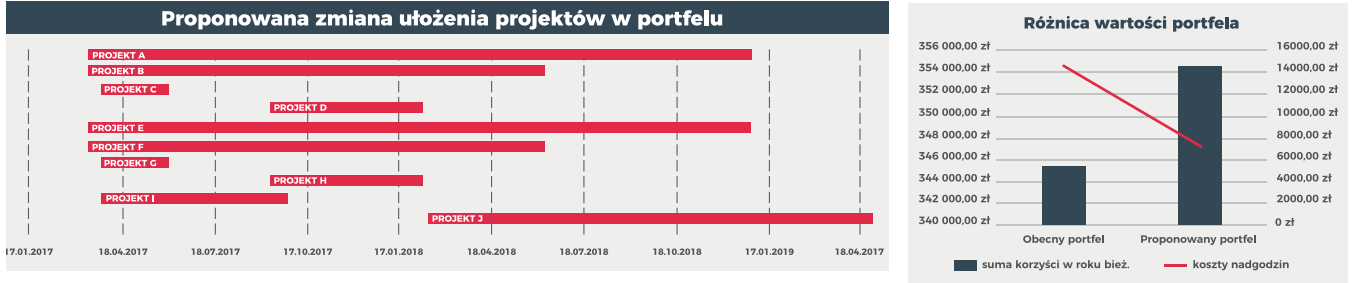
4. Analizy obciążenia zespołów pracujących w projektach portfela



5. Raport ze ścieżki krytycznej portfela



6. Raport z analizy prognostycznej, pokazującej optymalne ułożenie projektów na roadmapie portfela projektów



7. Raport ryzyk portfela

RYZIKO	WPŁYW RYZYKA	PRAWDOPODOBIEŃSTWO RYZYKA	ISTOTNOŚĆ RYZYKA	POZIOM RYZYKA	KIERUNEK ZMIANY RYZYKA	STATUS AKTUALNOŚCI	OGÓLNA REAKCJA NA RYZYKO	DZIAŁANIA DO REALIZACJI	AKCJE
RYZIKO	WPŁYW RYZYKA	PRAWDOPODOBIEŃSTWO RYZYKA	ISTOTNOŚĆ RYZYKA	POZIOM RYZYKA	KIERUNEK ZMIANY RYZYKA	STATUS AKTUALNOŚCI	OGÓLNA REAKCJA NA RYZYKO	DZIAŁANIA DO REALIZACJI	AKCJE
RYZIKO	WPŁYW RYZYKA	PRAWDOPODOBIEŃSTWO RYZYKA	ISTOTNOŚĆ RYZYKA	POZIOM RYZYKA	KIERUNEK ZMIANY RYZYKA	STATUS AKTUALNOŚCI	OGÓLNA REAKCJA NA RYZYKO	DZIAŁANIA DO REALIZACJI	AKCJE

OPIS RYZYKA

SKUTEK RYZYKA

FAZA PROJEKTOWA POWIĄZANA Z RYZYKIEM: wszystkie, przygotowania, planowania, zamykania, stabilizacja

PRODUKTY POWIĄZANE Z RYZYKIEM

DATA ZIDENTYFIKOWANIA: data, TERMIN ZMATERIALIZOWANIA: data

POZIOM RYZYKA

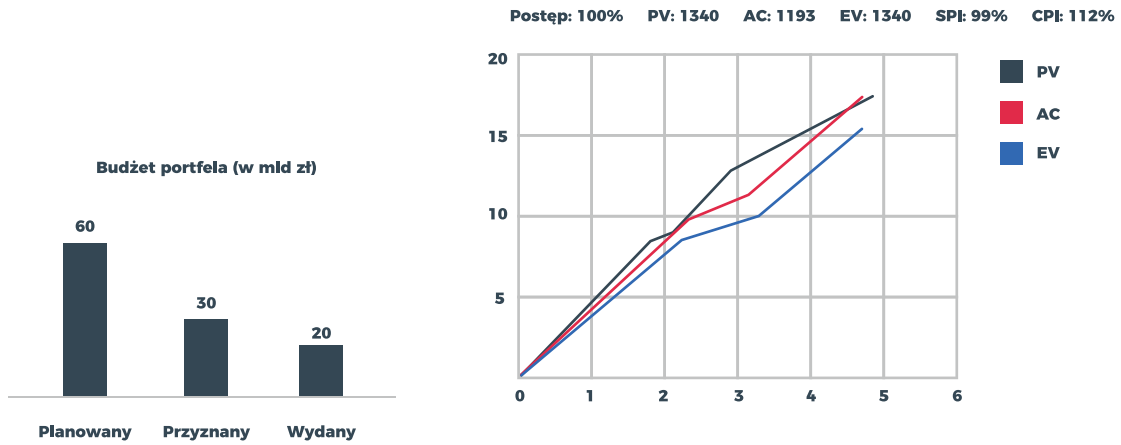
WPŁYW RYZYKA NA ZAKRES	WPŁYW RYZYKA NA CZAS	WPŁYW RYZYKA NA BUDŻET	WPŁYW RYZYKA NA JAKOŚĆ	WPŁYW RYZYKA
				automat

WARTOŚĆ PRAWDOPODOBIEŃSTWA WYSTĄPIENIA RYZYKA	PRAWDOPODOBIEŃSTWO RYZYKA	ISTOTNOŚĆ RYZYKA	POZIOM RYZYKA
	automat	automat	automat

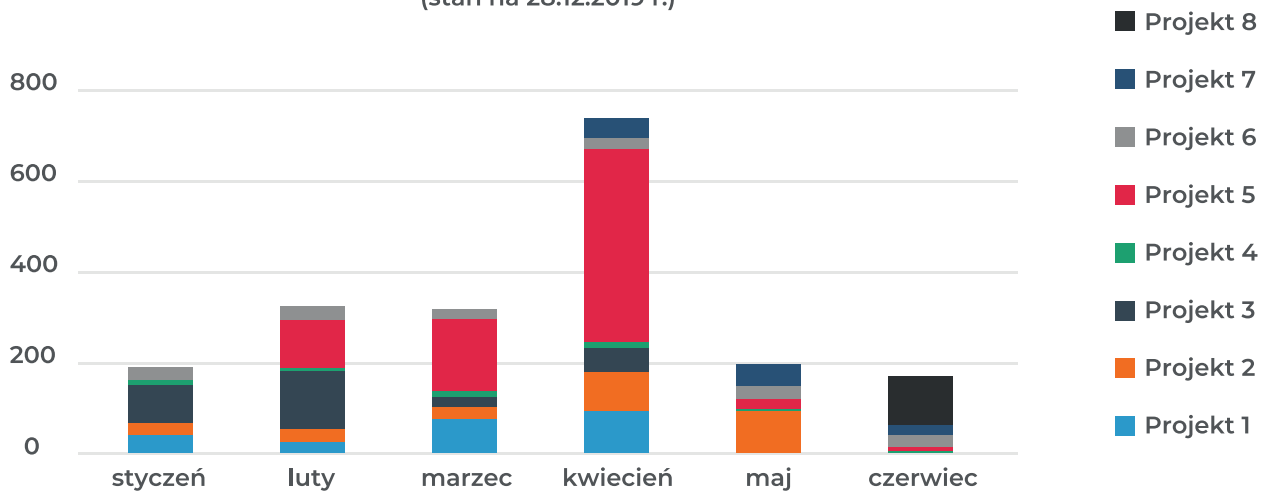
SPOSÓB ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

DZIAŁANIE ZARZĄDCZE	REAKCJA NA RYZYKO	SPODZIEWANE LUB FAKTYCZNE EFEKTY DZIAŁAŃ	ZREALIZOWANE DZIAŁANIA	KIERUNEK ZMIANY RYZYKA
	słownik		słownik	słownik

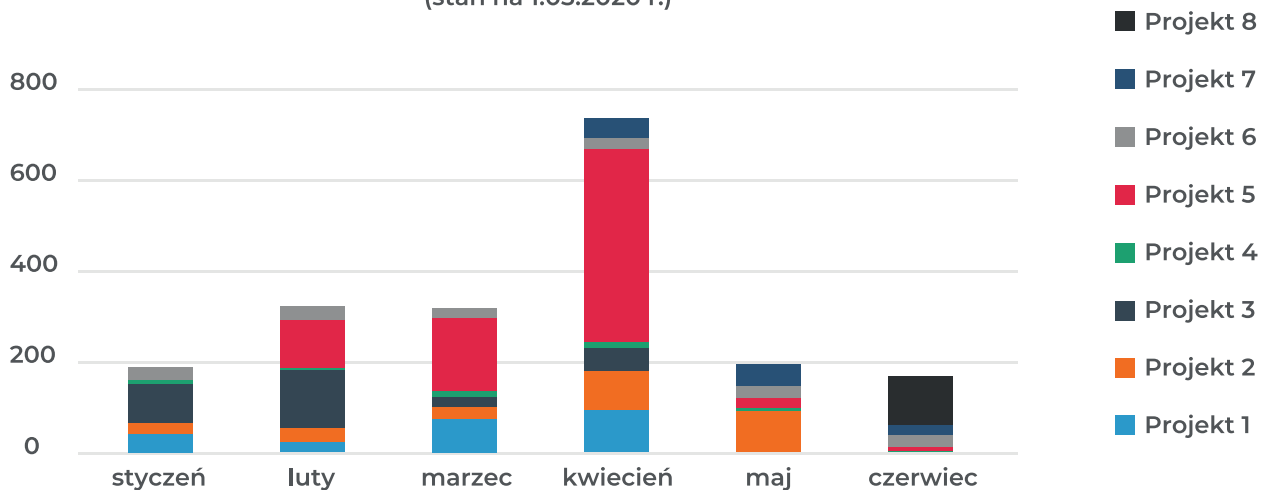
8. Raport z wykonania budżetu portfela



Planowane miesięczne wydatki w projektach (tys. PLN)
(stan na 28.12.2019 r.)



Miesięczne wydatki w projektach (tys. PLN)
(stan na 1.03.2020 r.)



	Planowane styczeń	Wydane styczeń	Planowane luty	Wydane luty	Planowane marzec	Planowane kwiecień	Planowane maj	Planowane czerwiec
Projekt 1	50	51	30	25	80	100		
Projekt 2	20	20	50	54	30	80	100	
Projekt 3	80	82	100	110	20	50		
Projekt 4	10	11	5	4,5	11	11	5	5
Projekt 5			100	108	150	400	20	20
Projekt 6	30	30	30	30	20	25	25	25
Projekt 7						40	50	20
Projekt 8								100

Wersja	Data	Zmiana

