

**ZARZĄDZENIE**

**MINISTRA KLIMATU I ŚRODOWISKA<sup>1)</sup>**

z dnia 31 października 2022 r.

**zmieniające zarządzenie w sprawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Klimatu  
i Środowiska**

Na podstawie art. 39 ust. 6 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2022 r. poz. 1188) zarządza się, co następuje:

§ 1. W zarządzeniu Ministra Klimatu i Środowiska z dnia 9 listopada 2020 r. w sprawie regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Klimatu i Środowiska (Dz. Urz. Min. Klim. i Środ. poz. 10 i 27, z 2021 r. poz. 21, 34, 51, 74 i 92 oraz z 2022 r. poz. 16, 19, 23 i 34) w załączniku:

1) w § 4 dodaje się ust. 1a w brzmieniu:

„1a. Pisma przedkładane do podpisu Ministrowi przekazuje się za pośrednictwem Biura Ministra.”;

2) w § 11 pkt 4 otrzymuje brzmienie:

„4) prowadzenie spraw z zakresu nadzoru Ministra nad Instytutem Nafty i Gazu – Państwowym Instytutem Badawczym oraz Instytutem Energetyki.”;

3) w § 12 pkt 3 otrzymuje brzmienie:

„3) prowadzenie spraw z zakresu nadzoru Ministra nad Centralnym Laboratorium Ochrony Radiologicznej, Instytutem Chemii i Techniki Jądrowej, Instytutem Fizyki Plazmy i Laserowej Mikrosyntezy im. Sylwestra Kaliskiego oraz Narodowym Centrum Badań Jądrowych;”;

---

<sup>1)</sup> Minister Klimatu i Środowiska kieruje działami administracji rządowej – energia, klimat i środowisko, na podstawie § 1 ust. 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 27 października 2021 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Klimatu i Środowiska (Dz. U. poz. 1949).

4) w załączniku nr 1 § 5 otrzymuje brzmienie:

„§ 5. Projekt oraz uzasadnienie, w tym OSR, kierowane na zewnątrz Ministerstwa wymagają opatrzenia podpisem elektronicznym przez członka Kierownictwa Ministerstwa nadzorującego pracę właściwej komórki, z wyłączeniem projektu oraz uzasadnienia, w tym OSR, kierowanych pod obrady Rady Ministrów, które wymagają opatrzenia podpisem elektronicznym przez Ministra.”;

5) załącznik nr 3 otrzymuje brzmienie określone w załączniku do niniejszego zarządzenia.

**§ 2.** W terminie 7 dni od dnia wejścia w życie niniejszego zarządzenia dyrektorzy komórek organizacyjnych Ministerstwa Klimatu i Środowiska zweryfikują zgodność wewnętrznych regulaminów organizacyjnych podległych im komórek z regulaminem organizacyjnym Ministerstwa Klimatu i Środowiska w brzmieniu określonym niniejszym zarządzeniem oraz, w przypadku stwierdzenia potrzeby dostosowania wewnętrznych regulaminów organizacyjnych podległych im komórek do regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Klimatu i Środowiska, opracują i przedłożą do zatwierdzenia Dyrektorowi Generalnemu Ministerstwa Klimatu i Środowiska nowe wewnętrzne regulaminy organizacyjne.

**§ 3.** Zarządzenie wchodzi w życie z dniem następującym po dniu ogłoszenia.

**MINISTER**

**KLIMATU I ŚRODOWISKA**

*Anna Moskwa*

## PROCEDURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W MINISTERSTWIE KLIMATU I ŚRODOWISKA

### I. Cel dokumentu i podstawowe definicje

§ 1. 1. Procedurę zarządzania projektami w Ministerstwie Klimatu i Środowiska, zwaną dalej „**Procedurą**”, stosuje się do inicjatyw realizowanych bądź koordynowanych przez Ministerstwo Klimatu i Środowiska, zwane dalej „**MKiŚ**”, które posiadają cechy projektu lub programu zgodnie z ich definicją i zostaną włączone przez Kierownictwo MKiŚ do Portfela Projektów MKiŚ.

2. Procedura może być również stosowana do innych inicjatyw realizowanych bądź koordynowanych w MKiŚ, które nie znajdują się w Portfelu Projektów MKiŚ. W takich przypadkach nie stosuje się postanowień dotyczących raportowania o postępach w realizacji projektu, o których mowa w § 11.

§ 2. Użyte w Procedurze pojęcia oznaczają:

- 1) **projekt** – zorganizowane przedsięwzięcie, które:
  - a) odróżnia się od bieżącej działalności administracyjnej tym, że nastawione jest na dokonanie zmiany – zmierza do stworzenia w określonym czasie i budżecie produktu lub usługi, które spełniają określone wymagania jakościowe i ilościowe, oraz
  - b) niesie ze sobą zwiększony poziom zarówno zagrożeń, jak i szans w stosunku do bieżącej działalności administracyjnej;
- 2) **program** – przedsięwzięcie, w skład którego wchodzi powiązane ze sobą projekty oraz działania związane z zarządzaniem daną inicjatywą; celem programu jest osiągnięcie w określonym czasie i budżecie konkretnych rezultatów oraz korzyści (efektu strategicznego stanowiącego synergiczną kumulację rezultatów powstałych z wytworzenia produktów projektów wchodzących w skład programu);
- 3) **proces** – usystematyzowany zbiór powtarzalnych działań realizowanych zgodnie ze schematem/określoną sekwencją, których realizacja warunkuje osiągnięcie określonego celu;

- 4) **projekty strategiczne** – projekty, których realizacja wynika z dokumentów strategicznych (w szczególności ze *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, Polityki ekologicznej państwa 2030 lub Polityki energetycznej Polski*), objęte monitoringiem prowadzonym przez Radę Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych; wśród projektów strategicznych wyróżnia się projekty uznane przez Radę Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych za priorytetowe, tj. **projekty kategorii A** oraz **projekty kategorii B**, tj. pozostałe projekty włączone do Portfela projektów strategicznych i monitorowane przez Radę Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych, o których mowa w § 15 ust. 4;
- 5) **projekty wewnętrzne** – projekty kategorii C, realizowane wewnątrz resortu, włączone do Portfela Projektów MKiŚ i monitorowane przez Radę Portfela Projektów MKiŚ, o których mowa w § 15 ust. 4;
- 6) **Rada Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych (RMPPS)** – organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów, którego zadaniem jest monitorowanie i koordynowanie wybranych przez RMPPS lub wskazanych przez Prezesa Rady Ministrów projektów wynikających ze strategicznych dokumentów Rady Ministrów, w tym w szczególności ze *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)*;
- 7) **Portfel Projektów MKiŚ** – zbiór programów oraz projektów objętych nadzorem prowadzonym przez Radę Portfela Projektów MKiŚ, będący narzędziem do osiągnięcia celów strategicznych całej organizacji; spojrzenie z perspektywy Portfela Projektów MKiŚ pozwala na optymalizację i koordynację zachodzących w instytucji zmian;
- 8) **Rada Portfela Projektów MKiŚ** – grupa osób mająca uprawnienia do podejmowania decyzji dotyczących składu Portfela Projektów MKiŚ oraz dokonywania priorytetyzacji projektów w ramach Portfela, w skład której wchodzi członkowie kierownictwa MKiŚ, a funkcję Przewodniczącego Rady pełni Minister Klimatu i Środowiska, zwany dalej „**Ministrem**”;
- 9) **Biuro Monitorowania Projektów (BMP)** – grupa pracowników MKiŚ, którym powierzono zadania w zakresie monitorowania i wsparcia realizacji projektów należących do Portfela Projektów MKiŚ;
- 10) **Lider Projektu** – rola projektowa<sup>1</sup> – osoba posiadająca uprawnienia i obowiązki bieżącego zarządzania projektem, odpowiedzialna za planowanie i przygotowanie

---

<sup>1</sup> Użycie określenia „rola projektowa” ma podkreślać, że ta sama osoba w różnych projektach może pełnić różne role.

projektu, za jego bieżące monitorowanie i zrealizowanie w ramach ustalonego czasu, celów i kosztów, minimalizując ryzyka i maksymalizując korzyści;

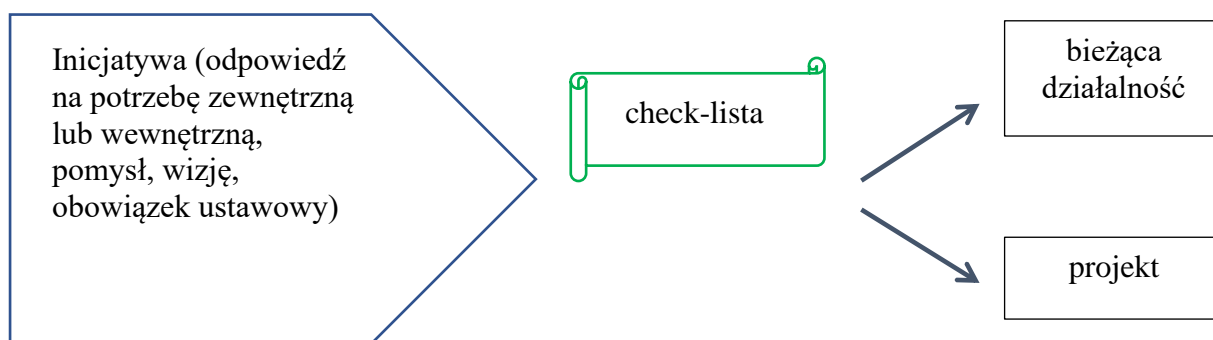
- 11) **Zespół Projektowy** – struktura składająca się z osób, którym przypisano określone role w projekcie, realizująca projekt pod nadzorem Lidera Projektu, który pełni funkcję Przewodniczącego Zespołu;
- 12) **Sponsor Projektu** – rola projektowa – osoba odpowiedzialna za strategiczne zarządzanie i nadzór nad projektem oraz zrealizowanie korzyści wynikających z projektu, będąca patronem i ambasadorem projektu, zarówno wewnątrz MKiŚ, jak i na zewnątrz; w przypadku powołania Komitetu Sterującego, Sponsor Projektu organizuje jego prace i przewodniczy jego obradom; funkcja pełniona przez członka kierownictwa MKiŚ właściwego merytorycznie dla zagadnienia, którego projekt dotyczy, albo Dyrektora Generalnego, Prezesa albo Wiceprezesa jednostki podległej/nadzorowanej realizującej projekt;
- 13) **Komitet Sterujący (KS)** – Przewodniczący Komitetu Sterującego (Sponsor Projektu) oraz grupa osób wspierających Przewodniczącego Komitetu w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie projektu; członkowie Komitetu Sterującego to osoby, które z racji zajmowanego stanowiska lub posiadanych kompetencji zapewniają istotny wkład w optymalizację procesu zarządzania projektem; decyzje Komitetu Sterującego podejmowane są w drodze uzgadniania stanowisk (zarówno w drodze głosowania podczas posiedzenia Komitetu Sterującego, jak również w trybie obiegowym) z decydującym głosem Przewodniczącego;
- 14) **ryzyko** – niepewne zdarzenie, potencjalne zagrożenie lub szansa związane z realizacją projektu;
- 15) **kamienie milowe** – przełomowe momenty w projekcie; kamieniem milowym może być w szczególności: osiągnięcie określonego produktu w projekcie, zakończenie danego etapu realizacji, istotne wydarzenie dla realizacji projektu;
- 16) **system E-risk** – narzędzie informatyczne stosowane w celu usprawnienia w MKiŚ procesów dotyczących: zarządzania ryzykiem, sprawozdawania z wykonania celów i mierników realizowanych przez komórki organizacyjne oraz sprawozdawczości projektowej;
- 17) **MonAliZa** (Monitoring-Analiza-Zarządzanie) – system teleinformatyczny do zarządzania, monitorowania i analizowania projektów, administrowany przez Rządowe Biuro Monitorowania Projektów;

- 18) **Właściciel Programu** – rola projektowa – osoba odpowiedzialna za strategiczne zarządzanie programem oraz osiągnięcie zakładanych korzyści; funkcja pełniona przez członka kierownictwa MKiŚ właściwego merytorycznie dla zagadnienia, którego projekt dotyczy; Właściciel Programu podejmuje decyzje po konsultacjach ze Sponsorami Projektów wchodzących w skład programu;
- 19) **Kierownik Programu** – rola projektowa – osoba odpowiedzialna za operacyjne zarządzanie programem; Kierownikiem Programu jest osoba przygotowana merytorycznie do zarządzania programem; Kierownik Programu wskazywany jest przez Właściciela Programu i podlega Właścicielowi Programu;
- 20) **Rządowe Biuro Monitorowania Projektów (RBMP)** – wydzielony funkcyjnie zespół w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, który zapewnia obsługę Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych.

## II. Fazy realizacji projektów

### § 3. Zawiazywanie inicjatywy

Poprzez zawiązanie inicjatywy rozumie się podjęcie działań, które będą stanowiły odpowiedź na pojawiającą się potrzebę zewnętrzną lub wewnętrzną, rozwiązanie problemu, wprowadzenie usprawnień (pomysł, wizja), czy realizacja obowiązków wynikających z ustawy. Na tym etapie istotne jest rozstrzygnięcie czy dana inicjatywa spełnia definicję projektu. W tym celu można posłużyć się check-listą stanowiącą Załącznik nr 1 do Procedury.



§ 4. Wyróżnia się cztery fazy<sup>2</sup> projektu: faza przygotowania, faza planowania, faza realizacji i faza zamykania.



<sup>2</sup> Zgodnie z „Zarządzaniem projektami strategicznymi – Rekomendacje KPRM”.

§ 5. 1. **Faza przygotowania** projektu ma na celu wstępne **zdefiniowanie** i opisanie projektu oraz określenie jego podstawowych założeń, tzn. dostarczenie niezbędnych informacji potrzebnych do podjęcia decyzji przez Sponsora Projektu albo Komitet Sterujący, jeżeli został powołany, o przesunięciu projektu do fazy planowania.

2. Podczas opisywania projektu istotne jest określenie:

- 1) jaki problem rozwiązuje projekt, jakie jest uzasadnienie dla jego realizacji w odniesieniu do dokumentów strategicznych Rady Ministrów oraz Ministra;
- 2) zakresu projektu;
- 3) głównych celów i korzyści z realizacji projektu;
- 4) na kogo oddziałuje projekt;
- 5) szacunkowego kosztu i potencjalnych źródeł finansowania;
- 6) kategorii projektu (A, B lub C);
- 7) wstępnego harmonogramu realizacji projektu (w przypadku projektów kategorii A i B składającego się z minimum 5 punktów wyznaczonych w momencie planowanej realizacji produktów lub osiągnięcia zakładanych kamieni milowych);
- 8) potrzebnych zasobów, w tym w szczególności zasobów ludzkich;
- 9) najistotniejszych ryzyk w projekcie;
- 10) osób pełniących główne role projektowe (Sponsor Projektu, Lider Projektu i ew. Komitet Sterujący oraz Właściciel Programu, Kierownik Programu – w przypadku realizacji projektu w ramach programu).

3. Informacje, o których mowa powyżej, należy sformułować w Karcie projektu albo Karcie zadania<sup>3</sup>, o której mowa w *Procedurze finansowania zadań ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) oraz wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (wfośigw)*. W przypadku projektu korzystającego z różnych źródeł finansowania, w tym ze środków NFOŚiGW, sporządza się tylko Kartę projektu. Wzór Karty projektu, zatwierdzony przez Dyrektora Generalnego MKiŚ, Biuro Monitorowania Projektów zamieszcza na stronie intranetowej MKiŚ.

4. Kartę projektu zatwierdza Sponsor Projektu (samodzielnie lub jako Przewodniczący KS, jeżeli KS został powołany).

5. Zatwierdzenie Karty projektu oznacza podjęcie przez Sponsora Projektu albo Komitet Sterujący, jeżeli został powołany, decyzji o przejściu do fazy planowania projektu.

---

<sup>3</sup> Jeżeli projekt będzie finansowany ze środków rezerwy celowej poz. 59.

**Zatwierdzona Karta projektu stanowi dokument wstępny, rozpoczynający szczegółowe planowanie projektu.**

6. Zatwierdzona Karta projektu jest udostępniana przez Lidera Projektu w systemie EZD do wiadomości Biura Monitorowania Projektów, w terminie 3 dni roboczych od dnia jej zatwierdzenia.

7. W przypadku projektów realizowanych ze środków rezerwy celowej poz. 59 skan zatwierdzonej Karty zadania przekazywany jest do departamentu właściwego ds. list zadań<sup>4</sup>, w celu dalszego procedowania, umożliwiającego wpisanie do Wykazu zadań ubiegających się o dofinansowanie ze środków NFOŚiGW.

8. W przypadku projektów realizowanych ze środków rezerwy celowej poz. 59 zakończenie fazy przygotowania projektu następuje wraz z akceptacją przez Ministra Wykazu zadań ubiegających się o dofinansowanie ze środków NFOŚiGW.

9. W przypadku odrzucenia projektu Lider Projektu sporządza notatkę w celu udokumentowania podjętej decyzji.

10. Za przygotowanie projektu odpowiedzialna jest komórka organizacyjna MKiŚ, której został powierzony dany projekt.

**§ 6. 1. Zakres projektu** to ogół pracy, jaki powinien być wykonany w ramach projektu. Zakres projektu stanowi odpowiedź na pytanie, jakie produkty powinny być wytworzone i jakie czynności należy podjąć, oraz wyznacza ramy do oszacowania kosztu i czasu potrzebnego na jego realizację.

2. Pod pojęciem **produktu** rozumiane jest wszystko to, co ma powstać w wyniku realizacji projektu, z uwzględnieniem dokumentacji przetargowej, projektów umów z wykonawcami i innych dokumentów, których wytworzenie wymaga zaangażowania zasobów.

**§ 7. 1. Cele projektu** określają, co ma zostać osiągnięte w wyniku realizacji projektu, przedstawiają pożądaną stan w przyszłości. Osiągnięcie celu stanowi potwierdzenie skuteczności podejmowanych i zaplanowanych działań. Cel projektu musi być konkretny, dostosowany do potrzeb i okoliczności, mierzalny i weryfikowalny, realny (osiągalny) oraz określony w czasie.

---

<sup>4</sup> Komórka organizacyjna MKiŚ, o której mowa w *Procedurze finansowania zadań ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) oraz wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (wfośigw)*.



2. **Korzyści** to efekty, jakie zostaną uzyskane dzięki realizacji projektu. Stanowią jego uzasadnienie. Korzyści powinny zostać określone w sposób umożliwiający ustalenie wskaźnika realizacji, jednostki miary oraz planowanego terminu osiągnięcia przyjętej wartości wskaźnika.

§ 8. 1. Wyróżnia się następujące źródła finansowania projektów realizowanych w MKiŚ:

- 1) budżet MKiŚ;
- 2) rezerwa celowa;
- 3) środki zagraniczne.

2. Wybór źródła finansowania projektu determinuje działania, które należy podjąć w celu pozyskania środków na realizację projektu.

§ 9. 1. **Faza planowania** projektu ma na celu doprecyzowanie założeń projektu (**uspójnienie pomiędzy najważniejszymi interesariuszami projektu wizji celu, jaki ma zostać osiągnięty, i sposobów jego realizacji**) i dostarczenie niezbędnych informacji do podjęcia decyzji o rozpoczęciu realizacji projektu. W tej fazie istotne jest doszczegółowienie:

- 1) zakresu rzeczowego projektu, zdefiniowanie i dokładne opisanie produktów (w tym produktu końcowego projektu);
- 2) kosztów realizacji projektu;
- 3) celów i przyszłych korzyści wraz z planowanym do osiągnięcia poziomem odpowiednich wskaźników;
- 4) harmonogramu realizacji projektu z uwzględnieniem terminów osiągnięcia kamieni milowych i planowanych przepływów finansowych;
- 5) niezbędnych do realizacji projektu zasobów ludzkich (osób, które będą zaangażowane w projekt ze wskazaniem niezbędnych kompetencji, jakie powinny posiadać te osoby i przypisaniem zadań);
- 6) ryzyk i wskazanie sposobu postępowania w przypadku pojawienia się określonego ryzyka;
- 7) struktury zarządzania projektem i zakresu odpowiedzialności osób zaangażowanych w projekt, w szczególności sposobu decydowania o ewentualnych zmianach (m.in. ustalenia dotyczące konieczności powołania Komitetu Sterującego, określenie zadań poszczególnych członków Komitetu Sterującego);
- 8) sposobu monitorowania projektu;
- 9) uzasadnienia dla realizacji projektu.

2. Informacje, o których mowa w ust. 1, należy wziąć pod uwagę, dokonując stosownych aktualizacji i uzupełnień w Karcie projektu.

3. Kartę projektu zatwierdza Sponsor Projektu (samodzielnie lub jako Przewodniczący KS, jeżeli KS został powołany).

4. Zatwierdzona zaktualizowana Karta projektu udostępniana jest przez Lidera Projektu w systemie EZD do wiadomości Biura Monitorowania Projektów, w terminie 3 dni roboczych od dnia jej zatwierdzenia.

5. W przypadku projektów realizowanych ze środków rezerwy celowej poz. 59, w fazie planowania projektu w szczególności przygotowany jest i składany wniosek o dofinansowanie przedsięwzięcia ze środków NFOŚiGW.

6. Decyzja o realizacji projektu ze środków rezerwy celowej poz. 59 podejmowana jest przez Sponsora Projektu albo Komitet Sterujący, jeżeli został powołany, m.in. na podstawie podpisanej umowy o dofinansowanie przedsięwzięcia państwowej jednostki budżetowej zakwalifikowanego do dofinansowania.

7. Po podpisaniu umowy, o której mowa w ust. 6, sporządzana jest Karta projektu i przekazywana do zatwierdzenia zgodnie z ust. 3.

8. W przypadku projektów realizowanych ze środków rezerwy celowej poz. 59, skan zatwierdzonej Karty projektu przekazywany jest do wiadomości Biura Monitorowania Projektów, w terminie 14 dni roboczych od dnia podpisania umowy o dofinansowanie.

**§ 10. 1. W fazie realizacji** projektu podejmowane są działania zaplanowane w projekcie, zmierzające do dostarczenia określonych produktów i osiągnięcia zakładanych korzyści.

2. Kluczowe jest również odpowiednio wczesne reagowanie na zmiany otoczenia, identyfikowanie zagrożeń i szans, które pojawiają się w trakcie realizacji projektu, podejmowanie decyzji o sposobie reakcji na ryzyka i ewentualnych modyfikacjach, które za każdym razem należy zweryfikować pod kątem tego, czy realizacja projektu, w obliczu zaistniałych okoliczności, jest nadal uzasadniona.

3. Faza realizacji projektu kończy się odbiorem końcowego produktu projektu.

4. Decyzja dotycząca odbioru końcowego produktu projektu podejmowana jest przez Sponsora Projektu albo Komitet Sterujący, jeżeli został powołany, w formie notatki, pisma, korespondencji elektronicznej, protokołu z posiedzenia Komitetu Sterującego.

**§ 11. 1. Za bieżące monitorowanie projektu** odpowiada Lider Projektu.

2. W projekcie monitorowane są w szczególności:

- 1) zakres;
- 2) budżet;
- 3) harmonogram;

- 4) ryzyka;
- 5) cele i korzyści.

3. Informacja o postępach w realizacji projektu opracowywana jest w postaci Raportu okresowego składanego z wykorzystaniem narzędzia informatycznego E-risk. W przypadku projektów realizowanych przez jednostki podległe/nadzorowane dopuszcza się składanie raportów okresowych za pośrednictwem komórki nadzorującej. Dane raportowane są w systemie E-risk zgodnie ze Wzorem Raportu okresowego. Biuro Monitorowania Projektów zamieszcza zatwierdzony przez Dyrektora Generalnego MKiŚ Wzór Raportu okresowego na stronie intranetowej MKiŚ.

4. Raporty okresowe sporządza Lider Projektu w ramach realizacji zadań związanych z monitorowaniem projektu.

5. Raport okresowy zawiera informacje aktualne na ostatni dzień okresu sprawozdawczego (tj. miesiąca lub kwartału), w szczególności informacje dotyczące:

- 1) statusu ogólnego projektu oraz statusów zakresu, budżetu, harmonogramu i ryzyk;
- 2) weryfikacji zidentyfikowanych ryzyk, nowych ryzyk i podjętych lub planowanych reakcji na nie;
- 3) koniecznych zmian w projekcie oraz ewentualnych rekomendacji w tym zakresie;
- 4) najważniejszych działań, zrealizowanych produktów, osiągniętych kamieni milowych w projekcie, odnotowanych w danym okresie sprawozdawczym (w formie syntetycznego opisu);
- 5) postępu finansowego w projekcie;
- 6) postępu osiągnięcia wskaźników celów i korzyści

6. Raporty okresowe przekazywane są do Biura Monitorowania Projektów:

- 1) w terminie 3 dni roboczych licząc od końca miesiąca – w zakresie projektów kategorii A i B;
- 2) w terminie 3 dni roboczych licząc od końca kwartału – w zakresie projektów kategorii C.

**§ 12.** 1. Dokonywanie zmian w projekcie, które mają istotny wpływ na realizację zaplanowanych w harmonogramie kamieni milowych lub osiągnięcie założonych celów i korzyści, wymagają akceptacji Sponsora Projektu albo Komitetu Sterującego, jeżeli został powołany.

2. Rozpoczynając etap realizacji projektu należy dokonać ustaleń (np. w formie notatki lub protokołu z posiedzenia Komitetu Sterującego) pomiędzy Liderem i Sponsorem Projektu albo Komitetem Sterującym, jeżeli został powołany, dotyczących dopuszczalnych odchyleń od

przyjętych założeń i zmian, które mogą być wprowadzane przez Lidera Projektu bez akceptacji Sponsora Projektu albo Komitetu Sterującego (np. wydłużenie terminu realizacji projektu o miesiąc, zmiana podmiotów współpracujących, zmiany w terminach płatności, jeżeli nie mają wpływu na kwotę środków zaplanowaną do wydatkowania w danym roku).

3. Informacje o dokonanych zmianach w projekcie Lider Projektu zamieszcza w Raporcie okresowym z danego okresu sprawozdawczego.

4. W przypadku projektów kategorii A i B wymagana jest aktualizacja Karty projektu, gdy:

- 1) planowana jest zmiana celów, korzyści, zakresu projektu lub istotna zmiana w obszarze:
  - a) budżetu (całościowe zwiększenie o ponad 20% lub o więcej niż 100 mln zł w zależności, co nastąpi wcześniej – względem dotychczas obowiązującego),
  - b) harmonogramu (opóźnienie w projekcie lub wydłużenie czasu zakończenia projektu o więcej niż kwartał w zależności, co nastąpi wcześniej – względem dotychczas obowiązujących terminów lub jakiegokolwiek opóźnienie wpływające na możliwość sfinansowania lub wykonalność całego projektu); lub
- 2) zidentyfikowano:
  - a) wysokie prawdopodobieństwo ryzyka zagrażającego realizacji projektu,
  - b) zmaterializowanie się ryzyka zagrażającego realizacji projektu.

5. Zakres i uzasadnienie planowanych zmian powinny zostać bez zbędnej zwłoki przekazane do BMP, które przesyła informacje w zakresie proponowanych zmian do RBMP w celu podjęcia decyzji o ewentualnym omówieniu propozycji podczas posiedzenia RMPPS.

6. Aktualizacja Karty Projektu wymagana jest również w sytuacji zmiany Sponsora Projektu, Lidera Projektu, zmian w składzie Komitetu Sterującego.

**§ 13. 1. W fazie zamykania** projektu weryfikowane są założenia dotyczące uzyskania korzyści, planowanego i wykorzystanego budżetu, planowanych i rzeczywistych terminów realizacji poszczególnych etapów projektu. Określany jest również sposób dalszego monitorowania korzyści.

2. Informacje, o których mowa powyżej, opracowywane są w formie Raportu zamknięcia. Wzór Raportu zamknięcia, zatwierdzony przez Dyrektora Generalnego MKiŚ, Biuro Monitorowania Projektów zamieszcza na stronie intranetowej MKiŚ.

3. Raport zamknięcia zawiera w szczególności:

- 1) powód przedstawienia Raportu zamknięcia (zrealizowany zakres projektu, rezygnacja z realizacji, włączenie do innego projektu);

- 2) podsumowanie wyników projektu – krótki opis przebiegu realizacji projektu, zrealizowanych działań, napotkanych problemów, zasadności realizacji projektu powodów zamknięcia projektu itd.;
- 3) przegląd celów i korzyści projektu;
- 4) informacje na temat zrealizowanych produktów;
- 5) informacje na temat najważniejszych odstępstw i opóźnień;
- 6) informacje o stanie wydatkowania budżetu.

4. Raport zamknięcia jest sporządzany po rozliczeniu projektu lub w przypadku rezygnacji z realizacji projektu lub włączenia go do innego projektu.

5. Raport zamknięcia zatwierdza Sponsor Projektu (samodzielnie lub jako Przewodniczący KS, jeżeli KS został powołany).

6. Zatwierdzony Raport zamknięcia jest przekazywany przez Lidera Projektu do wiadomości Biura Monitorowania Projektów, za pośrednictwem systemu EZD, w terminie 3 dni roboczych od jego zatwierdzenia.

7. W Raporcie zamknięcia, czyli na koniec fazy zamykania projektu, określa się przebieg procesu monitorowania korzyści po zamknięciu projektu oraz wskazuje się osobę odpowiedzialną za zbieranie i raportowanie danych. Wyniki procesu monitorowania są przekazywane odpowiednim podmiotom zgodnie z harmonogramem określonym w Raporcie zamknięcia projektu.

### **III. Rada Portfela Projektów MKiŚ.**

§ 14. 1. Nadzór nad Portfelem Projektów MKiŚ sprawuje Rada Portfela Projektów MKiŚ, zwana dalej: „**Rada**”.

2. Przewodniczącym Rady jest Minister.

3. Minister może powierzyć rolę Przewodniczącego Rady innemu członkowi kierownictwa MKiŚ.

4. Przewodniczący Rady zwołuje posiedzenia i organizuje pracę Rady.

5. Do zadań Rady należy w szczególności:

- 1) podejmowanie decyzji o przynależności projektów do Portfela Projektów MKiŚ;
- 2) ustalanie priorytetów dla Portfela Projektów MKiŚ;
- 3) ocena, czy Portfel Projektów MKiŚ wspiera realizację celów strategicznych Ministra;
- 4) analiza stanu realizacji Portfela Projektów MKiŚ pod kątem zagrożeń związanych z prawidłowym postępowaniem;

5) wydawanie rekomendacji dotyczących wprowadzenia odpowiednich zmian w rządowych dokumentach strategicznych.

6. Za obsługę Rady odpowiada Biuro Monitorowania Projektów.

§ 15. 1. Biuro Monitorowania Projektów, po przeanalizowaniu informacji dotyczących projektu pod kątem kryteriów, o których mowa w ust. 3, przedstawia Radzie rekomendacje dotyczące włączenia projektu do Portfela Projektów MKiŚ.

2. O włączeniu projektu do Portfela Projektów MKiŚ decyduje Rada.

3. Przynależność projektu do Portfela Projektów MKiŚ uzależniona jest w szczególności od:

- 1) wagi i znaczenia projektu dla realizacji celów wynikających z dokumentów strategicznych Rady Ministrów oraz Ministra;
- 2) stopnia skomplikowania projektu;
- 3) konieczności zaangażowania innych podmiotów (komórek organizacyjnych, innych instytucji, resortów itp.) w realizację projektu;
- 4) zasobów (m.in. ludzkich, finansowych) koniecznych do pozyskania dla sprawnej realizacji projektu;
- 5) skali oddziaływania projektu i jego interesariuszy;
- 6) konsekwencji braku realizacji projektu;
- 7) poziomu ryzyka towarzyszących realizacji projektu;
- 8) czasu realizacji projektu.

4. Włączając projekt do Portfela Projektów MKiŚ Rada dokonuje jego priorytetyzacji ze wskazaniem podmiotów odpowiedzialnych za jego realizację. Priorytetyzacja projektu pozwala na odpowiednie przypisanie do projektu ograniczonych zasobów i odbywa się według następujących kategorii:

- 1) kategoria A to projekty strategiczne o najwyższym priorytecie – ważne i pilne, monitorowane przez RMPPS;
- 2) kategoria B to pozostałe projekty włączone do Portfela projektów strategicznych i monitorowane przez RMPPS;
- 3) kategoria C to projekty realizowane wewnątrz resortu, tzw. „wewnętrzne”, monitorowane przez Radę.

5. Wyłączenie projektu z Portfela Projektów MKiŚ możliwe jest po zatwierdzeniu Raportu zamknięcia, zgodnie z § 13 ust. 5.

6. BMP dokonuje przeglądu Portfela Projektów MKiŚ dwa razy do roku i w przypadku zidentyfikowania konieczności wprowadzenia zmian, przedstawia Radzie rekomendacje dotyczące aktualizacji Portfela Projektów MKiŚ.

7. BMP opracowuje aktualizację Portfela Projektów MKiŚ i przekazuje go do zatwierdzenia Przewodniczącemu Rady. Zatwierdzony Portfel Projektów MKiŚ BMP udostępnia członkom Rady oraz publikuje w intranecie.

#### **IV. Zarządzanie projektami**

§ 16. 1. Struktura zarządzania projektem powinna być uzależniona od specyfiki i stopnia jego skomplikowania. Ocena złożoności projektu należy do Lidera Projektu, który powinien przeanalizować wpływ struktury zarządzania na powodzenie realizacji projektu i przedstawić swoje rekomendacje w tym zakresie Sponsorowi Projektu.

2. Przy realizacji projektów możliwa jest struktura zarządcza złożona jedynie ze Sponsora Projektu i Lidera Projektu. Decyzje w tym zakresie podejmuje Sponsor Projektu.

3. W złożonych projektach struktura projektu powinna uwzględniać rolę Lidera Projektu oraz Komitetu Sterującego wraz z jego Przewodniczącym.

4. Członkami Komitetu Sterującego mogą być członkowie kierownictwa MKiŚ lub innych zaangażowanych w projekt resortów (w przypadku projektów międzyresortowych), kierownicy i zastępcy kierowników jednostek podległych/nadzorowanych lub innych jednostek zaangażowanych w projekt, dyrektorzy lub zastępcy dyrektorów komórek organizacyjnych MKiŚ, jednostek podległych/nadzorowanych lub innych jednostek zaangażowanych w projekt.

5. Liderem Projektu może być merytoryczny pracownik MKiŚ, niezależnie od zajmowanego stanowiska służbowego, jeśli jego kompetencje umożliwiają mu skuteczną realizację projektu.

6. Lider Projektu odpowiada w szczególności za:

- 1) przygotowanie i zaplanowanie projektu;
- 2) uzyskanie odpowiednich decyzji w projekcie (między innymi Sponsora Projektu albo Komitetu Sterującego, jeżeli został powołany);
- 3) bieżące monitorowanie projektu i przekazywanie informacji o stanie realizacji projektu uprawnionym osobom/instytucjom/komórkom organizacyjnym MKiŚ;
- 4) proponowanie rozwiązań stanowiących reakcję na zmiany i ryzyka;
- 5) koordynowanie i organizowanie pracy Zespołu Projektowego;
- 6) dokumentowanie realizacji projektu.

7. Czynności wykonywane przez Lidera Projektu zobrazowano w formie Wytycznych, na schemacie stanowiącym Załącznik nr 2 do Procedury.

**§ 17.** 1. Dobór odpowiednich osób do Zespołu Projektowego i prawidłowe relacje między nimi są jednym z kluczowych czynników sukcesu projektu.

2. Sponsor Projektu albo Komitet Sterujący, jeżeli został powołany, podejmuje decyzję w zakresie udziału komórek organizacyjnych MKiŚ, jednostek podległych/nadzorowanych lub innych jednostek zaangażowanych w realizację projektu.

3. Doboru członków Zespołu Projektowego dokonuje Lider Projektu, uprzednio przeprowadzając analizę, jacy specjaliści będą potrzebni do efektywnej realizacji projektu, kto konkretnie powinien być członkiem zespołu, jak również analizę ich dostępności i możliwości realizacji dodatkowych zadań, wychodzących poza zakres obowiązków.

4. Ważne jest określenie przez Lidera Projektu stopnia zaangażowania danego pracownika w projekt i przypisanie mu konkretnych zadań do realizacji. Lider Projektu powinien również przeanalizować i uwzględnić możliwe do wykorzystania narzędzia motywujące członków zespołu do zaangażowania w projekt oraz wyznaczyć kryteria premiowania.

5. Skład Zespołu Projektowego wskazuje się w Karcie projektu, po uprzednim uzyskaniu zgody na oddelegowanie do udziału w Zespole projektowym pracowników danej komórki organizacyjnej MKiŚ, jednostki podległej/nadzorowanej lub innej jednostki zaangażowanej w realizację projektu. Ustalenia dotyczące wskazania konkretnego pracownika odbywają się pomiędzy dyrektorami komórek organizacyjnych MKiŚ, innych jednostek zaangażowanych w realizację projektu lub jednostek podległych/nadzorowanych.

**§ 18.** Harmonogram realizacji projektu zawiera informacje o planowanych terminach osiągnięcia kamieni milowych w projekcie oraz dostarczania poszczególnych produktów w projekcie (w przypadku projektów strategicznych – minimum 5 punktów). Przy opracowywaniu harmonogramu należy uwzględnić w szczególności:

- 1) termin opracowania dokumentacji niezbędnej dla pozyskania finansowania projektu i przewidywane terminy uzyskanych zgód i decyzji (np. przygotowanie wniosku o dofinansowanie przedsięwzięcia, podpisanie umowy o dofinansowanie, uzyskanie zapewnienia finansowania, uruchomienie środków z rezerwy celowej);
- 2) w przypadku projektów realizowanych ze środków rezerwy celowej poz. 59 lub środków zagranicznych, terminy wynikające z umów o dofinansowanie, w szczególności terminy przekazania i rozliczenia zaliczek;



- 3) termin opracowania dokumentacji niezbędnej do uruchomienia postępowań o udzielenie zamówień publicznych i terminy uruchomienia postępowań;
- 4) terminy zawarcia umów z Wykonawcami;
- 5) terminy odbiorów poszczególnych etapów prac wynikających z umów z Wykonawcami;
- 6) terminy płatności na rzecz Wykonawców;
- 7) terminy dostarczenia innych niż określone w umowach z Wykonawcami produktów w projekcie;
- 8) termin zakończenia realizacji projektu, w tym termin rozliczenia projektu, uzyskania efektów rzeczowych i ekologicznych projektu.

**§ 19.** 1. Wstępna identyfikacja najważniejszych ryzyk w projekcie powinna zostać przeprowadzona w fazie przygotowania projektu. Na tym etapie, informacja o ryzykach będzie pomocna w podjęciu decyzji o realizacji bądź odrzuceniu projektu.

2. W fazie planowania projektu zidentyfikowane ryzyka powinny zostać ocenione pod kątem prawdopodobieństwa ich wystąpienia oraz wpływu danego ryzyka na harmonogram, zakres, budżet i jakość projektu. Należy również określić przyczyny i skutki wystąpienia ryzyk oraz zaplanować działania, które będą stanowiły reakcję na dane ryzyko.

3. W fazie realizacji projektu ryzyka są monitorowane. Na tym etapie wdrażane są również działania, które stanowią reakcje na dane ryzyko, a także identyfikowane są nowe ryzyka. W przypadku ryzyk (wcześniej zidentyfikowanych lub nowych) wpływających na osiągnięcie planowanych po zakończeniu projektu korzyści, zalecane jest dalsze monitorowanie ryzyk po zamknięciu projektu.

**§ 20.** 1. Za dokumentowanie przebiegu realizacji projektu odpowiada Lider Projektu.

2. Dokumentację projektu stanowią w szczególności:

- 1) Karty projektu i Karty zadania;
- 2) Raporty okresowe oraz Raport zamknięcia;
- 3) decyzje podejmowane przez osoby uprawnione dotyczące projektu (np. notatki, pisma, korespondencja elektroniczna);
- 4) protokoły, prezentacje, listy obecności z posiedzeń Komitetu Sterującego i spotkań Zespołu Projektowego;
- 5) dokumentacja finansowa;
- 6) dokumentacja związana z udzielaniem zamówień publicznych.

**§ 21.** 1. Skuteczna realizacja projektu wymaga świadomego zarządzania m.in. w następujących obszarach:

- 1) korzyści i uzasadnienie projektu;
- 2) zakres i wymagania;
- 3) czas;
- 4) koszty;
- 5) jakość;
- 6) interesariusze i komunikacja;
- 7) organizacja pracy;
- 8) ryzyko;
- 9) zmiany (w tym odchylenia w realizacji projektu i ich konsekwencje).

2. Zarządzanie projektem w obszarach, o których mowa w ust. 1, musi być zaplanowane i monitorowane, jak również wymaga ciągłego doskonalenia poprzez następujące działania: planuj, wykonaj, sprawdzaj, popraw (tzw. Cykl Deminga).

3. Cel działań w obszarach, o których mowa w ust. 1, oraz pożądany zakres informacji, które powinny być dostarczone w wyniku analiz prowadzonych w każdym z obszarów, przedstawiono w załączniku nr 3 do Procedury.

**§ 22. 1.** Do zadań Biura Monitorowania Projektów należy w szczególności:

- 1) inicjowanie, monitorowanie i prowadzenia ewaluacji realizacji projektów;
- 2) wsparcie procesu zarządzania projektami w MKiŚ;
- 3) wdrażanie i upowszechnienie jednolitej metodyki i kultury zarządzania projektami w MKiŚ;
- 4) przygotowywanie zbiorczych raportów o stanie realizowanych projektów i rekomendacji na potrzeby Rady Portfela Projektów MKiŚ;
- 5) współpraca z Rządowym Biurem Monitorowania Projektów w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów;
- 6) utrzymanie aktualnych danych o projektach kategorii A i B oraz projektach objętych monitoringiem RMPPS w systemie MonAliZa.

2. Biuro Monitorowania Projektów przekazuje do Przewodniczącego Rady Monitorowania Portfela Projektów MKiŚ Raport zbiorczy o stanie realizowanych projektów:

- 1) miesięczny – w zakresie projektów kategorii A i B – do 15-go dnia po zakończeniu każdego miesiąca; raport miesięczny z ostatniego miesiąca w danym roku kalendarzowym jest jednocześnie raportem rocznym, zawierającym podsumowanie działań projektowych w danym roku kalendarzowym;

- 2) kwartalny – w zakresie projektów kategorii C – do 15-go dnia po zakończeniu każdego kwartału; raport kwartalny z ostatniego kwartału w danym roku kalendarzowym jest jednocześnie raportem rocznym, zawierającym podsumowanie działań projektowych w danym roku kalendarzowym.

3. Raport zbiorczy miesięczny i kwartalny zawiera w szczególności informacje dotyczące:

- 1) statusów ogólnych poszczególnych projektów oraz w odniesieniu do: zakresu, harmonogramu, budżetu i ryzyk;
- 2) zmaterializowanych ryzyk oraz zagrożeń realizacji projektu w założonym zakresie, harmonogramie, budżecie wraz z informacją o podjętych/planowanych działaniach zaradczych;
- 3) najważniejszych działań, zrealizowanych produktów w projektach, postępów w realizacji kamieni milowych, odnotowanych w danym okresie sprawozdawczym;
- 4) rekomendacji w zakresie koniecznych zmian.

§ 23. Powiązania z innymi procesami zdefiniowanymi w procedurach MKiŚ przedstawiono w tabeli stanowiącej załącznik nr 4 do Procedury.

§ 24. Załącznikami do niniejszej Procedury są następujące dokumenty:

- 1) Załącznik nr 1 – Check-lista ułatwiająca odróżnienie działalności bieżącej od projektu;
- 2) Załącznik nr 2 – Wytyczne dla Lidera Projektu;
- 3) Załącznik nr 3 – Cele i zakres informacji w ramach zarządzanych obszarów;
- 4) Załącznik nr 4 – Powiązanie działań projektowych z innymi procesami zdefiniowanymi w dokumentach proceduralnych MKiŚ.

**Załącznik nr 1 do Procedury  
zarządzania projektami w Ministerstwie Klimatu i Środowiska**

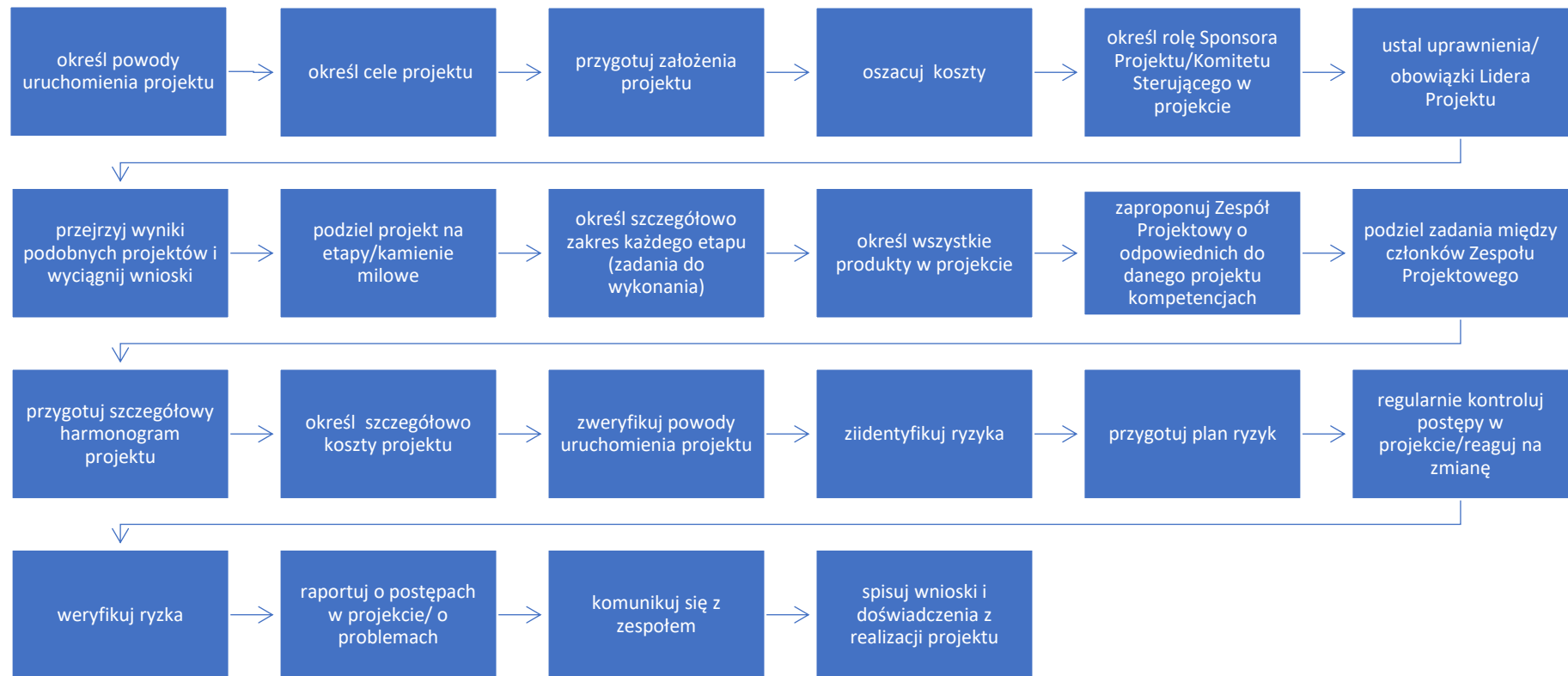
Check-lista ułatwiająca odróżnienie działalności bieżącej od projektu

Czy przedsięwzięcie:

Prowadzi do wytworzenia nowego produktu (produktów) ?	TAK <input type="checkbox"/>	NIE <input type="checkbox"/>
Jest ograniczone w czasie (ma swój początek i koniec)?	TAK <input type="checkbox"/>	NIE <input type="checkbox"/>
Ma ściśle określony budżet?	TAK <input type="checkbox"/>	NIE <input type="checkbox"/>
Jest nastawione na dokonanie zmiany?	TAK <input type="checkbox"/>	NIE <input type="checkbox"/>
Wymaga zalokowania ponadprzeciętnych zasobów?	TAK <input type="checkbox"/>	NIE <input type="checkbox"/>
Wymaga odpowiedniego skoordynowania całości przedsięwzięcia?	TAK <input type="checkbox"/>	NIE <input type="checkbox"/>
Pociąga za sobą zwiększony poziom zarówno zagrożeń, jak i szans?	TAK <input type="checkbox"/>	NIE <input type="checkbox"/>

**Załącznik nr 2 do Procedury  
zarządzania projektami w Ministerstwie Klimatu i Środowiska**

Wytyczne dla Lidera Projektu:



**Załącznik nr 3 do Procedury  
zarządzania projektami w Ministerstwie Klimatu i Środowiska**

Cele i zakres informacji w ramach zarządzanych obszarów:

<b>Obszary zarządzania</b>	<b>Cel</b>	<b>Zakres informacji</b>
Korzyści i uzasadnienie projektu	Zidentyfikowanie przyczyny, dla której warto podjąć działania i oczekiwanego wpływu na rzeczywistość. Dbanie o ciągłe uzasadnienie dla realizacji projektu (sprawdzanie czy w danej formie jest rzeczywiście potrzebny).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnoza sytuacji zastanej/dotychczas podejmowane działania.</li> <li>2. Cele wraz oczekiwanymi wskaźnikami.</li> <li>3. Korzyści wraz z oczekiwanymi wskaźnikami.</li> <li>4. Analiza otoczenia.</li> <li>5. W przypadku braku uzasadnienia dla dalszej realizacji projektu - podjęcie decyzji o jak najszybszym zamknięciu projektu.</li> </ol>
Zakres i wymagania	Określenie produktów projektu i oczekiwań.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lista wymagań.</li> <li>2. Struktura podziału prac.</li> <li>3. Diagram następstwa produktów (harmonogram).</li> <li>4. Podział na produkty wykonane, w realizacji i nierozpoczęte.</li> </ol>
Czas	Przedstawienie planowanego i rzeczywistego przebiegu projektu.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harmonogram uwzględniający produkty, kamienie milowe, grupy działań i poszczególne zadania, a także dostępność zasobów.</li> <li>2. Graficzne odzwierciedlenie listy zadań w postaci np. Wykresu Gantta.</li> <li>3. Podział na zadania wykonane, w realizacji i nierozpoczęte.</li> </ol>
Koszty	Przedstawienie planowanej i rzeczywistej wysokości wydatków na realizację projektu.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lista pozycji kosztowych w odniesieniu do produktów projektu.</li> <li>2. Dostęp do struktury wydatków w układzie rodzajowym/klasyfikacji budżetowej/źródeł ich finansowania na poziomie całego projektu.</li> <li>3. Dostęp do wartości planowanych oraz rzeczywistych wydatków na poziomie całego projektu oraz poszczególnych pozycji budżetowych.</li> </ol>
Jakość	Określenie wymagań jakościowych i ocena poziomu ich późniejszego spełnienia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zebranie wymagań jakościowych dla produktów.</li> <li>2. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za kontrolę jakości.</li> </ol>

Interesariusze i komunikacja	Zoptymalizowanie przebiegu projektu oraz jego efektów pod kątem oczekiwań interesariuszy, a także promocji projektu.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ustrukturyzowana lista interesariuszy, w tym poszczególnych grup interesariuszy, wraz z opisem oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy.</li> <li>2. Lista celów projektu odnoszących się do kluczowych grup interesariuszy.</li> <li>3. Ocena relacji grup interesariuszy względem celów oraz przebiegu projektu.</li> <li>4. Opis strategii oraz wynikających z nich działań koniecznych do podjęcia względem kluczowych grup interesariuszy.</li> <li>5. Strategia komunikacji i promocji projektu.</li> <li>6. Informacja zwrotna od interesariuszy na temat produktu końcowego projektu.</li> </ol>
Organizacja pracy	Doprecyzowanie rodzaju i zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób zaangażowanych w realizację projektu, stałe zarządzanie zasobami.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wymagane i posiadane kompetencje członków zespołu.</li> <li>2. Struktura organizacyjna projektu.</li> <li>3. Lista osób zaangażowanych w poszczególnych fazach projektu.</li> <li>4. Przyporządkowana do danej osoby lista zadań, za które odpowiada wraz z określeniem rodzaju odpowiedzialności.</li> </ol>
Ryzyko	Określenie potencjalnych szans i zagrożeń związanych z realizacją projektu.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ustrukturyzowana lista ryzyk.</li> <li>2. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływ ryzyka na harmonogram, budżet, zakres i jakość.</li> <li>3. Przyporządkowanie kluczowych ryzyk do celów projektu.</li> <li>4. Opis strategii oraz wynikających z nich działań (planów mitygacji) odnoszących się do ryzyk.</li> </ol>
Zmiany, w tym odchylenia w realizacji projektu i konsekwencje	Wyznaczenie procedury zarządzania zmianami, ocena poziomu zaawansowania realizacji projektu oraz skutków powstałych odchyleń.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan zarządzania zmianami.</li> <li>2. Zakresy tolerancji decyzji poszczególnych osób zaangażowanych w projekt.</li> </ol>

**Załącznik nr 4 do Procedury  
zarządzania projektami w Ministerstwie Klimatu i Środowiska**

Powiązania z innymi procesami zdefiniowanymi w procedurach MKiŚ:

<b>Faza projektu</b>	<b>Działania</b>	<b>Kto odpowiedzialny</b>	<b>Działania (dla projektów finansowanych ze środków rezerwy 59)</b>	<b>Kto odpowiedzialny (dla projektów finansowanych ze środków rezerwy 59)</b>	<b>Powiązanie z innymi procedurami</b>
Przygotowanie projektu	Opracowanie Karty projektu	Lider Projektu	Opracowanie Karty zadania	Lider Projektu	1. Rozporządzenie Rady Ministrów z 16 listopada 2010 r. w sprawie gospodarki finansowej Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej 2. <i>Procedura finansowania zadań ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) oraz wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (wfośigw)</i> 3. Instrukcja kancelaryjna
	Zatwierdzenie Karty projektu	Sponsor Projektu	Zatwierdzenie Karty zadania	Sponsor Projektu	
			Akceptacja Wykazu zadań ubiegających się o dofinansowanie ze środków NFOŚiGW.	Minister Klimatu i Środowiska	
Planowanie projektu	Doszczegółowie nie Karty projektu	Lider Projektu	Przygotowanie wniosku o dofinansowanie projektu	Lider Projektu	1. Rozporządzenie Rady Ministrów z 16 listopada 2010 r. w sprawie gospodarki finansowej Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i



	Zatwierdzenie Karty projektu	Sponsor Projektu	Złożenie wniosku o dofinansowanie projektu	Sponsor Projektu	Gospodarki Wodnej i wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej
			Akceptacja list zadań ubiegających się o dofinansowanie ze środków rezerwy 59	Minister Klimatu i Środowiska	2. <i>Procedura finansowania zadań ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) oraz wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (wfośigw)</i>
			Negocjacje umowy o dofinansowanie	Lider Projektu we współpracy z Biurem Finansowym MKiŚ (BF) i Departamentem Prawnym MKiŚ (DP) (konsultacje projektu umowy z BF, kontrola formalno-prawna projektu umowy przez DP)	3. Rekomendacje BF dot. sporządzania planów finansowych 4. <i>Procedura udzielania zamówień publicznych w MKiŚ</i> (przygotowanie planu zamówień publicznych) 5. Instrukcja kancelaryjna
			Zawarcie umowy o dofinansowanie	Sponsor Projektu	
			Przygotowanie pełnomocnictw (w szczególności do dysponowania środkami w umowie)	Lider Projektu, we współpracy z DP	
			Przygotowanie Karty projektu	Lider Projektu	
			Zatwierdzenie Karty projektu	Sponsor Projektu	

Realizacja projektu	Zabezpieczenie środków na realizację projektu	Lider Projektu we współpracy z BF/ departamentem właściwym ds. list zadań	Wniosek o zapewnienie finansowania zadań pjb	Lider Projektu we współpracy z BF, akceptacja wniosku – Sponsor Projektu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Procedura finansowania zadań ze środków Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚiGW) oraz wojewódzkich funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej (wfośigw).</i></li> <li>2. Procedura udzielania zamówień publicznych w MKiŚ</li> <li>3. Polityka rachunkowości oraz procedury kontroli finansowej w Ministerstwie Klimatu i Środowiska</li> <li>4. Rekomendacje BF dot. realizacji planów finansowych</li> <li>5. Instrukcja kancelaryjna</li> </ol>
			Wniosek o uruchomienie środków z rezerwy celowej 59	Lider Projektu po akceptacji BF, akceptacja wniosku – Sponsor Projektu	
	Opracowanie dokumentacji postępowań o udzielenie zamówień publicznych	Lider Projektu, Zespół Projektowy	Opracowanie dokumentacji postępowań o udzielenie zamówień publicznych	Lider Projektu, Zespół Projektowy, we współpracy komórką wł. ds. zamówień publicznych MKiŚ	
	Zawarcie umów z Wykonawcami	Sponsor Projektu	Zawarcie umów z Wykonawcami	Sponsor Projektu	
	Organizacja i koordynacja pracy Zespołu Projektowego	Lider Projektu	Organizacja i koordynacja pracy Zespołu Projektowego	Lider Projektu	
	Monitorowanie projektu, sporządzanie raportów okresowych	Lider Projektu	Monitorowanie projektu, sporządzanie raportów okresowych	Lider Projektu	
	Akceptacja zmian w projekcie	Sponsor Projektu,	Akceptacja zmian w projekcie	Sponsor Projektu, Komitet Sterujący	
			Rozliczenie zaliczki	Sponsor Projektu	

		Komitet Sterujący			
Zamykanie projektu	Opracowanie raportu zamknięcia	Lider Projektu	Opracowanie raportu zamknięcia projektu i dokumentów potwierdzających realizację zadania, osiągnięcie efektu rzeczowego i efektu ekologicznego, które wynikają z zawartych umów o dofinansowanie	Lider Projektu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekomendacje BF dot. realizacji planów finansowych</li> <li>2. Polityka rachunkowości oraz procedury kontroli finansowej w Ministerstwie Klimatu i Środowiska</li> <li>3. Instrukcja kancelaryjna</li> </ol>
	Zatwierdzenie Raportu zamknięcia	Sponsor Projektu	Zatwierdzenie raportu zamknięcia i dokumentów potwierdzających realizację zadania, osiągnięcie efektu rzeczowego i efektu ekologicznego, które wynikają z zawartych umów o dofinansowanie	Sponsor Projektu	

