

Warszawa, dnia 28 lutego 2019 r.

Poz. 6

ZARZĄDZENIE NR 5
MINISTRA CYFRYZACJI

z dnia 27 lutego 2019 r.

**w sprawie zatwierdzania do realizacji oraz zarządzania projektami, programami
i portfelem projektów w resorcie cyfryzacji**

Na podstawie art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2012 r. poz. 392, z 2015 r. poz. 1064 oraz z 2018 r. poz. 1669) zarządza się, co następuje:

§ 1. 1. Zarządzenie określa:

- 1) zadania i zasady funkcjonowania Rady Portfela Ministerstwa Cyfryzacji;
- 2) zasady zatwierdzania do realizacji projektów przygotowywanych w komórkach organizacyjnych Ministerstwa Cyfryzacji, zwanego dalej „Ministerstwem”, oraz w jednostkach podległych Ministrowi Cyfryzacji, zwanemu dalej "Ministrem", lub przez niego nadzorowanych;
- 3) metodykę zarządzania projektami w resorcie cyfryzacji;
- 4) wymagania dotyczące sposobu zarządzania projektami realizowanymi przez Ministerstwo, na rzecz Ministerstwa oraz przez jednostki podległe Ministrowi lub przez niego nadzorowane

2. Metodyka zarządzania projektami w resorcie cyfryzacji, o której mowa w ust. 1 w pkt 3, stanowi załącznik do zarządzenia.

§ 2. 1. Projektem w rozumieniu niniejszego zarządzenia jest przedsięwzięcie spełniające łącznie następujące warunki:

- 1) stanowi sekwencję powiązanych ze sobą zadań mających wspólny cel;

- 2) dotyczy realizacji zadań w określonym czasie i z ustalonym budżetem;
- 3) zakłada dostarczenie konkretnych produktów i rezultatów;
- 4) wymaga współpracy różnych komórek organizacyjnych Ministerstwa lub współpracy Ministerstwa z innymi podmiotami;
- 5) nie jest ograniczone do realizacji bieżących zadań komórki organizacyjnej Ministerstwa.

2. Programem w rozumieniu niniejszego zarządzenia jest zbiór projektów powiązanych ze sobą w celu osiągnięcia rezultatów i korzyści związanych z celami Ministerstwa.

§ 3. 1. Tworzy się Radę Portfela Ministerstwa, zwaną dalej „Radą”.

2. Rada jest organem odpowiedzialnym za strategiczne zarządzanie portfelem projektów Ministerstwa.

3. Do zadań Rady należy w szczególności:

- 1) zapewnienie, że portfel projektów Ministerstwa jest zgodny z celami strategicznymi Ministerstwa;
- 2) decydowanie o tworzeniu i zamykaniu programów;
- 3) wskazywanie Właścicieli Programów;
- 4) zapewnienie koordynacji i spójności inicjowanych i realizowanych projektów, w tym decydowanie o przynależności projektu do programu;
- 5) ustalanie priorytetów dla projektów;
- 6) monitorowanie statusu realizacji portfela projektów i programów;
- 7) opiniowanie i zatwierdzanie Dokumentów Wizji Biznesowej projektu, zwanych dalej „wizją”;
- 8) powoływanie składu Komitetu Sterującego dla projektu oraz zatwierdzanie zmian w jego składzie;
- 9) wydawanie wytycznych Komitetom Sterującym;
- 10) ustalanie zasad współpracy w projekcie między Ministerstwem a jednostkami podległymi Ministrowi lub przez niego nadzorowanymi w przypadku wspólnej lub partnerskiej realizacji projektu;
- 11) dbanie o unikalność i niedublowanie się zakresów projektów;
- 12) rekomendowanie zmian w metodyce zarządzania projektami.

4. W skład Rady wchodzi:

- 1) Przewodniczący Rady – Minister;
- 2) Wiceprzewodniczący Rady – Sekretarz Stanu w Ministerstwie;
- 3) członkowie Rady:
 - a) Dyrektor Departamentu Systemów Państwowych,

- b) Dyrektor Departamentu Rozwoju Usług Cyfrowych,
- c) Dyrektor Centralnego Ośrodka Informatyki,
- d) Dyrektor Departamentu Zarządzania Danymi,
- e) Dyrektor Naukowej i Akademickiej Sieci Komputerowej – Państwowego Instytutu Badawczego,
- f) Dyrektor Instytutu Łączności – Państwowego Instytutu Badawczego,
- g) Sekretarz Rady – Dyrektor Biura Analiz i Projektów Strategicznych.

5. Przewodniczący Rady:

- 1) kieruje pracami Rady;
- 2) zwołuje posiedzenia Rady i im przewodniczy;
- 3) zatwierdza do realizacji wizje projektów, zawierających główne założenia merytoryczne projektów, w szczególności wydaje decyzje, o których mowa w § 5.

6. W przypadku nieobecności Przewodniczącego pracami Rady kieruje Wiceprzewodniczący.

7. Sekretarz Rady, przy pomocy Biura Analiz i Projektów Strategicznych, zapewnia obsługę posiedzeń Rady, a w szczególności:

- 1) uzgadnia agendę posiedzenia Rady;
- 2) informuje o terminach posiedzeń,
- 3) przekazuje materiały na posiedzenie;
- 4) sporządza protokół z posiedzenia Rady i przekazuje go do zatwierdzenia Przewodniczącemu Rady;
- 5) prowadzi repozytorium decyzji Rady.

8. Przewodniczący Rady z własnej inicjatywy lub na wniosek członka Rady może zapraszać do udziału w pracach Rady z głosem doradczym inne osoby, jeżeli ich udział jest uzasadniony zakresem tematycznym prac Rady.

9. Posiedzenia Rady odbywają się nie rzadziej niż raz w miesiącu. Członek Rady może wystąpić do Przewodniczącego Rady z wnioskiem o zwołanie dodatkowego posiedzenia.

10. Posiedzenia Rady odbywają się przy obecności Przewodniczącego Rady albo jego Zastępcy oraz co najmniej 1/3 członków Rady.

11. Rozstrzygnięcia Rady zapadają w drodze uzgodnienia.

12. W przypadkach gdy osiągnięcie uzgodnienia nie jest możliwe, projekt rozstrzygnięcia może być, z inicjatywy Przewodniczącego Rady, poddany głosowaniu. Rozstrzygnięcia, w drodze głosowania, zapadają zwykłą większością głosów obecnych członków Rady, a w razie równej liczby głosów - rozstrzyga głos Przewodniczącego Rady.

13. Członek Rady może zgłosić do protokołu odrębne stanowisko w stosunku do rozstrzygnięcia podjętego na tym posiedzeniu Rady.

14. Osoby zaproszone na posiedzenie, które nie są członkami Rady, nie mają prawa głosu.

§ 4. 1. Dyrektor właściwej merytorycznie komórki organizacyjnej Ministerstwa, jednostka podległa Ministrowi lub przez Ministra nadzorowana opracowuje wizje zgodnie z Metodyką, która zawiera główne założenia merytoryczne.

2. Wizja podlega konsultacji:

- 1) z Biurem Analiz i Projektów Strategicznych w zakresie:
 - a) zgodności ze strategicznymi dokumentami rządowymi i programami,
 - b) sposobu realizacji,
 - c) oceny ryzyk,
 - d) powiązania planowanych produktów i rezultatów z innymi już realizowanymi w Ministerstwie projektami,
 - e) zapewnienia źródeł finansowania i racjonalności kosztów;
- 2) z Departamentem Prawnym w zakresie:
 - a) zgodności z obowiązującymi i planowanymi do przyjęcia przepisami prawa,
 - b) konieczności wprowadzenia zmian legislacyjnych niezbędnych do realizacji projektu.

3. Dyrektor Biura Analiz i Projektów Strategicznych koordynuje przygotowanie wizji oraz wprowadza do agendy Rady jej prezentację.

§ 5. Przewodniczący Rady, po zapoznaniu się ze stanowiskiem członków Rady oraz z opinią Biura Analiz i Projektów Strategicznych i Departamentu Prawnego wydaje decyzję o:

- 1) zatwierdzeniu Wizji i udzieleniu zgody na realizację fazy przygotowania projektu, ustalając wysokość budżetu dla tej fazy;
- 2) odmowie zatwierdzenia wizji;
- 3) zakresie koniecznych do wprowadzenia zmian i uzupełnień w Wizji oraz terminie ponownego przedstawienia Wizji do zatwierdzenia.

§ 6. Projekty, w których nie został powołany Komitet Sterujący, są realizowane zgodnie z uproszczonym trybem nadzoru wskazanym w rozdziale 1.1. pkt 7 Metodyki.

§ 7. Do projektów realizowanych w Ministerstwie w dniu wejścia w życie niniejszego zarządzenia, przepisy zarządzenia stosuje się odpowiednio.

§ 8. Tracą moc:

- 1) zarządzenie Nr 39 Ministra Cyfryzacji z dnia 24 października 2016 r. w sprawie zatwierdzania projektów do realizacji oraz sposobu organizacji zarządzania projektami (Dz. Urz. Min. Cyf. poz. 46);
- 2) zarządzenie Nr 5 Ministra Cyfryzacji z dnia 10 marca 2017 r. w sprawie „Metodyki zarządzania projektami w resorcie cyfryzacji” (Dz. Urz. Min. Cyf. poz. 6).

§ 9. Decyzje o powołaniu Komitetów Sterujących wydane na podstawie § 6 ust. 1 Zarządzenia Nr 39 Ministra Cyfryzacji z dnia 24 października 2016 r. w sprawie zatwierdzania projektów do realizacji oraz sposobu organizacji zarządzania projektami (Dz. Urz. Min. Cyf. poz.46), zachowują moc.

§ 10. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem ogłoszenia.

wz. KAROL OKOŃSKI

SEKRETARZ STANU

w MINISTERSTWIE CYFRYZACJI

Załącznik do zarządzenia Nr 5 Ministra Cyfryzacji z dnia 27 lutego 2019 r.

Metodyka zarządzania projektami w resorcie cyfryzacji

Spis treści

1.	Wstęp	9
1.1.	Założenia.....	9
1.2.	Zgodność z PRINCE2	11
1.3.	Określenie projektu i jego cech	11
1.3.1.	Przyporządkowanie projektów do programów	12
1.4.	Słownik pojęć i objaśnienie skrótów	12
2.	Obszary projektowe	14
2.1.	Organizacja projektów.....	14
2.1.1.	Struktura projektowa	15
2.1.2.	Modele projektowe	16
2.1.3.	Projekty w programie powiązane tematycznie	17
2.2.	Planowanie	17
2.2.1.	Planowanie oparte na produktach	20
2.3.	Ryzyko.....	20
2.4.	Jakość.....	22
2.4.1.	Weryfikacja, akceptacja i odbiór produktu	23
2.4.2.	Typy odbiorców	23
2.5.	Zmiana	24
2.6.	Podjmowanie decyzji.....	28
2.7.	Kamień milowy	29
2.8.	Komunikacja i raportowanie	30
2.8.1.	Spotkania projektowe	30
2.8.2.	Raportowanie	31
2.8.3.	Decyzje i eskalacje	32
2.9.	Konfiguracja oraz zarządzanie dokumentacją	33
2.9.1.	Identyfikacja dokumentów.....	33
2.9.2.	Wersjonowanie dokumentów	35
2.9.3.	Zasady przechowywania dokumentów	35

3.	Procesy	35
3.1.	Proces strategiczny	36
3.2.	Proces zarządczy	36
3.2.1.	Zezwolenie na realizację Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego.....	36
3.2.2.	Podejmowanie decyzji doraźnych	37
3.2.3.	Zezwolenie na zamknięcie projektu	37
3.3.	Proces operacyjny	38
3.3.1.	Sterowanie Etapem	38
3.3.2.	Kończenie etapu	40
3.3.3.	Zamykanie projektu.....	41
3.3.3.1.	Wcześniejsze zamykanie projektu	42
3.4.	Zarządzanie dostarczaniem produktów	42
4.	Produkty zarządcze.....	43
4.1.	Dokument Wizji Biznesowej.....	44
4.2.	Dokument Inicjujący Projekt (DIP).....	44
4.3.	Uzasadnienie Biznesowe lub Studium Wykonalności	45
4.4.	Plan Projektu	45
4.5.	Plan Etapu.....	46
4.6.	Raport okresowy projektu (Raport realizacji projektu).....	46
4.7.	Raport końcowy projektu	46
4.8.	Raport końcowy etapu	47
4.9.	Raport zespołu.....	47
4.10.	Raport rzeczowo-finansowy	47
4.11.	Rejestr Ryzyka.....	47
4.12.	Rejestr Zagadnień	48
4.13.	Rejestr Decyzji	48
4.14.	Rejestr Rezultatów	49
4.15.	Harmonogram ramowy	49
5.	Narzędzia wspomagające zarządzanie projektami.....	49
6.	Role i odpowiedzialności	50
6.1.	Rada	50
6.2.	Komitet Sterujący	50
6.3.	Przewodniczący Komitetu Sterującego	51
6.4.	Ekspert do spraw Metodyki.....	52
6.5.	Właściciel Programu	52
6.6.	Główny Użytkownik.....	52
6.7.	Główny Dostawca	53
6.8.	Kierownik Projektu	53

6.9. Lider Zespołu	53
7. Lista dokumentów i wytycznych obowiązujących w Metodyce	53

1. Wstęp

Niniejszy dokument opisuje zasady zatwierdzania do realizacji oraz zarządzania projektami w Ministerstwie, mające na celu standaryzację procesów zarządzania projektem, a także zapewnienie dostarczania produktów o odpowiedniej jakości, uspoźnienie raportowania i komunikacji.

We **wstępie** opisane są założenia do Metodyki zarządzania projektami w resorcie cyfryzacji, zwanej dalej "Metodyką", w tym zgodność ze standardem PRINCE2, oraz słownik pojęć i objaśnienie skrótów.

Kolejny rozdział – **obszary projektowe** – określa główne aspekty realizacji projektów, w szczególności zawiera wytyczne związane z budową zespołu projektowego, zarządzania planami, czy ryzykami.

Rozdział poświęcony **procesom** opisuje cykl życia projektu wraz z kluczowymi zadaniami na każdym jego etapie.

Następnie opisano **produkty zarządcze**, wytwarzane i aktualizowane w trakcie prowadzenia projektu. Dla każdego z produktów opisano jego zakres i formę.

Rozdział **role i odpowiedzialności** ma na celu zapewnienie jasnego zdefiniowania odpowiedzialności kluczowych ról w zespole zarządzającym projektem.


W Metodyce zostały opisane **podstawowe produkty zarządcze** – jako wsparcie dla zespołu zarządzającego projektem oraz w celu standaryzacji tych produktów.

W dokumencie dla obszarów projektowych oznaczono:

- 1) procesy powiązane z danym obszarem, dla których informacje i zasady zawarte w rozdziale są istotne;
- 2) produkty zarządcze, które są wytwarzane i aktualizowane zgodnie z opisanymi zasadami.

Przykład poniżej:

Obszary Ryzyko

Powiązane procesy	Wychwytywanie zagadnień i ryzyk	Przekazywanie zagadnień i ryzyk na wyższy szczebel	Podejmowanie działań korygujących	Podejmowanie decyzji doraźnych
Powiązane produkty	 DIP	Uszczegółowienie zasad zarządzania ryzykiem		
	 Rejestr Ryzyka	Zarządzanie ryzykiem		
	 Raport	Raportowanie ryzyk na wyższy poziom		

1.1. Założenia

Metodyka opiera się na kilku założeniach:

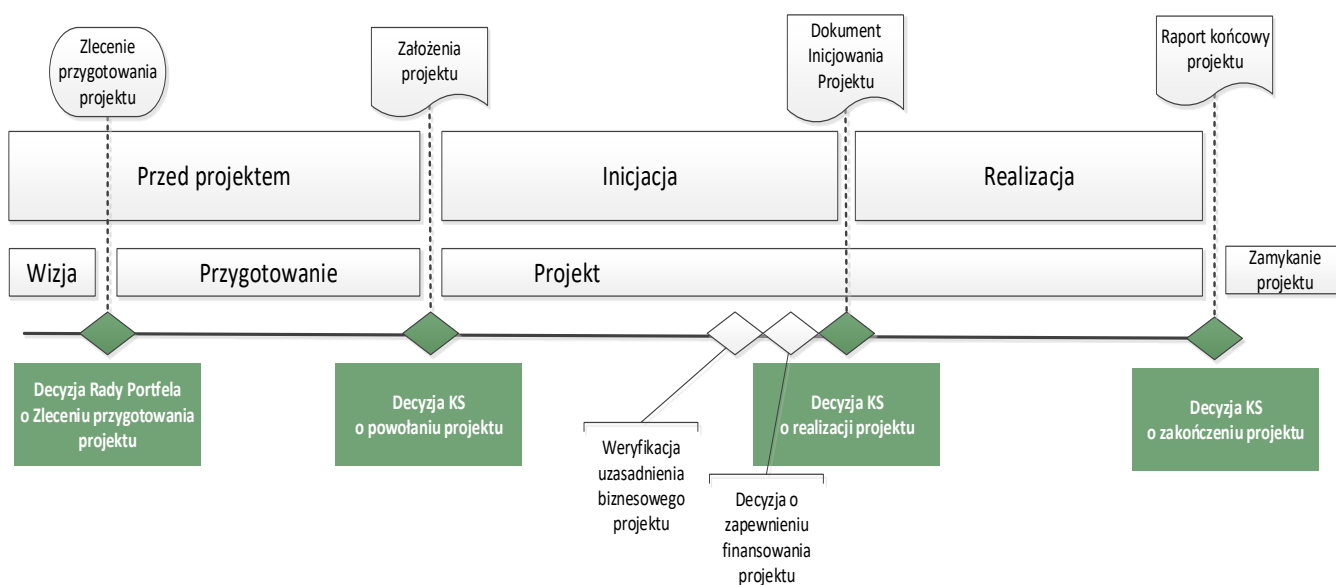
- 1) spełnia wymogi zgodnością ze standardem PRINCE2;

- 2) ma zastosowanie do wszystkich projektów realizowanych w Ministerstwie oraz do projektów realizowanych na zlecenie Ministerstwa lub we współpracy z nim przez jednostki podległe Ministrowi lub przez niego nadzorowane;
- 3) wszelkie uzasadnione odstępstwa od stosowania Metodyki wymagają opinii Biura Analiz i Projektów Strategicznych oraz zgody Rady;
- 4) w szczególnych przypadkach, jedna osoba może pełnić więcej niż jedną rolę opisaną w Metodyce, nawet w tym samym projekcie;
- 5) projekty oraz programy stanowią część portfela projektów Ministerstwa;
- 6) Metodyka dotyczy wszystkich etapów związanych z projektem, czyli od etapu poprzedzającego realizację projektu związanego m.in. z przygotowaniem wizji oraz zatwierdzeniem Dokumentu Wizji Biznesowej zatwierdzanego przez Przewodniczącą Rady, Realizację, aż po etap Zakończenia związany z zamykaniem poszczególnych działań oraz rozliczaniem projektu;
- 7) przyjęcie do realizacji oraz realizacja projektów, w których nie został powołany Komitet Sterujący, odbywa się według uproszczonego trybu nadzoru. Dotyczy on w szczególności projektów, które polegają na rozwoju istniejącego (dostarczonego w środowisku produkcyjnym) systemu informatycznego, dla którego podpisana jest umowa utrzymaniowa z dostawcą usług utrzymaniowych.

W takim przypadku:

- a) nie jest powoływany Komitet Sterujący, jest wyznaczany Sponsor, który podejmuje decyzje co do zasady będące w kompetencjach tego komitetu
- b) istnieje wyłącznie faza realizacji i zamykania i nie jest konieczne przygotowanie DIP.

Decyzję o powołaniu projektu w uproszczonym trybie nadzoru podejmuje Przewodniczący RP na wniosek BAIPS. Poprzedza ją decyzja o zakończeniu projektu, którego celem było dostarczenie systemu.



Rysunek 1 Cykl życia projektu

Decyzje o przejściu do kolejnego etapu podejmowane są na podstawie produktów umieszczonych na rysunku.

Każdy projekt podlegający Metodyce:

- 1) na etapie przygotowania powinien mieć zatwierdzony przez Przewodniczącego Rady Dokument Wizji Biznesowej;
- 2) na etapie realizacji powinien posiadać zaakceptowany przez KS Dokument Inicjowania Projektu.

Zawartość produktów zarządczych opisana została w rozdziale 4 - Produkty zarządcze.

1.2. Zgodność z PRINCE2

Metodyka oparta jest co do zasady na standardzie PRINCE2. Aby zapewnić zgodność ze standardem wymagane jest stosowanie pryncypiów PRINCE2:

1. **Ciągła zasadność biznesowa**

Polega na powoływaniu projektów o zdefiniowanym Uzasadnieniu Biznesowym lub Studium Wykonalności (jeśli jest wymagane) oraz jego weryfikacji na każdym etapie projektu.

2. **Korzystanie z doświadczeń**

Opiera się na idei korzystania z doświadczeń projektowych, w szczególności przez cykliczne warsztaty Lessons Learned w czasie trwania projektu oraz podczas jego zamykania.

3. **Zdefiniowane role i obowiązki**

W każdym projekcie uwzględniony jest udział i zaangażowanie wszystkich stron: użytkownika, biznesu i dostawcy. Określone są role i ich obowiązki oraz opracowany plan komunikacji.

4. **Zarządzanie etapowe**

Zapewnione jest przez planowanie kolejnych etapów i podejmowanie decyzji o kontynuacji projektu na końcu każdego etapu.

5. **Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji**

Polega na określeniu podstawowych parametrów tolerancji projektu, do poziomu których uprawnienia do zmian mają odpowiednie poziomy zarządcze.

6. **Koncentracja na produktach**

Zapewniona jest dla każdego projektu przez określenie produktów, które mają być jego wynikiem oraz kryteriów jakościowych (przed rozpoczęciem prac).

7. **Dopasowanie do warunków projektu**

Polega na dopasowaniu Metodyki do każdego projektu realizowanego w Ministerstwie – w zależności od jego złożoności, wielkości, ryzyka czy wagi.

1.3. Określenie projektu i jego cech

Definicja projektu została określona w § 2 zarządzenia.

Projekt posiada następujące cechy odróżniające go od standardowej działalności organizacji:

- **Zmiana** – wykorzystywany jest do wprowadzania zmian,
- **Tymczasowość** – jest powołany na określony czas,
- **Wielofunkcyjność** – jest wielofunkcyjny i skupia osoby o różnych kompetencjach,
- **Unikatowość** – nie jest powtarzalny, inaczej byłby codzienną pracą,

- **Niepewność** – niesie ze sobą ryzyko.

1.3.1. Przyporządkowanie projektów do programów

Projekty realizowane w Ministerstwie są przyporządkowywane do programów w następujący sposób:

- 1) przyporządkowanie dziedzinowe wybranych projektów do programu;
- 2) na podstawie cech wspólnych projektów w tym samym programie.

W konsekwencji wyżej wymieniona organizacja projektów w programach pozwala na:

- 1) analizę celu projektów, a przez to na badanie celu programu;
- 2) monitorowanie rezultatów projektów w programie, a dzięki temu na weryfikację rezultatów osiągniętych przez programy;
- 3) ustalenie istotności ryzyk dla projektów w programie, a przez to wpływ na sumaryczną ocenę ryzyk dla programu;
- 4) określenie statusu poszczególnych projektów w programie, który ma bezpośredni wpływ na ocenę całego programu;
- 5) organizację wspólnych Komitetów Sterujących dla poszczególnych projektów powiązanych w programie.

Projekty realizowane przez Ministerstwo mogą należeć do jednego z poniższych typów:

- **Techniczne** – projekty realizujące zmiany w systemach IT, środowiskach;
- **Organizacyjne** – projekty wprowadzające zmiany organizacyjne;
- **Legislacyjne** – projekty, których celem są zmiany w legislacji.

Realizowane są również projekty mieszane – np. techniczno-organizacyjne.

Projekty w Ministerstwie pod względem priorytetów (stopnia ważności lub istotności) dzielą się na projekty o:

- Priorytecie **strategicznym** – są to projekty, które realizują cele strategiczne przyporządkowane do danego programu lub wynikające z obowiązków legislacyjnych;
- Priorytecie **niestrategicznym** (pozostałe projekty) – są to takie projekty, których realizacja nie wynika bezpośrednio z celów strategicznych lub obowiązków legislacyjnych.

Wszystkie projekty techniczne realizowane są zgodnie z Metodyką, natomiast projekty organizacyjne i legislacyjne są realizowane zgodnie z Metodyką wyłącznie, gdy taką decyzję podejmie Rada.

Realizacja wszystkich projektów, w których uczestniczy Ministerstwo, wymaga zgody Rady, która nadaje również priorytety oraz przyporządkowuje je do poszczególnych programów.

1.4. Słownik pojęć i objaśnienie skrótów


Pojęcie lub skrót	Definicja
Objaśnienie skrótu	
BAiPS	Biuro Analiz i Projektów Strategicznych
BP	Biuro Projektu, wspierające od strony formalno-organizacyjnej Kierownika Projektu
DIP	Dokument Inicjujący Projekt

EZD	system teleinformatyczny, w ramach którego jest realizowane elektroniczne zarządzanie dokumentacją (zgodnie z zarządzeniem Nr 49 Ministra Cyfryzacji z dnia 9 grudnia 2016 r. w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitego rzeczowego wykazu akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwum zakładowego w Ministerstwie Cyfryzacji (Dz. Urz. Min. Cyf. poz. 55, z 2017 r. poz. 35 oraz z 2018 r. poz. 31))
JIRA	Narzędzie wspierające zarządzanie projektami oraz realizację projektów na poziomie operacyjnym
KP	Kierownik projektu
KS	Komitet Sterujący
KRMC	Komitet Rady Ministrów do spraw Cyfryzacji
Ministerstwo	Ministerstwo Cyfryzacji
POPC	Program Operacyjny Polska Cyfrowa
PZIP	Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa
PZP	Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. - Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2018 r. poz. 1986 i 2215 oraz z 2019 r. poz. 53)
Rada	Rada Portfela Ministerstwa Cyfryzacji
Objaśnienie pojęcia	
Eskalacja	Przekazywanie problemów na wyższy poziom zarządzania
Jakość	Ogół właściwości i cech, które umożliwiają wskazanie, że produkt, proces, usługa, czy system spełnia oczekiwania, potrzeby lub wymagania
Kamień milowy	Ważne zdarzenie w harmonogramie projektu, które podsumowuje określony zestaw zadań lub dany etap projektu
Komunikacja	Plan i zakres spotkań oraz raportowanie zarządcze i statusowe
Odstępstwa	Zmiana do zakresu projektu, w szczególności niezrealizowanie produktu projektu
Plan bazowy	Zatwierdzony Plan (Projektu, Etapu, Zespołu, Nadzwyczajny), który staje się punktem odniesienia dla realizacji i monitorowania prac projektowych. Plan bazowy można zmienić poprzez zatwierdzenie Wniosku Zmiany na odpowiednim poziomie zarządczym (zgodnie z tolerancjami) lub decyzję Komitetu Sterującego
Plan projektu	Dokument opisujący jak, kiedy i przez kogo ma być osiągnięty cel projektu (w rozumieniu produktów, kosztów, terminów, jakości czy korzyści)
Portfel	Zbiór programów i projektów oraz innych prac zgrupowanych dla efektywnego i skutecznego zarządzania i kontroli. Perspektywa portfela pozwala na optymalizację i koordynację zachodzących w instytucji zmian
Problemy	Zmaterializowane ryzyka lub nowe sytuacje, którymi trzeba zarządzić
Proces	Ustrukturyzowany zbiór skoordynowanych i spójnych działań podejmowany na określonych poziomach, który prowadzi do osiągnięcia określonego celu
Program	Tymczasowa, elastyczna struktura stworzona do koordynowania, zarządzania strategicznego oraz nadzorowania wdrożenia zbioru powiązanych ze sobą projektów i działań w celu uzyskania rezultatów i korzyści związanych ze strategicznymi celami organizacji

Ryzyko	Niepewne zdarzenie, które w razie wystąpienia może mieć negatywny wpływ na realizację celów projektu
Tolerancja	Służy do ustanawiania odpowiedzialności na trzech poziomach zarządzania projektem. Realizowane jest to przez ustanowienie mechanizmów nadzoru nad powyższymi mechanizmami przez: <ol style="list-style-type: none"> 1) delegowanie uprawnień z jednego poziomu zarządzania na drugi przez ustalenie tolerancji dla wskaźników projektu; 2) ustanowienie mechanizmów sterowania, które spowodują, że przewidywane przekroczenie tolerancji jest raportowane na następny poziom zarządzania
Wniosek o zmianę	Wniosek o uwzględnienie zmiany do zaakceptowanego parametru projektu lub jego produktów
Zagadnienie	Istotne zdarzenie, które nastąpiło, a nie było planowane i wpływa na zatwierdzone elementy projektu. Zagadnieniami mogą być Wnioski o zmianę, Problemy, Odstępstwa

2. Obszary projektowe

2.1. Organizacja projektów

Powiązane procesy	nie dotyczy	
Powiązane produkty	 DIP	Określenie struktury organizacyjnej projektu i formuły realizacji

Na organizację projektu składa się:

- 1) określenie ról uczestniczących w realizacji projektu wraz z ich zakresem odpowiedzialności;
- 2) określenie struktury projektowej;
- 3) przygotowanie Planu Komunikacji.

Aby dobrze zrozumieć ten obszar konieczne jest zrozumienie znaczenia trzech stron w realizacji projektu:

1. **Sponsorów biznesowych**, którzy zatwierdzają cele i gwarantują, że inwestycja biznesowa przyniesie oczekiwaną wartość odpowiadającą poniesionym nakładom.
2. **Użytkowników** lub przedstawicieli użytkowników, którzy po ukończeniu projektu będą użytkować produkty w celu osiągnięcia zamierzonych korzyści.
3. **Dostawców**, którzy zapewniają wymagane zasoby oraz kompetencje potrzebne do dostarczenia produktów projektu.

Wspólne interesy odnoszące się zarówno do biznesu, jak i użytkownika są realizowane w projekcie przez **Zamawiającego** (klienta).

Osoby pełniące role projektowe realizują zadania zgodnie z poziomem zarządzania opisanym w poniższej tabeli:

Poziom	Opis
Strategiczny	Poziom Rady, który odpowiada za zarządzanie portfelem projektów i programami oraz powołanie projektu do życia w oparciu o cele sformułowane w dokumentach strategicznych.
Zarządczy	Poziom KS, który odpowiada za sukces realizacji projektu. KS zatwierdza główne plany i zasoby, rozpatruje i zatwierdza odstępstwa od projektu, zatwierdza zakończenie etapów, komunikuje się z pozostałymi interesariuszami.
Operacyjny	Poziom KP, który odpowiada za codzienne zarządzanie projektem w granicach wyznaczonych przez KS, w tym za nadzór nad Liderem lub Liderami Zespołu. Obowiązkiem KP jest nadzór nad tym, aby projekt wytwarzał wymagane produkty zgodnie z ustalonymi wskaźnikami co do terminu, kosztu, jakości i zakresu.
Dostarczanie produktów	Poziom Liderów Zespołów, którzy są odpowiedzialni za wytworzenie odpowiednich produktów w ramach zespołów projektowych.

Tabela 1 Poziomy zarządzania

2.1.1. Struktura projektowa

Pierwszym krokiem w określeniu organizacji projektu jest powołanie KS przez Radę, a przynajmniej jego Przewodniczącego. W KS odzwierciedlone są trzy strony projektu:

- 1) Rola Sponsora - pełni ją **Przewodniczący**, czyli Sekretarz lub Podsekretarz Stanu nadzorujący Departament Głównego Użytkownika;
- 2) Rola Użytkownika - pełni ją **Główny Użytkownik** którym jest:
 - a) Dyrektor Departamentu odpowiedzialnego za obszar zmiany - w przypadku projektów realizowanych na zlecenie Ministerstwa,
 - b) przedstawiciel organizacji zlecającej realizację projektu - w przypadku projektów prowadzonych na zlecenie innej organizacji;
 - c) Właściciel Programu, o ile projekt należy do Programu;
- 3) Rola Dostawcy - pełni ją **Główny Dostawca**, czyli Dyrektor Departamentu odpowiedzialnego za dostarczenie produktów projektu.

Kompetencje członków KS obejmują uprawnienia do podejmowania decyzji, zatwierdzania planów oraz wydawania zezwoleń na odstępstwa od planów, przydzielania zasobów do projektu. KS wyznacza KP, który określa niezbędny skład zespołu do realizacji celów projektu, w tym wyznacza Lidera Zespołu.

Wytyczne określające zadania KS oraz rolę Przewodniczącego KS i poszczególnych członków KS zostały opisane w rozdziale 6 Metodyki pn. Role i odpowiedzialności.

Główny Użytkownik odpowiada za wykazanie kierownictwu organizacji, że przewidywane korzyści, które były podstawą zatwierdzenia projektu, zostały faktycznie uzyskane. Może wiązać się to z angażowaniem Głównego Użytkownika także po zakończeniu realizacji projektu. Rolę tę powinny pełnić osoby odpowiedzialne w organizacji za dany obszar zmiany. Na przykład dla projektu dotyczącego modyfikacji systemu informatycznego będzie to właściciel biznesowy tego systemu. Dla projektów realizowanych na zlecenie innej organizacji, w przypadku gdy to ona określa wymagania – organizacja ta zapewnia zasoby do wykonania analizy i odbioru oraz odpowiada za korzyści projektu, a rolę Głównego Użytkownika powinien pełnić przedstawiciel tej organizacji. Główny Użytkownik jako członek KS musi mieć zdolność przydzielania zasobów i podejmowania decyzji.

Główny Dostawca odpowiada za jakość produktów oraz techniczną integralność projektu. Jeżeli dostawcą projektu jest Ministerstwo to w roli Głównego Dostawcy powinien występować dyrektor departamentu odpowiedzialnego za dostarczenie produktów projektu. Jeżeli dostawcą jest instytucja podległa Ministrowi lub przez niego nadzorowana, to w roli Głównego Dostawcy powinien występować dyrektor tej organizacji. Jeżeli dostawcą jest firma zewnętrzna to jako Główny Dostawca może być umocowany pełnomocnik tej firmy.

KP reprezentuje stronę Zamawiającego w projekcie, co oznacza, że podlegają mu bezpośrednio te zespoły, które pracują na rzecz Zamawiającego, w szczególności zespół ds. analizy definiujący wymagania oraz zespół ds. jakości weryfikujący jakość dostarczanych przez dostawcę produktów. Jeżeli Zastępca KP jest po stronie Dostawcy, to podlegają mu wszystkie zespoły Dostawcy.

Lider Zespołu jest powoływany przez KP i odpowiada przed KP za dostarczanie poszczególnych produktów przez Zespół Projektowy, a także nadzoruje pracę tego Zespołu.

W projekcie występuje również rola polegająca na wsparciu formalno-organizacyjnym KP, czyli BP – Project Management Office.

Plan Projektu może zakładać powoływanie zespołów na cały czas trwania projektu lub na jego wybrane etapy. Po zatwierdzeniu składu Zespołu Projektowego możliwe są jego zmiany, w szczególności dołączenie nowych osób. Wnioskowanie o nowego członka zespołu odbywa się na podstawie wytycznych przygotowanych i udostępnianych przez BAI PS – Struktura organizacyjna zespołu projektowego oraz Zasady planowania projektu.

2.1.2. Modele projektowe

Projekty w Ministerstwie są realizowane po uzyskaniu zgody Przewodniczącego Rady. W zależności od typu projektu i posiadanych kompetencji za ich realizację (dostarczenie produktów projektu)

odpowiedzialne jest Ministerstwo, jednostka podległa Ministrowi lub przez niego nadzorowana lub firma zewnętrzna.

Możliwe są różne kombinacje tych ról w odniesieniu do jednostki realizującej:




Rola	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3	Wariant 4
Zamawiający	Ministerstwo	Ministerstwo	Ministerstwo	Inna jednostka
Dostawca	Ministerstwo	Jednostka podległa Ministrowi lub przez niego nadzorowana	Firma zewnętrzna	Ministerstwo

Tabela 2 Modele projektowe

2.1.3. Projekty w programie powiązane tematycznie

Projekty, których rezultaty oraz tematyka obszaru są ściśle ze sobą powiązane, powinny być zarządzane i monitorowane w spójny sposób przez Właściciela Programu powołanego przez Radę. Właściciel Programu jest odpowiedzialny za monitorowanie projektów pod kątem ich wartości biznesowej, celów oraz powiązań z innymi projektami. Właściciel Programu uczestniczy w posiedzeniach KS oraz przedstawia wyniki swojej pracy Radzie.

2.2. Planowanie

Powiązane procesy	 Planowanie kolejnego Etapu	
Powiązane produkty	 DIP	Określenie Planu Bazowego dla projektu (w sekcji Plan Projektu)
	 Plan Etapu	Planowanie Etapów

Planowanie w projekcie jest kluczowym czynnikiem zwiększającym szansę powodzenia projektu. Dzięki planowaniu każda osoba zainteresowana projektem wie, co zostanie dostarczone, przez kogo, w jakim terminie i w jaki sposób. Planowanie obejmuje również plany związane z planowaniem zakupów lub przygotowaniem zleceń w trybie in-house lub na podstawie PZP.

Zgodnie ze strukturą projektu plany są opracowywane dla różnych poziomów zarządzania:

- 1) Plan Projektu;
- 2) Plan Etapu;
- 3) Plan Zespołu;
- 4) Plan Nadzwyczajny.

Plan Projektu jest tworzony przez KP podczas inicjowania projektu (w ramach DIP), określa wysokopoziomowy harmonogram i budżet, zakres, zasoby niezbędne do realizacji projektu, jak również plan zakupów i zleceń. Zawarte są w nim główne punkty kontrolne (kamienie milowe i etapy), na podstawie których KS monitoruje postępy projektu. Zatwierdzony Plan Projektu staje się planem bazowym, czyli punktem odniesienia do monitorowania realizacji projektu.

Plan Etapu jest tworzony dla najbliższego etapu zarządczego przed jego rozpoczęciem. Określa szczegółowy plan prac dla etapu, w tym harmonogram, produkty, zasoby. Pierwszy Plan Etapu jest tworzony przed powołaniem projektu (nawet przed Planem Projektu), a kolejne na koniec bieżącego etapu. Plan Etapu powstaje szczegółowo dla najbliższego etapu, a nie dla wszystkich etapów w projekcie. Jest to Planowanie iteracyjne, dzięki temu Plan Etapu może być szczegółowy i konkretny, a także może bazować na doświadczeniach z poprzednich Etapów.

Plan Zespołu jest opcjonalny, a jego utworzenie zależy od wielkości projektu i zespołu. O utworzeniu planu decyduje KP.

Plan Nadzwyczajny jest przygotowywany w sytuacji możliwości przekroczenia tolerancji dla etapu lub projektu. Przygotowywany jest w takiej samej formie co Plan Projektu lub Etapu. Plan Nadzwyczajny musi być zatwierdzony przez KS. Po jego zatwierdzeniu zastępuje Plan Projektu lub Etapu. Dla zespołów nie są tworzone Plany Nadzwyczajne, a sytuacje nadzwyczajne rozwiązywane są na poziomie KP.

Poniżej podsumowanie zawartości Planów:

Poziom	Zakres	Budżet	Harmonogram	Zasoby
Plan Projektu	Produkt końcowy (w ramach DIP) Rezultaty projektu Opis produktów projektu Diagram następstw produktów Plan zakupów i zleceń	Budżet projektu – do poziomu pozycji umożliwiających weryfikację wydatków w poszczególnych pozycjach w budżecie projektu wraz z rezerwami (na ryzyko oraz zmianę)	Etapy zarządcze i specjalistyczne Kamienie milowe Rezultaty	Struktura organizacyjna projektu (w ramach DIP)
Plan Etapu	Uszczegółowiony opis produktów etapu	Szczegółowy budżet etapu zawierający poszczególne wydatki	Harmonogram dostarczenia produktów	Niezbędne zasoby do realizacji Etapu, w tym imienna lista personelu
Plan Zespołu	Produkty cząstkowe	Wydatki dotyczące danego zespołu	Harmonogram zadań zespołu	Przypisanie zasobów do zadań
Plan Nadzwyczajny	<i>Plan Nadzwyczajny obejmuje zakres Planu Projektu, Etapu lub Zespołu w zależności od tego, który z tych planów zastępuje.</i>			

Tabela 3 Zawartość planów

Wytyczne – Zasady planowania projektu są udostępniane KP przez BAiPS.

2.2.1. Planowanie oparte na produktach

Planowanie zakresu projektu oparte jest na produktach, ponieważ ich dostarczenie jest celem projektu. Określenie produktów i ułożenie ich w diagram następstw pozwala na potwierdzenie zakresu projektu przez wszystkie zainteresowane strony. Planowanie oparte na produktach dotyczy produktów specjalistycznych projektu. Produkty merytoryczne określone są w Planie Projektu, a zarządzanie odbywa się zgodnie z Metodką.

Kroki techniki planowania opartego na produktach:

- | | | |
|--|---|----------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie produktu końcowego projektu 2. Określenie rezultatów projektu, mających na celu osiągnięcie produktu końcowego projektu 3. Określenie i opisanie produktów prowadzących do osiągnięcia każdego z rezultatów projektu 4. Przygotowanie Diagramu Następstw Produktów, czyli określenie zależności między produktami | } | <i>Plan Projektu</i> |
| <ol style="list-style-type: none"> 5. Szczegółowe opisanie produktów i określenie terminów ich dostarczania | } | <i>Plan Etapu</i> |
| <ol style="list-style-type: none"> 6. Podział produktów na produkty cząstkowe, czyli ich uszczegółowienie 7. Przygotowanie harmonogramu dostarczenia produktów cząstkowych | } | <i>Plan Zespołu</i> |

2.3. Ryzyko

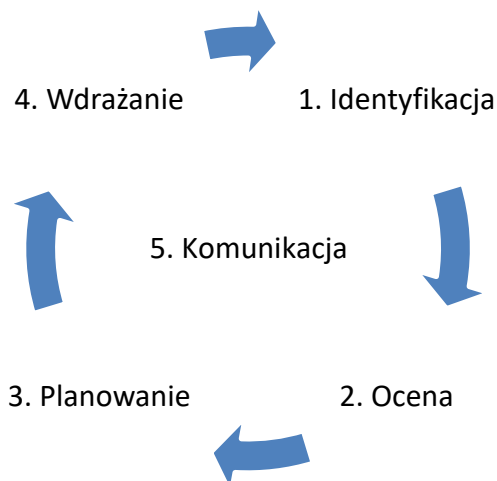
Powiązane procesy	Wychwytywanie zagadnień i ryzyk	Przekazywanie zagadnień i ryzyk na wyższy szczebel	Podejmowanie działań korygujących	Podejmowanie decyzji doraźnych
Powiązane produkty	 DIP	Uszczegółowienie zasad zarządzanie ryzykiem		
	 Rejestr Ryzyka	Zarządzanie ryzykiem		
	 Raport	Raportowanie ryzyk na wyższy poziom		

Celem zarządzania ryzykiem jest minimalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu zdarzeń, mających negatywny wpływ na realizację projektu, a także maksymalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu zdarzeń mających pozytywny wpływ na realizację projektu.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym i systematycznym. Nowe ryzyka mogą pojawić się na każdym etapie realizacji projektu. Zidentyfikowanymi ryzykami należy zarządzać, aby kontrolować ich wpływ na osiągnięcie celu projektu.

Proces zarządzania ryzykiem przebiega w następujący sposób:

- 1) identyfikacja ryzyka;
- 2) ocena ryzyka;
- 3) planowanie reakcji na ryzyko;
- 4) wdrażanie reakcji na ryzyko;
- 5) komunikacja – krok ciągły.



Rysunek 2 Proces zarządzania ryzykiem

Krok 1. Identyfikacja ryzyka polega na analizie projektu i jego otoczenia w celu identyfikacji możliwych ryzyk oraz ich opisaniu. Każdy w projekcie może zgłosić ryzyko i tym samym stać się Zgłaszającym ryzyko. Dla każdego ryzyka należy podać jego przyczynę (czyli stan faktyczny, tj. sytuację, która może prowadzić do ryzyka), opis ryzyka (czyli potencjalnego zdarzenia) oraz jego potencjalne skutki.

Krok 2. Ocena ryzyka polega na przedstawieniu prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz wpływu na skali od 1 do 4, według której 1 to najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia lub wpływu, a 4 - największe. Iloczyn tych dwóch wartości to Istotność, czyli parametr wskazujący na ryzyka, które są dla projektu najistotniejsze i powinny być zarządzane na wyższych poziomach, w szczególności KS.

Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka:

- 4** – Prawie na pewno się wydarzy
- 3** – Bardzo prawdopodobne
- 2** – Mało prawdopodobne
- 1** – Prawie na pewno się nie wydarzy

Wpływ ryzyka:

- 4** – Ryzyko może wpłynąć na Uzasadnienie Biznesowe projektu
- 3** – Ryzyko może wpłynąć na Plan Projektu
- 2** – Ryzyko może wpłynąć na Plan Etapu
- 1** – Ryzyko może wpłynąć na Plan Zespołu

Na podstawie oceny ryzyka oraz wyliczeniu jego istotności można przedstawić ryzyka na wykresie. Ocena ryzyka pozwala na określenie najodpowiedniejszej reakcji na ryzyko.

Wpływ	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		Prawdopodobieństwo			

Krok 3. Planowanie reakcji na ryzyko to określenie, jakie reakcje zostaną przyjęte do zarządzania ryzykiem. Poniżej przedstawione są reakcje na zagrożenia:

- 1) **Unikanie** – zmiana sposobu realizacji projektu w celu wyeliminowania ryzyka jego wystąpienia lub wpływu;
- 2) **Mitygacja** – działanie mające na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia lub wpływu wystąpienia ryzyka;
- 3) **Plan rezerwowy** – przygotowanie planu działań na wypadek wystąpienia ryzyka;
- 4) **Przeniesienie** – przeniesienie skutków finansowych wystąpienia ryzyka na stronę trzecią (np. ubezpieczenie);
- 5) **Współdzielenie** – w przypadku wystąpienia ryzyka jego skutki są współdzielone przez dwie strony (np. dwóch kontrahentów);
- 6) **Akceptacja** – akceptacja wystąpienia ryzyka, w przypadku gdy zarządzanie nim jest bardziej kosztowne od skutków jego wystąpienia.

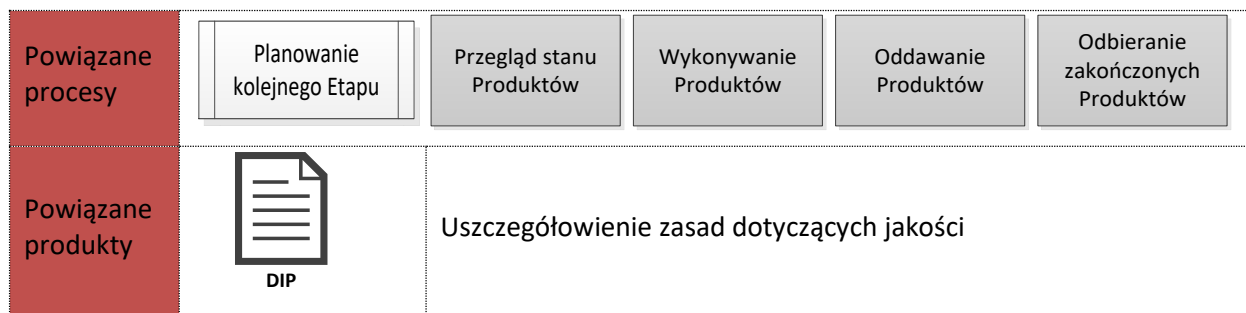
Im ryzyko ma wyższą istotność (czerwony kolor), tym bardziej stanowcze powinny być działania w celu jego unikania, czy przeniesienia. Zarządzanie ryzykiem powinno przenosić je z „czerwonego” obszaru do „zielonego”, np. przez mitygację. Ryzyka o niskiej istotności (zielone) mogą być akceptowane.

Krok 4. Wdrażanie reakcji na ryzyko polega na wykonywaniu określonej w Kroku 3 reakcji na ryzyko. Za zarządzanie, monitorowanie i kontrolowanie ryzyka jest odpowiedzialny Właściciel Ryzyka, a za wykonanie reakcji na ryzyko - Wykonawca reakcji na ryzyko. Właściciela Ryzyka może wskazać Zgłaszający ryzyko lub - w przypadku wątpliwości - KP, a Wykonawcę reakcji wskazuje Właściciel Ryzyka. W wielu przypadkach Właściciel i Wykonawca reakcji będzie tą samą osobą.

Krok 5. Komunikowanie ryzyk polega na cyklicznym, zaplanowanym przekazywaniu statusu ryzyk, najczęściej w formie raportów.

Wszystkie ryzyka zidentyfikowane w projekcie znajdują się w Rejestrze Ryzyka, który powinien zawierać informacje o wszystkich parametrach ryzyka.

2.4. Jakość



Zarządzanie jakością w projekcie ma na celu zapewnienie, że wytworzone przez niego produkty spełnią oczekiwania i dostarczą wartość organizacji.

W trakcie etapu Inicjacji konieczne jest określenie zakresu produktów oraz kryteriów jakości dla produktów, aby zapewnić, że to, co projekt dostarczy, będzie odpowiedniej jakości. Kryteria jakości powinny być znane wszystkim zaangażowanym w prace projektowe, a w szczególności Dostawcy, aby ograniczyć ryzyko poprawek i niezadowolona Zamawiającego.

Zarządzanie jakością oprócz inicjalnego określenia zakresu i kryteriów jakości dla produktów, pozwalającego na oszacowanie harmonogramu i kosztów projektu, dotyczy również całego procesu realizacji projektu. Na każdym kroku projektu jakość powinna być monitorowana, także w zakresie zarządzania projektem. Na tej podstawie wdrażane są usprawnienia w projekcie. Wytyczne – Strategia zarządzania jakością są udostępniane przez BAIPS.

2.4.1. Weryfikacja, akceptacja i odbiór produktu

Każdy produkt specjalistyczny dostarczany w projekcie powinien przejść proces weryfikacji i akceptacji merytorycznej, który pozwoli na jego odbiór formalny. Weryfikacja odbywa się zgodnie z ustalonym dla produktu sposobem odbioru i na podstawie określonych kryteriów jakości. Dla każdego produktu powinny być wskazane w Planie Projektu osoby weryfikujące oraz akceptujące produkt. Po akceptacji produktu następuje jego formalny odbiór, co jest potwierdzane protokołem odbioru, który zawiera: nazwę produktu, termin dostarczenia i odbioru, potwierdzenie spełnienia kryteriów odbioru i podpisy umocowanych osób - zgodne z umową. W przypadku produktów odbieranych od firm zewnętrznych na protokole mogą znajdować się dodatkowe dane.

2.4.2. Typy odbiorców

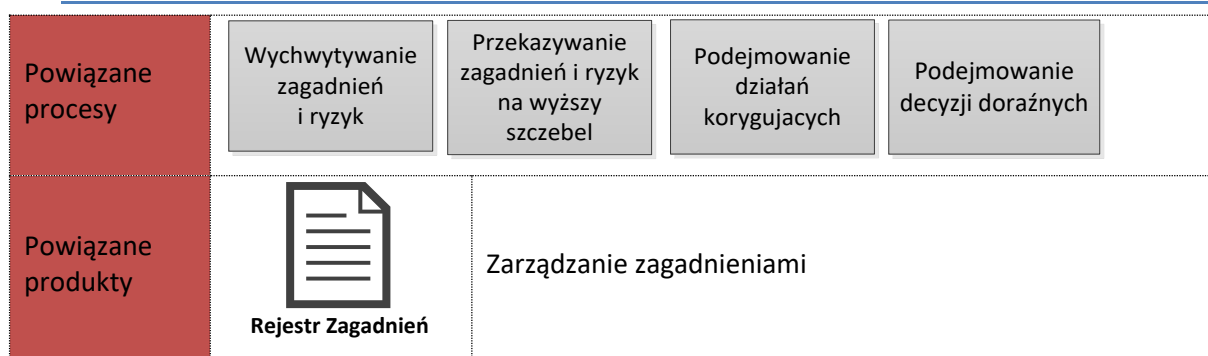
W tabeli poniżej przedstawiono typy odbiorów dla produktów specjalistycznych:

Odbiór ilościowy	Potwierdzenie, czy liczba dostarczonych produktów jest zgodna z Planem Etapu (dotyczy przede wszystkim infrastruktury sprzętowej lub egzemplarzy oprogramowania).
Odbiór jakościowy	Potwierdzenie, że treść produktów jest zgodna z zakresem produktu i spełnia kryteria odbioru (dotyczy głównie dokumentacji).
Odbiór przez testy	Potwierdzenie, że oprogramowanie (np. systemu informatycznego) spełnia wymagania użytkowników.

Poszczególne produkty mogą podlegać więcej niż jednemu typowi odbioru.

Terminy przekazania do odbioru poszczególnych produktów oraz czas na weryfikację produktu, w tym zgłoszenie uwag, i odbiór produktu są określone w Planie Etapu.

2.5. Zmiana

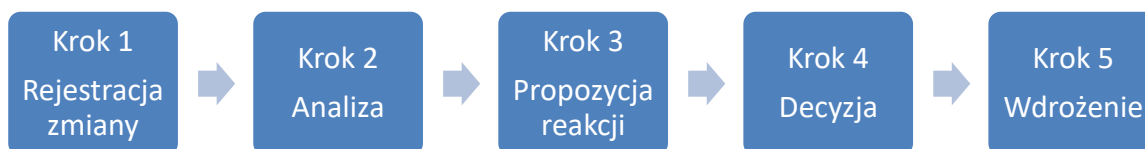


Ze względu na to, że projekt jest przedsięwzięciem niepewnym, zmiana jest czymś naturalnym dla projektów.

Zmianę może zgłosić każdy członek zespołu projektowego, jak również może pochodzić od osób spoza projektu. Zmiany mogą wynikać z otoczenia, w szczególności dotyczy to zmian regulacyjnych. Zarządzanie zmianą odbywa się przez cały czas trwania projektu i ma na celu podejmowanie decyzji na odpowiednim poziomie zarządczym, co jest związane z tolerancjami.

Zmiana jest jednym z rodzajów zagadnień i jest procedowana w ten sam sposób, co zagadnienia.

Zarządzanie zagadnieniami zobrazowane jest poniżej:



Rysunek 3 Procedura zarządzania zagadnieniami

Krok 1. Zgłoszone do projektu zagadnienie rejestruje się w Rejestrze Zagadnień ze wskazaniem jego źródła i priorytetu.

Krok 2. Zagadnienie podlega analizie pod kątem wpływu na kluczowe parametry projektu, a KP może przekazać zmianę do analizy i rekomendacji do Lidera Zespołu lub do BAiPS.

Krok 3. Na podstawie analizy proponowane są możliwe reakcje, a następnie KP lub osoba delegowana do zarządzania zagadnieniami wypracowuje rekomendację.

Krok 4. Osoba umocowana do podjęcia decyzji (zgodnie z tolerancjami wynikającymi z typu zagadnienia i jego wpływu) podejmuje decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu zagadnienia (Zmiany, Wniosku o zmianę lub Odstępstwa).

Krok 5. Osoba wskazana przez KP do wdrożenia reakcji na zagadnienie, wykonuje wskazane w poprzednim kroku działania i aktualizuje Rejestr Zagadnień. Informacja przesyłana jest do osób, na które zagadnienie wpływa, aby mogły zaktualizować plan działań w swoim obszarze. Dla przyjętych zagadnień aktualizowany jest Plan bazowy.

Wszystkie zagadnienia powinny być rejestrowane w Rejestrze Zagadnień i zarządzane przez Kierownika Projektu, a w przypadku braku uprawnień przez wyższy poziom zarządczy – KS. To, kto decyduje o zmianie, zależy od ustalonych w projekcie tolerancji dla każdego z jej elementów.


Poniższa tabela prezentuje tolerancje dla kluczowych parametrów projektu:

Obszary / Poziom decyzji	Lider Zespołu	KP	KS
Budżet	Realizacja budżetu przydzielonego do zespołu	Dokonywanie przesunięć między liniami budżetu oraz przesunięć między zespołami w ramach przydzielonego w Planie Projektu budżetu projektu (wraz z rezerwą budżetową), po wcześniejszym uzgodnieniu z właściwą komórką organizacyjną Ministerstwa	Decyzje o pozostałych zmianach zatwierdzonego w Planie Projektu budżetu projektu
Harmonogram	Bezkosztowe zmiany harmonogramu bez przesunięcia terminów dostarczenia produktów, kamieni milowych i etapów zarządczych zatwierdzonych w Planie Projektu	Bezkosztowe zmiany harmonogramu bez przesunięcia kamieni milowych i etapów zarządczych przyjętych w Planie Projektu	Pozostałe zmiany harmonogramu względem Planu Projektu
Zakres	Brak	Bezkosztowe zmiany zakresu projektu (produktów) bez wpływu na zakres produktu końcowego	Pozostałe zmiany zakresu (produktów) względem Planu Projektu
Ryzyko	Ryzyko o wpływie 1	Ryzyko o wpływie 2	Ryzyko o wpływie 3 lub 4
Zasoby	Przydzielanie zadań do osób w zespole	Delegowanie zadań na członków zespołu projektowego Ocena pracy członków zespołu projektowego Wnioskowanie o zmianę w składzie osobowym zespołu projektowego.	Zmiana kierownictwa projektu Zmiana struktury organizacyjnej projektu Rozstrzygnięcie spornych kwestii między kierownictwem projektu a menadżerami liniowymi Powoływanie personelu do pracy w zespołach
Kontraktowanie	Brak	Kontraktowanie w ramach przyjętego planu i budżetu	Pozostałe decyzje dotyczące kontraktowania

Odbiory	Weryfikacja formalna i merytoryczna produktów	Odbiór merytoryczny produktów	Odbiór formalny produktów
----------------	---	-------------------------------	---------------------------

Tabela 4 Tolerancje projektowe

2.6. Podejmowanie decyzji

Powiązane procesy	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Procedowanie decyzji projektowych </div>	
Powiązane produkty	 Rejestr Decyzji	Obsługa Decyzji

Decyzje Przewodniczącego Rady i KS są ewidencjonowane w rejestrze decyzji w JIRA. Szczegółowe informacje dotyczące używania narzędzi wspomagających zarządzanie projektami zostały zawarte w rozdziale 5 Metodyki.

Celem rejestru decyzji jest procedowanie powyższych decyzji projektowych w sposób sprawny i powiązany z realizowanymi pracami projektowymi.

Kluczowe decyzje projektowe są podejmowane przez Przewodniczącego Rady lub Przewodniczącego KS.

Proces obsługi decyzji jest następujący:

a) decyzje podejmowane przez Radę:

Krok 1. Projekt decyzji przygotowywany jest przez Sekretarza Rady.

Krok 2. Przewodniczący Rady po zapoznaniu się z opinią członków Rady podejmuje decyzję.


Krok 3. Po podjęciu decyzji przez Przewodniczącego Rady, Sekretarz Rady zamieszcza ją w rejestrze decyzji w JIRA.

b) decyzje podejmowane przez KS:

Krok 1. Decyzja projektowa, która została zidentyfikowana przez KP, zamieszczana jest w rejestrze decyzji w JIRA.

Krok 2. KP określa zakres decyzji i wskazuje rekomendację do podjęcia decyzji.

Krok 3. Decyzja podejmowana jest przez Przewodniczącego KS.

Powiązane procesy	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Identyfikowanie i obsługa rezultatów projektowych </div>	
Powiązane produkty	 Rejestr Rezultatu	Obsługa rezultatów

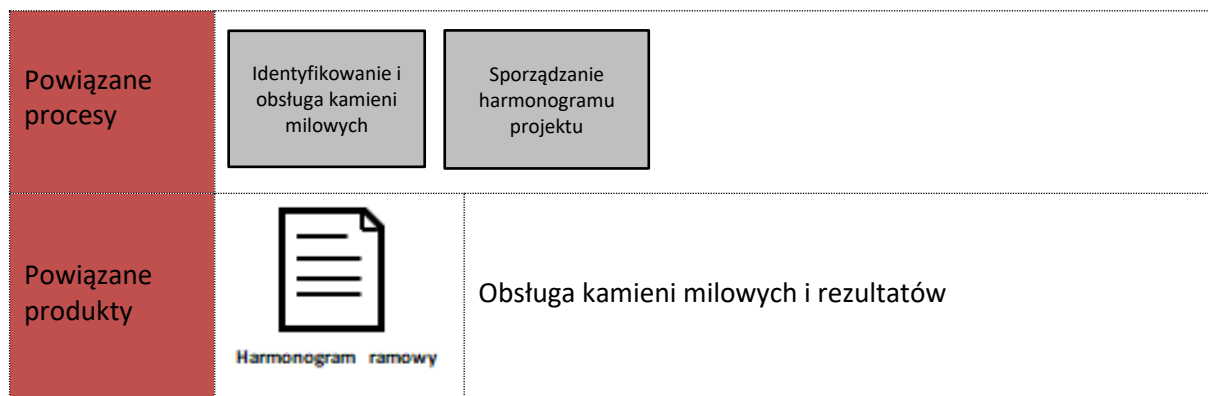
Rezultaty projektu są definiowane w celu zarządzania korzyściami generowanymi przez projekt. Stanowią wartość dodaną dostarczaną przez projekt dla jego interesariuszy.

Krok 1. KP definiuje rezultaty w trakcie określania zakresu i harmonogramu projektu.

Krok 2. Zdefiniowane rezultaty wprowadzane są do rejestru rezultatów w JIRA przez KP.

Krok 3. KP zarządza na bieżąco statusem realizacji rezultatów.

2.7. Kamień milowy



Na każdym etapie realizacji projektu jest wymagane planowanie prac i zarządzanie kluczowymi zadaniami, czyli kamieniami milowymi.




Krok 1. KP definiuje kluczowe kamienie milowe w projekcie.

Krok 2. Zdefiniowane kamienie milowe są wprowadzane do Harmonogramu ramowego w JIRA przez KP.

Krok 3. KP na bieżąco zarządza statusem realizacji kamieni milowych.

Poza obsługą kamieni milowych niezbędne jest posiadanie przez KP harmonogramu ramowego i harmonogramu operacyjnego projektu. Obydwa dokumenty, poza koniecznością ciągłej aktualizacji, powinny być także zamieszczane w Harmonogramie ramowym. Szczegółowe informacje dotyczące używania narzędzi wspomagających zarządzanie projektami zostały zawarte w rozdziale 5 Metodyki.

2.8. Komunikacja i raportowanie

Powiązane procesy		
Powiązane produkty		Określenie Planu Komunikacji
		Raportowanie

2.8.1. Spotkania projektowe

Liczba i zakres spotkań projektowych uzależniony jest od formuły realizacji projektu. Są jednak podstawowe spotkania, które powinny odbywać się regularnie:

- 1) posiedzenia Rady;
- 2) posiedzenia KS;
- 3) spotkania statusowe zespołu projektowego w składzie: KP, Zastępca KP, Liderzy Strumieni, Liderzy Zespołów;
- 4) opcjonalnie - spotkania zespołów projektowych.

Powyższe spotkania, ich cel, zakres i częstotliwość opisane są poniżej:

Spotkanie	Organizator	Cel	Zakres	Częstotliwość
Rada	Sekretarz Rady	Zatwierdzenie Wizji, monitoring portfela projektów i programów, decyzja o wstrzymaniu realizacji projektu, zamknięciu projektu, powoływanie KS oraz zatwierdzanie zmian w jego składzie, akceptacja nowych programów	<ul style="list-style-type: none"> • Status portfela projektów • Status programów przedstawiany przez Właścicieli programów 	Nie rzadziej niż raz na miesiąc
KS	KP	Uzyskanie decyzji dotyczących realizacji kolejnych	<ul style="list-style-type: none"> • Status prac projektowych • Kluczowe decyzje, które wykraczają poza uprawnienia KP 	Nie rzadziej niż raz na 2 miesiące (docelowo po osiągnięciu)

		etapów zarządczych	<ul style="list-style-type: none"> • Eskalacje • Przegląd ryzyka 	wyższego poziomu dojrzałości projektowej KS powinien być zwoływany w terminach Etapów Zarządczych)
Status projektu	KP	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorowanie realizacji prac w projekcie • Wyrównanie poziomu wiedzy członków zespołu 	<ul style="list-style-type: none"> • Status prac projektowych • Decyzje • Eskalacje 	dwa razy w miesiącu
Status zespołu	Lider Zespołu	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorowanie realizacji prac w zespole • Wyrównanie poziomu wiedzy członków zespołu 	<ul style="list-style-type: none"> • Status prac projektowych • Decyzje • Eskalacje 	raz w tygodniu

Tabela 5 Spotkania projektowe

Ze spotkań projektowych wymienionych powyżej powinny być spisywane notatki, za co odpowiada organizator spotkania. W notatkach powinny być zawarte co najmniej:

- 1) nazwa spotkania;
- 2) termin spotkania;
- 3) uczestnicy spotkania;
- 4) podjęte decyzje;
- 5) kluczowe ustalenia ze spotkania.

Notatki powinny być rozsyłane do uczestników spotkania i przez nich akceptowane.

2.8.2. Raportowanie

Wewnątrz struktur projektowych raportowanie odbywa się podczas spotkań projektowych, a w złożonych projektach również przez raportowanie realizacji zadań harmonogramu do KP. Sposób raportowania ustala KP, a w strumieniach i zespołach ich liderzy. Na poziom KS oraz Rady raporty przygotowywane są cyklicznie.

KP raportuje do BAiPS status realizacji projektu w narzędziu JIRA. Odciąża to członków KS, którzy są nadal informowani o postępie prac projektowych na posiedzeniach KS, a także mogą wymagać cyklicznych raportów.

Właściciel Programu raportuje do Rady i BAiPS status realizacji programu. Szczegółowe informacje dotyczące używania narzędzi wspomagających zarządzanie projektami zostały zawarte w rozdziale 5 Metodyki.

Częstotliwość przygotowywania Raportów:

Raport	Częstotliwość	Autor	Odbiorca	Format
Raport okresowy Programu	raz na kwartał	Właściciel Programu	Rada BAiPS	Dokument MS Word
Raport okresowy projektu	raz w miesiącu	KP	KS BAiPS Interesariusze	Generowany z JIRA
Raport końcowy projektu	Na zakończenie projektu	KP	Rada KS BAiPS	Dokument MS Word
Raport końcowy etapu	Na zakończenie każdego Etapu, z wyjątkiem ostatniego	KP	KS BAiPS Interesariusze	Dokument MS Word
Raport zespołu	raz w tygodniu	Lider Zespołu	KP	Ustalony przez KP
Raport rzeczowo-finansowy	raz na kwartał	KP	KRMC	Wg szablonu KRMC

Tabela 6 Raportowanie w projekcie

Generalną zasadą jest utrzymywanie aktualności informacji w JIRA z akceptowalnym opóźnieniem względem raportowanych zdarzeń do 5 dni roboczych. Szczegółowe informacje na temat używania narzędzi wspomagających zarządzanie projektami zawiera rozdział 5 Metodyki.

Lista Interesariuszy, do których będzie wysyłany Raport powinna być uzgodniona:


- 1) na etapach poprzedzających realizację projektu - z Radą;
- 2) na etapie realizacji - z KS dla każdego Raportu. Lista powinna zostać umieszczona w Planie Komunikacji, który jest elementem DIP.

2.8.3. Decyzje i eskalacje

Potrzeba podjęcia w projekcie Decyzji lub Eskalacji zgłaszana jest w ramach spotkań projektowych lub w raportach. Eskalacje i prośby o Decyzję powinny być wskazywane w sposób wyraźny, aby decydenci nie mieli wątpliwości. Prośby o Decyzje powinny zawierać możliwe warianty, wraz ze wskazaniem rekomendowanego rozwiązania. Eskalacje powinny być przekazywane wraz z wskazaniem dotychczasowych reakcji na zagadnienie.

Zagadnienia, w tym problemy, eskalowane są „do góry” po szczeblach zarządczych, a decyzje „do dołu”. Eskalowane są zagadnienia będące poza poziomem tolerancji dla danego szczebla zarządczego

2.9. Konfiguracja oraz zarządzanie dokumentacją

Powiązane procesy	nie dotyczy	
Powiązane produkty	 DIP	Uszczegółowienie zasad zarządzania konfiguracją

Wszystkie produkty specjalistyczne i zarządcze (określane jako obiekty konfiguracji, w tym także dokumenty) w projekcie są przechowywane w Repozytorium dokumentacji. Repozytorium powinno co do zasady być elektroniczne, a w szczególnych przypadkach (np. braku elektronicznej wersji dokumentu), część dokumentów może być przechowywana w repozytorium papierowym. Szczegółowe zasady używania narzędzi wspomagających zarządzanie projektami zawiera rozdział 5 Metodyki. Wskazówki i rekomendacje dotyczące przechowywania dokumentacji projektowej zawierają Wytyczne – Struktura repozytorium dla projektu, udostępniane KP przez BAiPS.

Zarządzanie konfiguracją polega na zarządzaniu wersjami obiektów konfiguracji oraz zarządzaniem uprawnieniami i dostęпами do tych obiektów.

KP wyznacza osobę odpowiadającą za stan repozytorium, której zadaniem jest dbanie, by w repozytorium znajdowały się aktualne wersje dokumentów.

2.9.1. Identyfikacja dokumentów

Każdy dokument powinien zawierać jednoznaczny opis.

Na początku każdego dokumentu podlegającego odbiorowi powinny być umieszczone następujące sekcje informacyjne:

- 1) strona tytułowa;
- 2) zapis zmian;
- 3) lista przeglądających;
- 4) lista dystrybucyjna.

Dodatkowo każdy dokument musi posiadać nagłówek i stopkę zawierające następujące informacje:

- 1) tytuł dokumentu;
- 2) numer strony, z wyjątkiem strony tytułowej;
- 3) nazwę pliku.

Dla ułatwienia przyjęto jednolity model nazewnictwa obiektów konfiguracji, w tym także dokumentacji, dla wszystkich projektów realizowanych w Ministerstwie:

Produkt projektu	{nazwa projektu}_{nazwa produktu}_{wersja produktu}.{rozszerzenie produktu} <i>gdzie:</i> <i>Nazwa projektu – krótka nazwa projektu (skrótowa)</i>
-------------------------	--

	<p><i>Nazwa produktu – nazwa produktu (np. Rejestr Ryzyka, Raport z testów UAT)</i></p> <p><i>Wersja produktu – kolejny numer wersji produktu, w formacie x.yy, gdzie x to zatwierdzona wersja produktu, a yy to robocze wersje produktu</i></p> <p><i>Wersjonowanie odbywa się zgodnie z zasadami:</i></p> <p><i>0.10 – szablon produktu</i></p> <p><i>x.80 – wersja produktu gotowa do weryfikacji</i></p> <p><i>x.90- wersja produktu po uwzględnieniu uwag, gotowa do odbioru merytorycznego</i></p> <p><i>1.00 – wersja produktu po akceptacji formalnej</i></p> <p><i>Wersje pomiędzy 0.10 a 1.00 są wersjami roboczymi.</i></p> <p><i>Aktualizacje zatwierdzonego produktu odbywają się poprzez podniesienie wersji (2.00, 3.00, etc.).</i></p> <p><i>Rozszerzenie produktu – pozwalające na identyfikację formy produktu (np. xls, docx)</i></p>
Element rejestru	<p><i>{nazwa projektu}_{nazwa produktu}_{numer elementu}</i></p> <p><i>gdzie:</i></p> <p><i>Nazwa projektu – krótka nazwa projektu (skrótowa)</i></p> <p><i>Nazwa produktu – nazwa produktu (np. Rejestr Ryzyka, Rejestr Zagadnień)</i></p> <p><i>Numer elementu – numer elementu w rejestrze w formacie xxx (np. 001)</i></p>
Raport	<p><i>{nazwa projektu}_{nazwa raportu}_{data}_{autor}</i></p> <p><i>gdzie:</i></p> <p><i>Nazwa projektu – krótka nazwa projektu (skrótowa)</i></p> <p><i>Nazwa raportu – nazwa przygotowanego raportu</i></p> <p><i>Data – data raportu w formacie rrrmmdd</i></p> <p><i>Autor – inicjały autora prezentacji w formacie INA, gdzie I to pierwsza litera imienia, a NA pierwsza i druga litera nazwiska</i></p>
Prezentacja	<p><i>{nazwa projektu}_{nazwa spotkania}-prezentacja_{data}_{wersja}_{autor}</i></p> <p><i>gdzie:</i></p> <p><i>Nazwa projektu – krótka nazwa projektu (skrótowa)</i></p> <p><i>Nazwa spotkania – nazwa spotkania, na które przygotowujemy jest prezentacja (np. KS)</i></p> <p><i>Data – data spotkania w formacie rrrmmdd</i></p> <p><i>Wersja – kolejna wersja prezentacji, w formacie x.yy, gdzie x to zatwierdzona wersja prezentacji, a yy to robocze wersje prezentacji</i></p> <p><i>Autor – inicjały autora prezentacji w formacie INA, gdzie I to pierwsza litera imienia, a NA pierwsza i druga litera nazwiska</i></p>
Notatka	<p><i>{nazwa projektu}_{nazwa spotkania}-notatka_{data}_{wersja}_{autor}</i></p> <p><i>gdzie:</i></p> <p><i>Nazwa projektu – krótka nazwa projektu (skrótowa)</i></p>

	<p><i>Nazwa spotkania – nazwa spotkania, na które przygotowywana jest prezentacja (np. KS)</i></p> <p><i>Data – data spotkania w formacie rrrmmdd</i></p> <p><i>Wersja – kolejna wersja prezentacji w formacie x.yy, gdzie x to zatwierdzona wersja prezentacji, a yy to robocze wersje prezentacji</i></p> <p><i>Autor – inicjały autora prezentacji w formacie INA, gdzie I to pierwsza litera imienia, a NA pierwsza i druga litera nazwiska</i></p>
--	---

2.9.2. Wersjonowanie dokumentów

Wszystkie dokumenty muszą posiadać numer wersji. Rozróżniane są wersje robocze i wersje zatwierdzone według poniższych zasad:

- 1) wersje robocze mają format numeracji N.Z, gdzie N oznacza kolejny numer sekwencyjny, a Z jest literą oznaczającą kolejną wersję, np. pierwsza robocza wersja dokumentu będzie miała numer 1.A, a kolejne 1.B, 1.C itd.;
- 2) wersje zatwierdzone mają format N.M, gdzie N oznacza kolejny numer sekwencyjny, a M jest cyfrą oznaczającą kolejną wersję, np. pierwsza wersja zatwierdzona otrzyma numer wersji 1.0;
- 3) zatwierdzony dokument w wersji 1.0 z nowymi zmianami powinien mieć wersję 2.A, która po jego zatwierdzeniu zostanie zmieniona na 2.0;
- 4) numery wersji są nadawane przez autorów dokumentów.

2.9.3. Zasady przechowywania dokumentów

Wszystkie dokumenty w projekcie będące produktami w są przechowywane w repozytorium dokumentacji.

Zarządzanie dokumentacją projektową polega na zarządzaniu wersjami dokumentów oraz zarządzaniem uprawnieniami i dostęпами do dokumentacji projektowej.

W repozytorium powinny znaleźć się zarówno wersje zatwierdzone dokumentów jak i te, które nie otrzymały ostatecznej akceptacji - wersje robocze. Szczegółowe informacje dotyczące korzystania z narzędzi wspomagających zarządzanie projektami zawiera rozdział 5 Metodyki. Wskazówki i rekomendacje dotyczące przechowywania dokumentacji projektowej zawierają Wytyczne – Struktura repozytorium dla projektu, udostępniane KP przez BAIPS.

3. Procesy

Wszystkie projekty są realizowane zgodnie z procesami obejmującymi cały cykl życia projektu.

Procesy realizowane są na czterech poziomach: strategicznym, zarządczym, operacyjnym i dostarczania produktów. Proces strategiczny realizowany jest przez Radę, a z kolei proces zarządczy przez KS. Za proces operacyjny odpowiada KP, a za proces dostarczania produktów – Lider Zespołu. Informacje o postępie prac oraz Eskalacje są przekazywane na poziom korporacyjny (czyli organizacji), z którego wydawane są wytyczne.

3.1. Proces strategiczny

Proces *strategiczny* ma na celu priorytetyzację projektów i dopasowanie składu programów i portfela projektów do strategii organizacji i wyznaczonych w niej celów. Efektywne zarządzanie portfelem projektów i programami będzie wymagało aktualizacji dokumentów strategicznych na podstawie rekomendacji wydanych przez właściciela procesu strategicznego, czyli Radę. Aktualizacja dokumentów strategicznych powinna każdorazowo zakończyć się przeglądem programów, aby ponownie spriorytetyzować projekty i podjąć decyzje dotyczące ich kontynuowania lub rozpoczęcia nowych projektów, jak również podjąć decyzje o ich wcześniejszym zakończeniu lub wstrzymaniu ich realizacji. Ponadto realizacja procesu strategicznego wymaga stałego monitorowania projektów w programach na podstawie informacji zebranych przez BAiPS podczas spotkań statusowych, raportów w JIRA, jak również na podstawie danych przekazywanych przez Właściciela Programu.

W ramach procesu Rada podejmuje główne działania:

- 1) powołuje KS oraz Właściciela Programu;
- 2) przyporządkowuje projekty do programów;
- 3) ustala zasady zarządzania programem;
- 4) nadaje priorytety projektom.

3.2. Proces zarządczy

Proces *zarządczy* ma na celu zapewnienie KS kontroli nad realizacją projektu oraz możliwości podejmowania kluczowych decyzji. Z drugiej strony proces umożliwia zmniejszenie zaangażowania KS w zarządzaniu projektem dzięki zarządzaniu z użyciem tolerancji.

Podczas realizacji swoich zadań KS komunikuje się zarówno z organizacją, czyli Radą, jak i z KP.

W ramach procesu KS podejmuje główne działania:

- 1) powołuje KP;
- 2) zezwala na realizację Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego;
- 3) podejmuje decyzje doraźne oraz kluczowe decyzje projektowe;
- 4) podejmuje decyzje o wstrzymaniu realizacji lub zamknięciu projektu.

3.2.1. Zezwolenie na realizację Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego

KP na zakończenie bieżącego Etapu zwraca się do KS z wnioskiem o zatwierdzenie Planu następnego Etapu. KS, na podstawie Raportu Końcowego Etapu, dokonuje przeglądu wyników bieżącego Etapu i Planu Etapu następnego i na tej podstawie wydaje decyzję o rozpoczęciu kolejnego etapu albo o zamknięciu projektu. Plan Etapu nie jest tworzony w ostatnim etapie zarządczym.

Dla sytuacji nadzwyczajnych KS może zlecić przygotowanie Planu Nadzwyczajnego (dla Projektu albo Etapu). Plan Nadzwyczajny dla Etapu i Projektu zatwierdzany jest na poziomie KS.

Lista zadań do realizacji dla KS:

- 1) przegląd i akceptacja Raportu Końcowego Etapu, w tym:
 - a) przegląd wyników projektu, uzasadnień odstępstw od projektów oraz prognozy na pozostałą część projektu,
 - b) przegląd Rejestru Ryzyka i zatwierdzenie poziomu ryzyka i planów odpowiedzi,

- c) potwierdzenie prawidłowości przekazania produktów dostarczonych w Etapie;
- 2) przegląd i akceptacja Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego, w tym:
 - a) weryfikacja i zatwierdzenie Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego,
 - b) weryfikacja i zatwierdzenie zaktualizowanej dokumentacji bazowej;
- 3) podjęcie decyzji dotyczącej realizacji projektu, w tym:
 - a) akceptacja Planu i zezwolenie na jego realizację,
 - b) odrzucenie Planu ze wskazaniem braków do uzupełnienia przez KP,
 - c) odrzucenie Planu i uruchomienie Zamykania Projektu,
 - d) polecenie przygotowania Planu Nadzwyczajnego;
- 4) poinformowanie organizacji o decyzji, o której mowa w pkt 3.

3.2.2. Podejmowanie decyzji doraźnych

KP może w czasie trwania projektu zwracać się do KS z prośbą o wytyczne co do każdego aspektu realizacji projektu. KS może udzielać wytycznych nie tylko na wyraźną prośbę KP, ale także w odpowiedzi na otrzymany raport projektu, raport zagadnień, czy na podstawie własnych obserwacji lub obaw. KS może uzgadniać lub prosić o Wytyczne Radę, w szczególności gdy wykraczają one poza tolerancje KS.

Wytyczne mogą być nieformalne (udzielanie rad, wskazówek), jak również formalne (decyzje projektowe) – udzielane w odpowiedzi na prośby o Decyzje lub Eskalacje.

Lista zadań do realizacji dla KS:

- 1) odpowiadanie na prośby o wytyczne, w tym:
 - a) wydawanie wytycznych KP,
 - b) uzgodnienia z Radą, w przypadku gdy wytyczne wykraczają poza ustalone tolerancje dla KS;
- 2) reagowanie na Raport Okresowy, w tym:
 - a) przegląd stanu projektu, postępu prac, zgodności z Uzasadnieniem Biznesowym albo Studium Wykonalności - jeśli jest w projekcie wymagane,
 - b) przekazanie KP wytycznych dotyczących odstępstw od projektów, czy zauważonych nieprawidłowości;
- 3) reagowanie na Raport Zagadnień lub Ryzyka, w tym:
 - a) przegląd Raportu Zagadnień lub Ryzyka,
 - b) przekazanie wytycznych dotyczących zagadnienia, w szczególności akceptacja lub odrzucenie Wniosku Zmiany lub polecenie przygotowania Planu Nadzwyczajnego, albo ryzyka,
 - c) uzgodnienia z Kierownictwem Ministerstwa, w przypadku gdy wytyczne wykraczają poza ustalone tolerancje dla KS;
- 4) przekazywanie wytycznych otrzymanych od Kierownictwa Ministerstwa i zebranych z organizacji, w tym przekazanie wytycznych i informacji, które są niezbędne do prowadzenia projektu, otrzymanych od organizacji do KP.

3.2.3. Zezwolenie na zamknięcie projektu

Po osiągnięciu celów projektu KP wnioskuje o jego zamknięcie do KS, który weryfikuje dokumentację projektową w celu określenia, czy projekt osiągnął swoje założenia, czy są odstępstwa od projektów

i podejmuje decyzję o zamknięciu projektu. W przypadku braków lub niejasności w Raporcie Końcowym Projektu KS może wstrzymać się z decyzją o zamknięciu projektu do czasu wyjaśnienia wątpliwości.

KS może również na podstawie wytycznych od organizacji lub własnych decyzji nie wyrazić zgody na realizację Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego i przekazać KP polecenie zamknięcia projektu.

Lista zadań do realizacji dla KS:

- 1) przegląd DIP, Uzasadnienia Biznesowego albo Studium Wykonalności - jeśli jest wymagane w projekcie, zatwierdzenie aktualnych wersji produktów bazowych na podstawie przeglądu i porównania aktualnych wersji produktów bazowych i ich pierwszych zaakceptowanych wersji;
- 2) przegląd i akceptacja Raportu Końcowego Projektu, w tym przegląd osiągnięcia celów projektu, przekazanych produktów, w szczególności poprawności procesu akceptacji i odbioru przez użytkowników;
- 3) poinformowanie organizacji o zamknięciu projektu.

3.3. Proces operacyjny

W ramach **procesu operacyjnego** KP steruje realizacją Etapów, przez przydzielanie prac do wykonania oraz monitorowania dostarczania produktów. KP odpowiada za utrzymywanie dokumentacji projektowej, w tym Rejestrów projektowych, cykliczne raportowanie do KS i organizacji, w szczególności BAIPS oraz eskalowanie zagadnień i ryzyk wykraczających poza jego tolerancje.

Na koniec każdego Etapu, z wyjątkiem ostatniego Etapu, KP przygotowuje dokumentację pozwalającą na ocenę zamykanego Etapu oraz planowanego Etapu i prosi KS o zgodę na rozpoczęcie kolejnego etapu zarządczego.

Na koniec ostatniego Etapu KP, po dostarczeniu i przekazaniu do utrzymania wszystkich produktów projektu, przygotowuje Raport Końcowy Projektu, na podstawie którego KS podejmuje decyzję o zamknięciu projektu. Dokumentacja zostaje uporządkowana i zarchiwizowana, a zespół projektowy rozwiązany.

W ramach Zarządzania operacyjnego projektem KP realizuje trzy procesy:

- 1) sterowanie Etapem;
- 2) kończenie Etapu;
- 3) zamykanie projektu.

3.3.1. Sterowanie Etapem

KP zarządza dostarczaniem produktów w określonej jakości, obsługuje zagadnienia i zarządza ryzykami, monitoruje stan Etapu i raportuje jego wykonanie do KS i BAIPS.

W ramach sterowania Etapem działania podzielone są na grupy, czyli działania dotyczące:

- 1) zlecenia i odbierania produktów;
- 2) monitorowania i raportowania;
- 3) obsługi zagadnień i ryzyka;
- 4) obsługi decyzji projektowych;
- 5) obsługi rezultatów;
- 6) obsługi kamieni milowych i *harmonogramu*.

Zlecanie i odbieranie produktów

Zlecanie wykonania produktów

KP zleca Liderowi Zespołu produkty do wykonania w danym etapie, zgodnie z zaakceptowanym Planem Etapu lub Planem Nadzwyczajnym, oraz zadania wynikające z reakcji na zagadnienia lub ryzyka projektowe.

Przegląd stanu produktów

W trakcie pracy zespołów do KP są przekazywane Raporty Zespołu, przedstawiające postęp prac, jak również odbywają się spotkania zgodnie z ustalonym cyklem. Liderzy Zespołów zgłaszają ryzyka i zagadnienia, jeżeli takie się pojawią i mogą mieć wpływ na dostarczenie produktów.

Odbieranie zakończonych produktów

Po informacji od Lidera Zespołu o zakończeniu prac nad przydzielonymi produktami, KP weryfikuje, czy produkty przeszły proces weryfikacji i akceptacji zgodny z zasadami zarządzania jakością w projekcie.

Monitorowanie i raportowanie

Aby zachować równowagę między planowaniem z wyprzedzeniem a reagowaniem na problemy stan Etapu powinien być monitorowany. Na monitorowanie i raportowanie składa się przegląd stanu Etapu oraz raportowanie okresowe.

Lista zadań dla KP w ramach przeglądania stanu Etapu:

- 1) przegląd postępów realizacji Etapu, w tym:
 - a) przegląd raportów zespołów,
 - b) weryfikacja postępu prac faktycznego z planowanym, w tym w dostarczaniu produktów,
 - c) przegląd Rejestrów projektowych pod kątem wpływu na osiągnięcie celów Etapu lub projektu;
- 2) podjęcie decyzji o działaniach, w tym działaniach korygujących, czy zwróceniu się do KS;
- 3) aktualizacja Rejestrów projektowych oraz dokumentacji bazowej projektu;
- 4) w przypadku oddania produktów do użytkowania - weryfikacja listy, jakości, akceptacja oraz przekazanie ich do użytkowników.

KP raportuje cyklicznie stan etapu i projektu, aby zapewnić aktualną informację o projekcie w organizacji. Częstotliwość i zakres raportów określony jest w Planie Projektu.

Lista zadań dla KP w ramach raportowania okresowego:

- 1) zebranie informacji z raportów zespołów, rejestrów projektowych albo innych źródeł;
- 2) przygotowanie Raportu Okresowego Projektu i przekazanie go KS i BAiPS.

Obsługa zagadnień i ryzyka

W trakcie realizacji projektu pojawiają się ryzyka oraz zagadnienia, którymi KP musi zarządzać. Ryzyko w projekcie może zgłosić każdy – nawet osoba spoza zespołu projektowego.

Lista zadań dla KP w ramach obsługi ryzyka i zagadnień:

- 1) wychwytywanie i analizowanie zagadnień i ryzyk, w tym:
 - a) identyfikacja ryzyka lub zagadnienia,
 - b) rejestracja ryzyka lub zagadnienia w odpowiednim rejestrze (prowadzonym w JIRA),

- c) obsługa ryzyka lub zagadnienia zgodnie z Metodyką;
- 2) przekazywanie zagadnień i ryzyk, w tym:
 - a) analiza Planu Etapu i Planu Projektu pod kątem odstępstw, które mogą być efektem zidentyfikowanego zagadnienia lub ryzyka, a którego zarządzenie wykracza poza tolerancje KP,
 - b) określenie możliwych rozwiązań oraz przygotowanie rekomendacji,
 - c) uzyskanie od KS decyzji dotyczących ryzyka lub zagadnienia;
- 3) podejmowanie działań korygujących, w tym:
 - a) analiza odstępstw od Planu na podstawie dostępnych informacji,
 - b) analiza możliwych działań korygujących i wybór najbardziej odpowiedniego oraz uruchomienie jego realizacji,
 - c) aktualizacja dokumentacji projektowej.

KP może delegować powyższe zadania na członków zespołu projektowego.

Obsługa decyzji projektowych

Lista zadań dla KP w ramach procedowania decyzji projektowych to:

- 1) identyfikacja potrzeby do podjęcia niezbędnej decyzji;
- 2) rejestracja decyzji w odpowiednim rejestrze w systemie JIRA;
- 3) obsługa decyzji zgodnie ze ścieżką decyzyjną w JIRA.

Obsługa rezultatów

W ramach procesu identyfikowane i zarządzane są rezultaty projektu, będące wartością dodaną dostarczaną przez projekt dla interesariuszy projektu.

Lista zadań dla KP w ramach obsługi rezultatów to identyfikowanie i obsługa rezultatów projektowych, w tym:

- 1) identyfikacja rezultatu;
- 2) rejestracja rezultatu w odpowiednim rejestrze;
- 3) aktualizacja statusu osiągnięcia rezultatu.

Obsługa kamieni milowych i harmonogramu

W celu sprawnego zarządzania kluczowymi do realizacji zadaniami w projekcie kluczowa jest obsługa kamieni milowych w projekcie i poprawne zarządzanie Harmonogramami projektu.

Lista zadań dla KP w ramach obsługi rejestru Harmonogram Ramowy:

- 1) identyfikowanie i obsługa kamieni milowych, w tym:
 - a) identyfikacja kamienia milowego,
 - b) rejestracja kamienia milowego w odpowiednim rejestrze w systemie JIRA,
 - c) aktualizacja statusu zarządzania kamieniem milowym;
- 2) sporządzanie Harmonogramu projektu, w tym:
 - a) sporządzenie Harmonogramu Ramowego i Operacyjnego projektu w formacie .mpp,
 - b) umieszczenie Harmonogramu Ramowego i Operacyjnego w odpowiednim rejestrze, w systemie JIRA,
 - c) aktualizacja Harmonogramu Ramowego i Operacyjnego.

3.3.2. Kończenie etapu

KP pod koniec Etapu, z wyjątkiem ostatniego Etapu, przedstawia KS pełny zakres informacji niezbędny do oceny dalszej zasadności prowadzenia projektu, w szczególności Raport Końcowy Etapu oraz zaktualizowane produkty bazowe. Projekty mogą stracić uzasadnienie do ich kontynuacji nie tylko w wyniku odstępstw, ale również w wyniku czynników zewnętrznych.

Lista zadań dla KP w ramach kończenia etapu:

- 1) planowanie następnego etapu, w tym:
 - a) przegląd i aktualizacja dokumentacji projektu,
 - b) przygotowanie Planu Etapu z uwzględnieniem opisów produktów tego etapu. Planowanie powinno odbywać się z wszystkimi zaangażowanymi stronami, aby było jak najbardziej wykonalne i szczegółowe;
- 2) uaktualnienie Planu Projektu w zakresie faktycznych postępów, przewidywanych terminów i kosztów oraz zmian w produktach;
- 3) uaktualnienie Uzasadnienia Biznesowego albo Studium Wykonalności - jeśli jest wymagane w projekcie;
- 4) raportowanie zakończenia etapu, w tym Sporządzenie Raportu Końcowego Etapu na podstawie realizacji Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego, efektywności zespołu, postępu prac, dostarczonych produktów, dokumentacji i rejestrów, wyników warsztatu Lessons Learned z realizacji etapu;
- 5) sporządzanie Planu Nadzwyczajnego, w tym:
 - a) przegląd i aktualizacja dokumentacji projektu,
 - b) przygotowanie Planu Nadzwyczajnego z uwzględnieniem opisów produktów tego etapu. Planowanie powinno odbywać się z wszystkimi zaangażowanymi stronami, aby było jak najbardziej wykonalne i szczegółowe.

3.3.3.Zamykanie projektu

Cechą charakterystyczną projektów jest ich tymczasowość – posiadają daty rozpoczęcia i zakończenia. Na koniec ostatniego Etapu zarządczego uruchamiany jest proces **Zamykania projektu**, aby potwierdzić osiągnięcie przez projekt swoich celów i dostarczenie produktu końcowego. Proces może być również uruchamiany w przypadku braku zasadności dalszej realizacji projektu i decyzji KS o zamknięciu projektu.

Lista zadań KP w ramach zamykania projektu:

- 1) przygotowanie planowanego zamknięcia, w tym:
 - a) aktualizacja Planu Projektu,
 - b) potwierdzenie, że wszystkie produkty projektu zostały dostarczone, zaakceptowane i odebrane,
 - c) potwierdzenie, że projekt dostarczył Produkt Końcowy Projektu;
- 2) przygotowanie przedwczesnego zamknięcia, w tym:
 - a) aktualizacja Rejestru Zagadnień o decyzję o przedwczesnym zamknięciu projektu,
 - b) aktualizacja Planu Projektu,
 - c) zestawienie produktów, w szczególności produktów dostarczonych i zaakceptowanych, w toku (w tym tych, które należy dokończyć) lub nierozpoczętych,
 - d) uzgodnienie sposobu wykorzystania dostarczonych produktów do momentu zamknięcia projektu;
- 3) przekazanie produktów, w tym:

- a) opracowanie zaleceń działań następczych dla produktów,
 - b) przekazanie produktów projektu użytkownikom - jeżeli nie były przekazywane na bieżąco po ich wytworzeniu;
- 4) ocena projektu, w tym:
- a) analiza produktów bazowych, ich pierwotnych założeń i obecnych wersji,
 - b) przygotowanie Raportu Końcowego Projektu, obejmującego podsumowanie prac projektowych, zalecenia, wyniki warsztatu Lessons Learned z realizacji projektu;
- 5) rekomendacja zamknięcia projektu, w tym:
- a) zamknięcie wszystkich rejestrów projektowych,
 - b) archiwizacja dokumentacji,
 - c) zorganizowanie posiedzenia KS, na którym przedstawiona zostanie rekomendacja zamknięcia projektu i zostanie podjęta decyzja o zamknięciu projektu.

3.3.3.1. Wcześniejsze zamykanie projektu

Przewodniczący Rady na każdym etapie realizacji projektu może podjąć decyzję o wcześniejszym zamknięciu projektu po uprzednim zapoznaniu się z opinią członków Rady.

Z inicjatywą wcześniejszego zamknięcia projektu może wystąpić:

- 1) Członek Rady;
- 2) Przewodniczący KS;
- 3) KP.

KP składa wniosek do KS o wcześniejsze zamknięcie projektu. KS opiniuje wniosek i przekazuje go do Sekretarza Rady. Wniosek o wcześniejsze zamknięcie projektu podlega dyskusji na posiedzeniu Rady. Ostateczną decyzję, po wysłuchaniu opinii wszystkich członków Rady, podejmuje Przewodniczący Rady. Decyzja o wcześniejszym zakończeniu projektu oznacza również rozwiązanie KS oraz Zespołu projektowego. Decyzja o wcześniejszym zakończeniu projektu zamieszcza jest w systemie EZD.

3.4. Zarządzanie dostarczaniem produktów

W ramach procesu **Zarządzanie dostarczaniem produktów** zespoły wykonują przydzieloną im pracę (produkty), informując KP o postępach prac, jak również eskalują ryzyka i zagadnienia.

Lista zadań Lidera Zespołu w ramach zarządzania dostarczaniem produktów:

- 1) przyjęcie produktów do realizacji, w tym:
 - a) przegląd przydzielonych produktów oraz uzgodnienie z KP szczegółowego zakresu, terminów i jakości,
 - b) utworzenie Planu Zespołu i (opcjonalnie) - jego potwierdzenie,
 - c) analiza możliwych ryzyk i aktualizacja Rejestru Ryzyka,
 - d) potwierdzenie przyjęcia produktów do realizacji;
- 2) wykonywanie produktów, w tym:
 - a) zarządzanie wykonywaniem produktów przez zespół,
 - b) zarządzanie ryzykami i zagadnieniami w zakresie tolerancji Lidera Zespołu,
 - c) przekazywanie ryzyk i zagadnień wykraczających poza tolerancje Lidera Zespołu do KP i wykonywanie zleconych przez niego działań,
 - d) raportowanie do KP zgodnie z Planem Komunikacji;

- e) oddawanie produktów, w tym przekazywanie produktów do weryfikacji i akceptacji zgodnie z zasadami zarządzania jakością.

4. Produkty zarządcze

W projektach rozróżnia się trzy rodzaje produktów zarządczych, a mianowicie produkty bazowe, rejestry i raporty.

Produkty **bazowe** definiują aspekty projektu i podlegają procesowi zarządzania zmianą po ich zatwierdzeniu. Są elementem Planu bazowego projektu.

Raporty przedstawiają stan projektu na daną datę, nie podlegają akceptacji i procesowi zarządzania zmianą.

Rejestry są to produkty aktualizowane w trakcie projektu o nowe informacje i obiekty konfiguracji, nie podlegają akceptacji i procesowi zarządzania zmianą.

W tabeli poniżej znajduje się lista podstawowych produktów zarządczych:

ID	Produkt	Cel
Produkty bazowe		
P0	Dokument Wizji Biznesowej	Zdefiniowanie wizji projektu. Podstawa do podjęcia decyzji o jej realizacji przez Przewodniczącego Rady.
P1	Dokument Inicjujący Projekt (DIP)	Zdefiniowanie projektu, podstawa do zarządzania projektem i jego oceny.
P2	Uzasadnienie Biznesowe lub Studium Wykonalności	Udokumentowanie zasadności realizacji projektu.
P3	Plan Projektu	Opis sposobu i terminów osiągnięcia celów projektu.
P4	Plan Etapu	Opis sposobu i terminów osiągnięcia celów etapu.
Raporty		
P5	Raport okresowy projektu (Raport realizacji etapu)	Podsumowuje stan etapu w danym momencie czasu.
P6	Raport końcowy projektu	Raport tworzony przy zamykaniu projektu w celu dokonania przeglądu jego przebiegu.
P7	Raport końcowy etapu	Raport tworzony przy zamykaniu etapu w celu przekazania informacji wymaganych do podjęcia decyzji o realizacji kolejnego etapu projektu.
P8	Raport zespołu	Raport tworzony jest w celu przekazania statusu realizacji prac zespołu nad przydzielonymi produktami.
P9	Raport rzeczowo-finansowy	Przekazanie aktualnego stanu projektu.
Rejestry		
P10	Rejestr Ryzyka	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o ryzykach projektowych.

P11	Rejestr Zagadnień	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o wszystkich zagadnieniach.
P12	Rejestr Decyzji	Rejestrowanie i procedowanie kluczowych decyzji projektowych.
P13	Rejestr Rezultatów	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o rezultatach projektu.
Harmonogramy		
P14	Harmonogram ramowy	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o kamieniach milowych projektu.

Tabela 7 Lista produktów zarządczych

Poniżej znajdują się opisy każdego produktu zarządczego. Każdy z produktów ma wskazany cel, zakres oraz formę.

4.1. Dokument Wizji Biznesowej

Nazwa produktu	Dokument Wizji Biznesowej
Cel produktu	Zdefiniowanie koncepcji projektu, podstawa do podjęcia decyzji przez Przewodniczącego
Forma produktu	Dokument MS PowerPoint
Zakres produktu	<p>metryka projektu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) nazwa projektu; 2) główny cel projektu i cele szczegółowe projektu; 3) założenia projektu, w tym związek ze strategią, wymaganiami formalno-prawnymi, innymi programami, projektami, architekturą informacyjną państwa, 4) opis problemu, potrzeb; 5) cel biznesowy; 6) wskazanie interesariuszy projektu; 7) wskazanie propozycji Właściciela Biznesowego Projektu; 8) analiza rynku potencjalnych dostawców; 9) analiza otoczenia systemowego i docelowej architektury; 10) rezultaty i korzyści z wdrożenia projektu; 11) wskazanie i opis potencjalnych ryzyk projektu oraz sposoby reagowania na nie; 12) model biznesowy, w tym wskazanie korzyści wynikających z realizacji projektu; 13) budżet, w tym szacunkowe koszty realizacji projektu oraz źródła ich sfinansowania; 14) podejście do realizacji, w tym etapy realizacji, warianty, analizę SWOT dla wariantów; 15) ramowy harmonogram realizacji; 16) zespół projektowy;

4.2. Dokument Inicjujący Projekt (DIP)

Nazwa produktu	Dokument Inicjujący Projekt
Cel produktu	Zdefiniowanie projektu, podstawa do zarządzania projektem i jego oceny.
Forma produktu	Dokument tekstowy MS Word
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1) metryka projektu; 2) definicja projektu; 3) zespoły i role: <ol style="list-style-type: none"> a) struktura organizacyjna projektu, b) zespoły projektowe, c) role; 4) zasady zarządzania projektem: <ol style="list-style-type: none"> a) zarządzanie ryzykiem, b) zarządzanie jakością, c) zarządzanie konfiguracją, d) zarządzanie komunikacją; 5) załączniki: <ol style="list-style-type: none"> a) początkowy Rejestr Ryzyka, b) lista wymagań funkcjonalnych i pozafunkcjonalnych, c) Uzasadnienie Biznesowe lub Studium Wykonalności - gdy jest wymagane, d) Plan Projektu.

4.3. Uzasadnienie Biznesowe lub Studium Wykonalności

Nazwa produktu	Uzasadnienie Biznesowe lub Studium Wykonalności
Cel produktu	Udokumentowanie zasadności realizacji projektu.
Forma produktu	Dokument tekstowy MS Word – załącznik do DIP
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1) podsumowanie; 2) powody podjęcia projektu; 3) oczekiwane korzyści; 4) terminy; 5) koszty; 6) ocena inwestycji; 7) ryzyka. <p>W przypadku projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych zakres Studium Wykonalności powinien spełniać kryteria organizacji finansującej.</p>

4.4. Plan Projektu

Nazwa produktu	Plan Projektu
Cel produktu	Opis sposobu i terminów osiągnięcia celów projektu.
Forma produktu	Dokument tekstowy MS Word – załącznik do DIP
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1) metryka projektu; 2) założenia planu; 3) rezultaty projektu; 4) kamienie milowe; 5) etapy projektu;

	6) harmonogram ; 7) produkty specjalistyczne; 8) założenia zasobowe; 9) budżet projektu; 10) zależności z innymi projektami; 11) załączniki.
--	---

4.5. Plan Etapu

Nazwa produktu	Plan Etapu
Cel produktu	Opis sposobu i terminów osiągnięcia celów etapu.
Forma produktu	Dokument tekstowy MS Word
Zakres produktu	1) metryka projektu; 2) założenia planu; 3) zależności zewnętrzne; 4) budżet etapu; 5) szczegółowy harmonogram etapu; 6) produkty projektu (szczegółowy opis).

4.6. Raport okresowy projektu (Raport realizacji projektu)

Nazwa produktu	Raport okresowy projektu (Raport realizacji etapu)
Cel produktu	Podsumowuje stan etapu w danym momencie czasu. KS i BAiPS jest informowany o stanie prac. KP eskaluje ryzyka i zagadnienia.
Forma produktu	uzgodniona przez KP z BAIPS
Zakres produktu	1) data raportu; 2) metryka projektu; 3) rezultaty projektu; 4) budżet projektu (ogólny); 5) kamienie milowe projektu wraz ze statusem; 6) etapy zarządcze; 7) zagadnienia; 8) ryzyka; 9) decyzje do podjęcia; 10) zależności z innymi projektami; 11) eskalacje do KS oraz Kierownictwa Ministerstwa.

4.7. Raport końcowy projektu

Nazwa produktu	Raport końcowy projektu
Cel produktu	Raport tworzony przy zamykaniu projektu w celu dokonania przeglądu jego przebiegu.
Forma produktu	Dokument tekstowy MS Word
Zakres produktu	1) data raportu; 2) metryka projektu; 3) podsumowanie wyników projektu; 4) Przegląd Studium Wykonalności;

	<ul style="list-style-type: none"> 5) przegląd realizacji celów projektu; 6) przegląd efektywności zespołu; 7) przegląd produktów; 8) wnioski z projektu.
--	---

4.8. Raport końcowy etapu

Nazwa produktu	Raport końcowy etapu
Cel produktu	Raport tworzony przy zamykaniu etapu w celu przekazania informacji wymaganych do podjęcia decyzji o realizacji kolejnego etapu projektu.
Forma produktu	uzgodniona przez KP z BAIPS
Zakres produktu	<ul style="list-style-type: none"> 1) data raportu 2) metryka projektu; 3) podsumowanie wyników etapu; 4) przegląd Uzasadnienia Biznesowego albo Studium Wykonalności; 5) przegląd realizacji celów projektu; 6) przegląd realizacji celów etapu; 7) przegląd efektywności zespołu; 8) przegląd produktów; 9) zagadnienia; 10) ryzyka.

4.9. Raport zespołu

Nazwa produktu	Raport zespołu
Cel produktu	Raport jest tworzony w celu przekazania statusu realizacji prac zespołu nad przydzielonymi produktami.
Forma produktu	do decyzji KP
Zakres produktu	<ul style="list-style-type: none"> 1) data raportu; 2) status prac (dostarczania produktów); 3) zagadnienia; 4) ryzyka; 5) eskalacje.

4.10. Raport rzeczowo-finansowy

Nazwa produktu	Raport rzeczowo-finansowy
Cel produktu	Przekazanie aktualnego stanu projektu.
Forma produktu	Dokument tekstowy MS Word Wzór raportu rzeczowo-finansowy jest określany przez Dyrektora BAiPS na podstawie wytycznych KRMC.
Zakres produktu	Zakres produktu jest określony przez KRMC.

4.11. Rejestr Ryzyka

Nazwa produktu	Rejestr Ryzyka
Cel produktu	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o ryzykach projektowych.

Forma produktu	do decyzji KP
Zakres produktu	Dla każdego ryzyka: <ol style="list-style-type: none"> 1) ID; 2) nazwa; 3) status; 4) przyczyna; 5) opis; 6) skutek; 7) data zgłoszenia; 8) zgłaszający; 9) Właściciel Ryzyka; 10) wykonujący reakcję; 11) waga; 12) prawdopodobieństwo; 13) istotność; 14) typ odpowiedzi na ryzyko; 15) opis odpowiedzi na ryzyko.

4.12. Rejestr Zagadnień

Nazwa produktu	Rejestr Zagadnień
Cel produktu	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o wszystkich zagadnieniach.
Forma produktu	do decyzji KP
Zakres produktu	Dla każdego zagadnienia: <ol style="list-style-type: none"> 1) ID; 2) nazwa; 3) opis; 4) typ, ze wskazaniem, czy jest to problem, odstępstwo, czy wniosek o zmianę; 5) data zgłoszenia; 6) zgłaszający; 7) poziom, w szczególności określenie poziomu zespołu, projektu, KS, lub Rady; 8) status; 9) data zamknięcia.

4.13. Rejestr Decyzji

Nazwa produktu	Rejestr Decyzji
Cel produktu	Rejestrowanie i procedowanie kluczowych decyzji projektowych.
Forma produktu	Rejestr w JIRA
Zakres produktu	Dla każdej zagadnienia projektowego: <ol style="list-style-type: none"> 1) ID; 2) nazwa; 3) opis; 4) rekomendacja; 5) data zgłoszenia;

	6) zgłaszający; 7) status; 8) data zamknięcia.
--	--

4.14. Rejestr Rezultatów

Nazwa produktu	Rejestr Rezultatów
Cel produktu	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o rezultatach projektu.
Forma produktu	Rejestr w JIRA
Zakres produktu	Dla każdego zagadnienia projektowego: <ol style="list-style-type: none"> 1) ID; 2) nazwa; 3) opis; 4) rekomendacja; 5) data zgłoszenia; 6) zgłaszający; 7) status; 8) data zamknięcia.

4.15. Harmonogram ramowy

Nazwa produktu	Harmonogram ramowy
Cel produktu	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o kamieniach milowych projektu.
Forma produktu	Rejestr w JIRA
Zakres produktu	Dla każdego zagadnienia projektowego: <ol style="list-style-type: none"> 1) ID 2) nazwa; 3) opis; 4) typ; 5) data zgłoszenia; 6) Planowana Data Zakończenia; 7) termin zakończenia; 8) zgłaszający; 9) status; 10) data zamknięcia.

5. Narzędzia wspomagające zarządzanie projektami

Narzędziem wspierającym zarządzanie projektami jest system JIRA, z którego dane migrowane są do systemu EZD cyklicznie, minimum raz na kwartał, przez kierownika projektu lub inną osobę wyznaczoną do prowadzenia spraw związanych z projektem w systemie EZD.

Następujące dokumenty dla zachowania ich ważności, wymagają podpisu elektronicznego uprawnionej osoby, w związku z czym są podejmowane w systemie EZD:

- 1) powołanie i zmiana składu KS;
- 2) powołanie KP;
- 3) decyzja o powołaniu i zamknięciu projektu;
- 4) protokoły z posiedzeń komitetów sterujących.

Zdefiniowana struktura JIRA odpowiada na potrzebę realizacji podstawowych zasad przedmiotowej metodyki w związku z czym w JIRA zdefiniowane są następujące rejestry:

- Rejestr ryzyk – służy do identyfikacji i obsługi ryzyk projektowych zgodnie zasadami opisanymi w rozdziale 2.3;
- Rejestr zagadnień – służy do identyfikacji i obsługi zagadnień projektowych (wniosek zmiany, odstępstw, problem) zgodnie zasadami opisanymi w rozdziale 2.4;
- Rejestr decyzji – służy do procedowania kluczowych decyzji projektowych) zgodnie zasadami opisanymi w rozdziale 2.5;
- Rejestr rezultatów – służy do identyfikacji i obsługi rezultatów projektowych) zgodnie zasadami opisanymi w rozdziale 2.5;
- Harmonogram ramowy – służy do identyfikacji i obsługi kamieni milowych w projekcie a także jako bieżące miejsce udostępniania aktualnego harmonogramu ramowego i operacyjnego projektu) zgodnie zasadami opisanymi w rozdziale 2.6.

6. Role i odpowiedzialności

Poniżej wymieniono główne obowiązki kluczowych ról w realizacji projektów.

6.1. Rada

Jej zadania i skład zostały określone w treści zarządzenia. Odpowiada za koordynację poziomu strategicznego projektu oraz monitorowanie portfela projektów i programów, jak również za powołanie do życia nowych projektów, wstrzymanie ich realizacji oraz wcześniejsze zamknięcie projektu. Jej zadaniem jest dopilnowanie, by każdy powołany do życia projekt w Ministerstwie lub we współpracy z Ministerstwem wpisywał się w cele określone w dokumentach strategicznych.

6.2. Komitet Sterujący

Powoływany jest przez Radę do zarządzania i nadzoru nad realizacją projektu.

W skład KS (Komitetu Sterującego) wchodzi:

- 1) Przewodniczący KS reprezentujący Właściciela Projektu lub Zamawiającego;
- 2) Przedstawiciel lub przedstawiciele Głównego Użytkownika;
- 3) Przedstawiciel lub przedstawiciele Głównego Dostawcy;
- 4) Ekspert BAIPS do spraw Metodyki.

Do zadań KS należy:

- 1) sprawowanie nadzoru na poziomie zarządczym nad:
 - a) realizacją projektu,
 - b) harmonogramem i budżetem projektu,
 - c) zarządzaniem ryzykami projektu wykraczającymi poza kompetencje KP,

- d) realizacją korzyści projektu;
- 2) wsparcie i monitorowanie realizacji celów projektu;
- 3) wyznaczenie KP;
- 4) zatwierdzanie zmiany składu Zespołu Projektowego;
- 5) zatwierdzanie DIP;
- 6) dokonywanie odbioru etapu projektu, w tym zatwierdzanie Planów Etapów i Planów Nadzwyczajnych;
- 7) opiniowanie wcześniejszego zamknięcia projektu;
- 8) zatwierdzanie raportu końcowego;
- 9) zapewnienie rozwiązania zgłaszanych przez KP zagadnień projektowych, w szczególności w zakresie zapobiegania wdrażaniu rozwiązań niespójnych z zatwierdzoną decyzją o uruchomieniu projektu;
- 10) nadzorowanie i zatwierdzanie produktów projektu;
- 11) podejmowanie decyzji będących poza zakresem decyzyjnym KP;
- 12) bieżąca współpraca z Radą oraz prowadzenie komunikacji z interesariuszami.

Wytyczne dotyczące zasad działania KS:

1. Posiedzenia KS powinny być zwoływane nie rzadziej niż raz na dwa miesiące.
2. Wymagane kworum na posiedzeniu składa się z co najmniej Przewodniczącego KS oraz Głównego Użytkownika.
3. W posiedzeniu KS biorą udział członkowie KS (posiadający prawo głosu) oraz Właściciel Programu i przedstawiciele BAIPS (bez prawa głosu). Przedstawiciele BAIPS podczas posiedzenia KS pełnią rolę Ekspertów do spraw Metodyki.
4. Zaproszenie na posiedzenie KS co do zasady jest przekazywane na co najmniej pięć dni roboczych przed datą posiedzenia KS, a agenda na dwa dni robocze przed datą posiedzenia KS. W uzasadnionych, wyjątkowych przypadkach termin ten może ulec skróceniu. Za przekazanie zaproszeń i agendy odpowiada KP, którego w tym zakresie wspomaga BP.
5. KP prezentuje poszczególne tematy zgodnie z agendą, w szczególności przedstawia stan zaawansowania prac w projekcie w odniesieniu do statusu prezentowanego na poprzednim posiedzeniu, jak również w odniesieniu do planowanych w przyszłości działań w projekcie.
6. Decyzje podejmowane są przez członków KS w drodze konsensusu.
7. Przewodniczący KS prowadzi obrady i podejmuje decyzje w przypadku braku konsensusu.
8. Decyzje podjęte w trakcie posiedzenia są akceptowane przez Przewodniczącego KS najpóźniej w terminie 3 dni roboczych.

Członkowie KS akceptują projekt protokołu z posiedzenia KS w narzędziu Jira dla projektów realizowanych wyłącznie przez MC, a w przypadku pozostałych projektów - projekt protokołu przekazywany jest do akceptacji Członków KS przy użyciu poczty elektronicznej. Przewodniczący podpisuje protokół z posiedzenia KS w EZD.

6.3. Przewodniczący Komitetu Sterującego

Odpowiada za Uzasadnienie Biznesowe projektu oraz za osiągnięcie celów przez projekt. Ma decydujący głos w KS.

Kluczowe obowiązki:

- 1) nadzoruje opracowanie Uzasadnienia Biznesowego lub Studium Wykonalności, a w trakcie trwania projektu dokonuje jego przeglądów;
- 2) zapewnia finansowanie dla projektu;
- 3) przekazuje ryzyka lub zagadnienia do Rady, jeżeli wykraczają poza tolerancje;
- 4) przewodniczy posiedzeniom KS;
- 5) zapewnia nadzór biznesowy nad osiągnięciem przez projekt korzyści biznesowych.

6.4. Ekspert do spraw Metodyki

Jego rolą podczas posiedzeń KS jest:

- 1) zaprezentowanie oceny BAiPS odnośnie do statusu realizacji projektu;
- 2) wskazanie zidentyfikowanych przez BAiPS kluczowych ryzyk w projekcie;
- 3) wspieranie w zakresie stosowania Metodyki.

6.5. Właściciel Programu

Jest powoływany przez Radę, przy czym dopuszcza się łączenie roli członka Rady oraz Właściciela Programu. Do jego głównych obowiązków należy zarządzanie programem i jego monitorowanie w szczególności przez wychwycenie powiązań rzeczowo-finansowych między projektami realizowanymi w programie, zarządzanie celami oraz wartością biznesową projektów w portfelu. Właściciel Programu składa sprawozdanie dotyczące programu na posiedzeniu Rady.

6.6. Główny Użytkownik

Odpowiada za określenie potrzeb użytkowników w odniesieniu do produktów projektu oraz monitoruje ich spełnianie. Jeżeli w projekcie za dostarczenie korzyści odpowiada więcej niż jedna organizacja możliwe jest pełnienie tej roli przez kilka osób według następujących zasad:

- 1) dla projektów realizowanych przez Ministerstwo na zlecenie innych organizacji - rolę Głównego Użytkownika powinien pełnić przedstawiciel tej organizacji, a w przypadku gdy zarówno Ministerstwo jak i organizacja zlecająca odpowiadają za dostarczenie korzyści projektów rolę Głównego Użytkownika powinny pełnić dwie osoby;
- 2) dla projektów, w których kilka organizacji będzie odpowiadać za korzyści projektu możliwe jest powołanie do roli Głównego Użytkownika przedstawicieli tych organizacji, a gdy jest to duża grupa osób wskazane jest powołanie do roli Głównego Użytkownika przedstawiciela Ministerstwa, który reprezentować będzie wszystkich użytkowników.

Do obowiązków Głównego Użytkownika należy:

- 1) określenie oczekiwań jakościowych oraz kryteriów akceptacji dla produktu;
- 2) określenie rezultatów projektu;
- 3) gwarantowanie, że projekt dostarcza produkty o oczekiwanych rezultatach i spełnia wymagania użytkowników;
- 4) zapewnienie, że oczekiwane korzyści zostaną dostarczone, także po zakończeniu projektu;
- 5) rozwiązywanie konfliktów dotyczących priorytetów i wymagań użytkowników;
- 6) zapewnienie dostępności zasobów użytkownika w realizacji prac projektowych;
- 7) pełnienie funkcji punktu kontaktowego dla użytkowników i ich kierownictwa;
- 8) reprezentowanie użytkowników w projekcie.

6.7. Główny Dostawca

Reprezentuje interesy zespołu Dostawcy – dostarczających produkty projektu wraz z dokumentacją. Odpowiada za jakość dostarczanych produktów i ich integralność. Jeżeli w projekcie jest więcej niż jeden Dostawca dopuszcza się, aby w roli Głównego Dostawcy występowało więcej niż jedna osoba.

Do obowiązków Głównego Dostawcy należy:

- 1) ocena i potwierdzenie zasadności formuły realizacji projektu;
- 2) zapewnienie, że metody wytwarzania produktów są realistyczne, a także wspieranie w wyborze metod wytwarzania;
- 3) gwarantowanie dostępności zasobów dostawcy niezbędnych dla projektu;
- 4) rozwiązywanie konfliktów dotyczących priorytetów i wymagań Dostawcy;
- 5) informowanie Rady i KS o technicznych aspektach projektu;
- 6) gwarantowanie prawidłowości stosowania procedur jakościowych.

6.8. Kierownik Projektu

Odpowiada za dostarczenie produktów projektu w określonych tolerancjach czasu, kosztów, jakości, zakresu i ryzyka.

Do obowiązków KP należy:

- 1) przygotowanie produktów bazowych projektu oraz potwierdzanie ich z KS;
- 2) sporządzanie raportów projektowych oraz ich utrzymywanie;
- 3) zarządzanie zależnościami z innymi projektami, również w kontekście produktów;
- 4) zarządzanie zespołem projektowym;
- 5) zarządzanie przepływem informacji między poziomem strategicznym a poziomem dostarczania produktów;
- 6) zarządzanie dostarczaniem produktów;
- 7) opracowywanie procedur w projekcie oraz mechanizmów sterowania i monitorowania.

6.9. Lider Zespołu

Odpowiada za dostarczenie produktów projektu przydzielonych do realizacji w zespole.

Do obowiązków Lidera Zespołu należy:

- 1) przygotowanie Planu Zespołu i potwierdzanie jego kluczowych założeń z KP;
- 2) sporządzanie raportów zespołu;
- 3) planowanie, monitorowanie i zarządzanie pracami zespołu;
- 4) ponoszenie odpowiedzialności za postępy prac zespołu;
- 5) identyfikowanie ryzyk i zagadnień oraz zarządzanie nimi na poziomie swoich uprawnień.

7. Lista dokumentów i wytycznych obowiązujących w Metodycie

Wzory dokumentów oraz Wytyczne są przygotowywane i udostępniane przez BAiPS.

Dokumenty projektowe:

- 1) Agenda KS – wzór;
- 1) Dokument Inicjujący Projekt – szablon;

- 2) Opis produktu specjalistycznego – szablon;
- 3) Plan projektu – szablon;
- 4) Protokół z posiedzenia KS – wzór;
- 5) Dokument Wizji Biznesowej

Wytyczne:

- 1) Strategia zarządzania jakością;
- 2) Struktura repozytorium dla projektu;
- 3) Zasady planowania projektu;
- 4) Struktura organizacyjna zespołu projektowego.