

Warszawa, dnia 5 maja 2022 r.

Poz. 21

**ZARZĄDZENIE NR 19
MINISTRA ROLNICTWA I ROZWOJU WSI**

z dnia 4 maja 2022 r.

w sprawie zarządzania projektowego

Na podstawie art. 7 ust. 4 pkt 5 oraz art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2021 r. poz. 178, 1192, 1535 i 2105 oraz z 2022 r. poz. 655 i 857) zarządza się, co następuje:

**Rozdział 1.
Przepisy ogólne**

§ 1. 1. Zarządzenie określa:

- 1) zasady zarządzania projektowego, w tym zasady zarządzania Portfelem Ministerstwa;
- 2) zadania i zasady funkcjonowania Rady Portfela Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

2. Zarządzanie Programami i Projektami w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi, zwanym dalej „Ministerstwem”, odbywa się zgodnie z rekomendacjami w tym zakresie przygotowanymi przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, zwaną dalej „KPRM”.

§ 2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:

- 1) Biurze Portfela – należy przez to rozumieć wewnętrzną komórkę organizacyjną utworzoną w komórce organizacyjnej Ministerstwa właściwej do spraw zarządzania projektowego, realizującą zadania w zakresie wspierania i opiniowania Programów i Projektów;
- 2) celu Programu lub Projektu – należy przez to rozumieć pożądaný stan w przyszłości, który:
 - a) ma zostać osiągnięty przez realizację Programu lub Projektu,
 - b) stanowi potwierdzenie skuteczności podejmowanych i zaplanowanych działań,
 - c) powinien być konkretny, dostosowany do potrzeb i okoliczności, mierzalny i weryfikowalny, realny (osiągalny) oraz określony w czasie;
- 3) kamieniu milowym – należy przez to rozumieć jednorazowe zdarzenie w harmonogramie Programu lub Projektu, które:
 - a) wskazuje najważniejsze, oprócz terminów rozpoczęcia lub zakończenia Programu lub Projektu, momenty w cyklu jego życia,
 - b) występuje zwykle na początku lub na końcu serii zadań lub etapów danego Programu lub Projektu;
- 4) Kierownictwie Ministerstwa – należy przez to rozumieć Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, zwanego dalej „Ministrem”, a także działających w Ministerstwie Sekretarzy Stanu, Podsekretarzy Stanu oraz Dyrektora Generalnego;
- 5) korzyści – należy przez to rozumieć długofalowy, mierzalny efekt Programu lub Projektu, który:

- a) pojawia się po określonym czasie jego realizacji,
- b) w przypadku Programu może występować zarówno w trakcie trwania Programu, jak i po jego zakończeniu;
- 6) Portfelu Ministerstwa – należy przez to rozumieć zbiór Programów i Projektów Ministerstwa zgrupowanych dla efektywnego i skutecznego zarządzania, kontroli i organizacji pracy w Ministerstwie oraz optymalnego osiągnięcia celów strategicznych Ministerstwa;
- 7) produkcie – należy przez to rozumieć bezpośredni efekt zrealizowanych działań w Programie lub Projekcie, wytworzony w trakcie jego realizacji i niezbędny do osiągnięcia celu Programu lub Projektu;
- 8) Programie – należy przez to rozumieć zbiór powiązanych ze sobą Projektów, którego celem jest uzyskanie synergii z kumulacji osiągniętych w ramach tych Projektów efektów związanych ze strategicznymi celami;
- 9) Projekcie – należy przez to rozumieć zorganizowane przedsięwzięcie, odróżniające się od bieżącej działalności administracyjnej tym, że jest nastawione na dokonanie zmiany – zmierza do stworzenia w określonym czasie i budżecie unikalnego produktu, który spełnia wymogi jakościowe i ilościowe ustalone przez Lidera Projektu;
- 10) Projekcie strategicznym – należy przez to rozumieć Projekt wynikający ze strategii rozwoju, programów i dokumentów programowych lub polityk publicznych, który posiada kategorię A albo B i jest objęty monitoringiem Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych;
- 11) Radzie monitorowania portfela projektów strategicznych – należy przez to rozumieć organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów utworzony zarządzeniem nr 58 Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 kwietnia 2018 r. w sprawie Rady monitorowania portfela projektów strategicznych (M.P. z 2021 r. poz. 247, z późn. zm.);
- 12) zarządzaniu projektowym – należy przez to rozumieć element systemu zarządzania Ministerstwa, oparty o cykl życia Programu lub Projektu, ukierunkowany na zapewnienie warunków sprawnej realizacji Programów i Projektów jako narzędzi służących do osiągnięcia określonych efektów.

§ 3. 1. Osoba zaangażowana w zarządzanie lub realizację Programu lub Projektu pełni określoną rolę projektową, w ramach której wykonuje tymczasowo, nie dłużej niż do zakończenia cyklu życia Programu lub Projektu, określone zadania.

2. Rola projektowa nie jest związana z zajmowanym stanowiskiem pracy, a ta sama osoba w różnych Programach lub Projektach może pełnić różne role projektowe.

3. Nie każda rola projektowa musi być obsadzona w Programie lub Projekcie.

§ 4. 1. W zakresie zarządzania i realizacji Programu wyodrębnia się w szczególności następujące role projektowe:

- 1) Właściciel Programu;
- 2) Członkowie Rady Programu;
- 3) Kierownik Programu;
- 4) Pracownicy Biura Programu.

2. Właściciel Programu odpowiada za strategiczne zarządzanie Programem oraz osiągnięcie zakładanych korzyści. Właściciel Programu podejmuje decyzje w porozumieniu z Radą Portfela Ministerstwa oraz sprawuje bezpośredni nadzór nad Kierownikiem Programu. Jeżeli w skład Programu wchodzi Projekt strategiczny, Właściciela Programu wskazuje Rada Portfela.

3. Członkowie Rady Programu wspierają Właściciela Programu w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie Programu oraz zapewniających zasoby niezbędne do realizacji Programu. Rada Programu podejmuje decyzje w drodze uzgadniania stanowisk, a w przypadku rozbieżnych stanowisk rozstrzyga głos Właściciela Programu. W skład Rady Programu wchodzi:

- 1) Właściciel Programu, pełniący funkcję Przewodniczącego Rady Programu;
- 2) członkowie Rady Programu – wskazani przez Właściciela Programu członkowie Komitetów Sterujących poszczególnych Projektów, wchodzących w skład Programu;

3) inne osoby niezbędne dla zapewnienia prawidłowych warunków realizacji Programu, wskazane przez Właściciela Programu.

4. Kierownik Programu odpowiada za operacyjne zarządzanie Programem, w szczególności monitoruje postępy prac, inicjuje działania naprawcze, a także zapewnia integralność i koherentność Programu oraz wsparcie Sponsorów Projektów wchodzących w skład tego Programu w realizacji ich zadań.

5. Pracownicy Biura Programu są wskazywani przez Kierownika Programu i pod jego nadzorem realizują określone w ramach Programu zadania oraz zapewniają wsparcie specjalistyczne i administracyjne.

§ 5. 1. W zakresie zarządzania i realizacji Projektu wyodrębnia się w szczególności następujące role projektowe:

- 1) Sponsor Projektu;
- 2) Członkowie Komitetu Sterującego;
- 3) Lider Projektu;
- 4) Członkowie Zespołu Projektowego.

2. Sponsor Projektu odpowiada za strategiczne zarządzanie i nadzór nad Projektem oraz organizuje prace i przewodniczy obradom Komitetu Sterującego. W przypadku Projektów strategicznych rola ta jest pełniona przez członka Kierownictwa Ministerstwa. W przypadku Projektów innych niż strategiczne rola ta może być pełniona przez innych pracowników Ministerstwa lub pracowników jednostki organizacyjnej podległej lub nadzorowanej przez Ministra, w uzgodnieniu z jej kierownikiem.

3. Członkowie Komitetu Sterującego sprawują stały nadzór nad realizacją Projektu oraz podejmują strategiczne decyzje, co do jego realizacji albo zakończenia, a także ponoszą finalną odpowiedzialność za rezultaty jego wdrożenia. Do zadań Komitetu należy w szczególności określenie celu i wstępnego zakresu działań do realizacji w ramach Projektu oraz zapewnienie wystarczających zasobów (w tym finansowych) do ich realizacji. Jeżeli nie został powołany Komitet Sterujący, Sponsor Projektu wykonuje zadania tego Komitetu.

4. Lider Projektu posiada uprawnienia i obowiązki operacyjnego zarządzania Projektem. Lider Projektu organizuje prace Zespołu Projektowego i jest odpowiedzialny za planowanie i realizację Projektu, za jego bieżące monitorowanie, dokumentowanie zgodnie z zasadami prostego języka oraz osiągnięcie jego celu w ramach ustalonego budżetu i czasu, minimalizując ryzyka i maksymalizując korzyści. W zakresie zadań projektowych Lider Projektu podlega bezpośrednio Sponsorowi Projektu.

5. Członkowie Zespołu Projektowego są wskazywani przez Lidera Projektu i pod jego nadzorem realizują określone w ramach Projektu zadania.

Rozdział 2.

Zarządzanie Portfelem Ministerstwa

§ 6. 1. Powołuje się Radę Portfela Ministerstwa, zwaną dalej „Radą”.

2. Do zadań Rady należy zarządzanie Portfelem Ministerstwa, w szczególności:

- 1) zapewnienie, że Portfel Ministerstwa jest zgodny z celami strategicznymi i priorytetami Ministra;
- 2) ustalanie kategorii dla Projektów;
- 3) zatwierdzanie Programów i Projektów kategorii A, B oraz C do realizacji;
- 4) decydowanie o kontynuowaniu, zatrzymaniu lub zakończeniu prac nad Programami i Projektami kategorii A, B oraz C;
- 5) decydowanie o łączeniu Projektów i o przynależności Projektów do Programów;
- 6) wskazywanie Właściciela Programu, Kierownika Programu, Sponsora Projektu oraz Lidera Projektu kategorii A, B oraz C;
- 7) wskazywanie składu Komitetu Sterującego oraz zatwierdzanie zmian składu Komitetu Sterującego, a w przypadku Programów należących do Portfela Ministerstwa, których Kierownikiem Programu jest osoba z innej jednostki, również wskazywanie przedstawiciela Ministerstwa wchodzącego w skład takiego Programu;

- 8) ustalanie zasad współpracy w Programach lub Projektach strategicznych między Ministerstwem i innymi jednostkami, w przypadku wspólnej lub partnerskiej realizacji Programów lub Projektów;
- 9) monitorowanie Portfela Ministerstwa oraz rozstrzyganie kluczowych kwestii dotyczących sposobu realizacji Programów lub Projektów, których nie może rozstrzygnąć Komitet Sterujący;
- 10) inicjowanie i rekomendowanie zmian w zakresie metodyki i kultury zarządzania projektowego w Ministerstwie;
- 11) uzgadnianie stanowiska Ministerstwa w odniesieniu do dokumentów omawianych na Radzie monitorowania portfela projektów strategicznych.

3. W skład Rady wchodzi:

- 1) Przewodniczący Rady – Minister;
- 2) Wiceprzewodniczący Rady – członek Kierownictwa Ministerstwa określający zadania do realizacji oraz nadzorujący komórkę organizacyjną Ministerstwa właściwą do spraw zarządzania projektowego;
- 3) członkowie Rady – pozostali członkowie Kierownictwa Ministerstwa;
- 4) Sekretarz Rady – dyrektor lub zastępca dyrektora komórki organizacyjnej Ministerstwa właściwej do spraw zarządzania projektowego.

4. 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.

5. Przewodniczący Rady kieruje pracami Rady, zwołuje posiedzenia Rady i przewodniczy jej posiedzeniom.

6. W przypadku nieobecności Przewodniczącego pracami Rady kieruje Wiceprzewodniczący Rady.

7. Przewodniczący Rady zwołuje posiedzenia Rady nie rzadziej niż raz na kwartał. Członek Rady lub Sekretarz Rady może wystąpić do Przewodniczącego Rady z wnioskiem o zwołanie dodatkowego posiedzenia.

8. Posiedzenia Rady odbywają się w obecności Przewodniczącego lub Wiceprzewodniczącego Rady oraz co najmniej 1/3 składu Rady.

9. Rozstrzygnięcia Rady zapadają w drodze uzgodnienia.

10. W przypadkach, gdy osiągnięcie uzgodnienia nie jest możliwe, rozstrzygnięcie podejmuje Przewodniczący Rady.

11. Projekt rozstrzygnięcia może być, z inicjatywy Przewodniczącego Rady, poddany głosowaniu. Rozstrzygnięcia, w drodze głosowania, zapadają zwykłą większością głosów obecnych na posiedzeniu członków Rady. W przypadku równej liczby głosów rozstrzyga głos Przewodniczącego Rady.

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

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

§ 7. 1. Obsługę Rady zapewnia Sekretarz Rady, przy pomocy Biura Portfela, a w szczególności:

- 1) opracowuje porządek posiedzenia;
- 2) informuje o terminach posiedzeń;
- 3) przekazuje materiały na posiedzenie;
- 4) sporządza protokół z posiedzenia Rady i przekazuje go uczestnikom posiedzenia Rady, po zatwierdzeniu przez Przewodniczącego Rady;
- 5) prowadzi repozytorium rozstrzygnięć Rady.

2. Do zadań Biura Portfela należy w szczególności:

- 1) monitorowanie i prowadzenie oceny Portfela Ministerstwa;

- 2) przedkładanie Radzie, za pośrednictwem Sekretarza Rady, propozycji kluczowych rozstrzygnięć dotyczących sposobu realizacji Programów lub Projektów, o które wnioskuje Kierownicy Programów lub Liderzy Projektów;
- 3) wsparcie procesów zarządzania projektowego w Ministerstwie;
- 4) wdrażanie i upowszechnienie jednolitej metodyki i kultury zarządzania projektowego w Ministerstwie, zgodnych z rekomendacjami w tym zakresie przygotowanymi przez KPRM, w tym tworzenie i udostępnianie niezbędnych dokumentów, procedur, instrukcji i formularzy oraz przygotowanych w tym zakresie przez KPRM zaleceń i podręczników;
- 5) przygotowywanie raportów i materiałów informacyjnych o Programach i Projektach oraz projektów stanowisk Rady;
- 6) robocza współpraca z Rządowym Biurem Monitorowania Projektów w KPRM;
- 7) wdrożenie, utrzymanie i rozwój systemu elektronicznego do zarządzania projektowego, zwanego dalej „systemem”.

Rozdział 3. Cykl życia Programu i Projektu

§ 8. 1. Inicjatywa projektowa może wynikać w szczególności z:

- 1) bezpośredniego polecenia Kierownictwa Ministerstwa;
- 2) zapotrzebowania zgłaszanego przez zewnętrznych interesariuszy;
- 3) indywidualnej inicjatywy pracownika Ministerstwa;
- 4) zobowiązań wynikających z przyjętych strategii, programów i dokumentów programowych oraz polityk publicznych lub zawartych umów, w tym umów międzynarodowych;
- 5) propozycji przekazanej komórce organizacyjnej Ministerstwa przez Biuro Portfela, w tym wynikającej ze współpracy z Rządowym Biurem Monitorowania Projektów w KPRM, za pośrednictwem Sekretarza Rady.

2. Właściwa, zgodnie z regulaminem organizacyjnym Ministerstwa, komórka organizacyjna Ministerstwa:

- 1) wstępnie akceptuje inicjatywę projektową;
- 2) rozstrzyga czy dana inicjatywa projektowa ma charakter Projektu, fakultatywnie posługując się w tym celu listą kontrolną ułatwiającą odróżnienie bieżącej działalności od Projektu, stanowiącą załącznik nr 1 do zarządzenia.

3. W przypadku zakwestionowania przez komórkę organizacyjną Ministerstwa jej właściwości odnośnie do inicjatywy projektowej otrzymanej z Biura Portfela, Dyrektor Generalny Ministerstwa rozstrzyga, która komórka organizacyjna Ministerstwa jest właściwa dla tej inicjatywy.

§ 9. 1. W przypadku stwierdzenia, że inicjatywa projektowa ma charakter Projektu, dalsze prace należy prowadzić zgodnie z cyklem życia Projektu, który obejmuje cztery następujące po sobie fazy:

- 1) faza I – przygotowania;
- 2) faza II – planowania;
- 3) faza III – realizacji;
- 4) faza IV – zamykania.

2. Program należy prowadzić zgodnie z cyklem życia Programu, obejmującym cztery następujące po sobie fazy wskazane w ust. 1.

§ 10. 1. Faza przygotowania służy wstępnemu opisaniu inicjatywy projektowej i określeniu jej podstawowych założeń przez dostarczenie niezbędnych informacji potrzebnych do podjęcia decyzji o przesunięciu Programu lub Projektu do fazy planowania lub o zakończeniu inicjatywy projektowej.

2. W fazie przygotowania Programu lub Projektu komórka organizacyjna właściwa merytorycznie dla danej inicjatywy projektowej określa:

- 1) jaki problem ma rozwiązać Program lub Projekt;

- 2) jakie jest uzasadnienie dla realizacji Programu lub Projektu w odniesieniu do dokumentów strategicznych Rady Ministrów oraz Ministra;
- 3) zakres Programu lub Projektu;
- 4) główne cele i korzyści Programu lub Projektu;
- 5) szacunkowy koszt i potencjalne źródła finansowania;
- 6) wstępny harmonogram realizacji;
- 7) proponowaną kategorię Projektu, tj.:
 - a) kategoria A – Projekt strategiczny o najwyższym priorytecie – ważny i pilny,
 - b) kategoria B – Projekt strategiczny o mniejszej wadze i pilności,
 - c) kategoria C – Projekt mniejszej wagi, niemający charakteru projektu strategicznego,
 - d) kategoria D – Projekt wewnętrzny Ministerstwa;
- 8) proponowaną strukturę organizacyjną, w tym w szczególności czy konieczne jest powołanie Komitetu Sterującego oraz osobę rekomendowaną do pełnienia funkcji Kierownika Programu lub Lidera Projektu.

3. Informacje, o których mowa w ust. 2, zamieszcza się w Karcie Programu lub Projektu, której wzór określa załącznik nr 2 do zarządzenia.

4. Wypełnioną Kartę Programu lub Projektu komórka organizacyjna właściwa merytorycznie dla danej inicjatywy projektowej przekazuje do uzgodnień z Biurem Portfela.

5. W przypadku Programów oraz Projektów proponowanej kategorii A, B oraz C, uzgodniona Karta Programu lub Projektu wraz z rekomendacjami komórki organizacyjnej właściwej merytorycznie dla danej inicjatywy projektowej oraz Biura Portfela jest przekazywana do rozstrzygnięcia Radzie, za pośrednictwem Sekretarza Rady.

6. W przypadku Projektów proponowanej kategorii D, Karta Projektu wraz z rekomendacjami komórki organizacyjnej właściwej merytorycznie dla danej inicjatywy projektowej oraz Biura Portfela jest przekazywana Sponsorowi Projektu, który może zaakceptować Kartę Projektu, podjąć decyzję o konieczności uzupełnienia lub zmiany Karty Projektu bądź decyzję o zatrzymaniu prac nad Projektem.

7. Kopia:

- 1) Karty Programu lub Projektu, co do której Rada podjęła rozstrzygnięcie, w przypadku, o którym mowa w ust. 5,
- 2) Karty Programu lub Projektu, zaakceptowanej lub, co do której podjęto inne decyzje, w przypadku, o którym mowa w ust. 6

– jest przekazywana do wiadomości Biura Portfela w terminie 3 dni roboczych od dnia podjęcia danego rozstrzygnięcia, akceptacji lub podjęcia innej decyzji.

§ 11. 1. Po podjęciu rozstrzygnięcia albo akceptacji Karty Programu lub Projektu zgodnie z § 10 ust. 5 albo 6 rozpoczyna się faza planowania, która służy doprecyzowaniu założeń Programu lub Projektu.

2. W fazie planowania odpowiednio Kierownik Programu, w uzgodnieniu z Właścicielem Programu, lub Lider Projektu, w uzgodnieniu z Komitetem Sterującym:

- 1) określa pełną listę produktów Programu lub Projektu, w tym produkty główne i cząstkowe, wraz z właściwymi dla nich wymaganiami;
- 2) ustala plan zarządzania Programem lub Projektem, w tym
 - a) zasady współpracy w ramach struktury organizacyjnej Programu lub Projektu,
 - b) w przypadku Projektu określa skład i zasady pracy Zespołu Projektowego, przeprowadzając analizę w zakresie zasobów kadrowych, w szczególności:
 - określając kwalifikacje specjalistów niezbędne do efektywnej realizacji Projektu,
 - proponując kandydatury Członków Zespołu Projektowego,

- c) plan zarządzania dokumentacją;
- 3) w uzgodnieniu z Biurem Portfela określa niezbędne informacje służące monitorowaniu Programu lub Projektu;
- 4) określa najważniejsze ryzyka oraz działania mitygujące i reakcje w przypadku ich wystąpienia;
- 5) przyjmuje wariant realizacji Programu lub Projektu;
- 6) przygotowuje, jeżeli to konieczne, dokumentację merytoryczną, w tym wymagane specyfikacje, analizy i projekty umów;
- 7) określa budżet Programu lub Projektu i źródła jego finansowania;
- 8) wskazuje zasoby niezbędne do realizacji Programu lub Projektu;
- 9) opracowuje harmonogram realizacji Programu lub Projektu z uwzględnieniem terminów osiągnięcia kamieni milowych i planowanych przepływów finansowych.

3. Informacje, o których mowa w ust. 2, odpowiednio Kierownik Programu lub Lider Projektu uwzględnia, wprowadzając dane do systemu lub formularzy elektronicznych udostępnionych przez Biuro Portfela oraz aktualizując w tym zakresie Kartę Programu lub Projektu.

4. Odpowiednio Kierownik Programu lub Lider Projektu uwzględnia w danych, o których mowa w ust. 3, uwagi i rekomendacje zgłoszone przez Biuro Portfela.

5. Przewodniczący Rady, w uzgodnieniu z właściwym kierownikiem jednostki podległej lub nadzorowanej przez Ministra, wyznacza pracowników tych jednostek do udziału w Zespole Projektowym.

6. Utworzenie Zespołu Projektowego, w zależności od charakteru Projektu, może nastąpić w dowolnym momencie fazy planowania i następuje przez zatwierdzenie przez Dyrektora Generalnego Ministerstwa Karty Projektu, która podlega wcześniejszemu zaopiniowaniu przez dyrektorów komórek organizacyjnych Ministerstwa, w których zatrudnieni są Członkowie Zespołu Projektowego, a także dyrektora komórki organizacyjnej Ministerstwa właściwej do spraw kadrowych.

7. W szczególnie uzasadnionych przypadkach, uwzględniając wagę i złożoność Programu lub Projektu oraz jego znaczenie dla Rady, Dyrektor Generalny Ministerstwa, na podstawie przepisów ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2020 r. poz. 1320, z późn. zm.), może powierzyć pracownikowi Ministerstwa wykonywanie innej pracy niż określona w umowie o pracę, na okres nieprzekraczający 3 miesięcy w roku kalendarzowym.

§ 12. 1. Po akceptacji przez Biuro Portfela danych, o których mowa w § 11 ust. 3, oraz, w przypadku Projektu, po utworzeniu Zespołu Projektowego, o którym mowa w § 11 ust. 6, rozpoczyna się faza realizacji, która służy przeprowadzeniu zaplanowanych w Programie lub Projekcie działań zmierzających do dostarczenia określonych produktów i osiągnięcia określonych korzyści w zakładanym czasie.

2. W fazie realizacji odpowiednio Kierownik Programu lub Lider Projektu:

- 1) przeprowadza przegląd przygotowanych wcześniej dokumentów;
- 2) zapewnia zasoby niezbędne do realizacji Programu lub Projektu;
- 3) prowadzi działania zgodnie z przyjętym harmonogramem;
- 4) monitoruje realizację Programu lub Projektu, w szczególności:
 - a) jego zasadność i zakres,
 - b) realizację harmonogramu,
 - c) jakość wytwarzanych produktów,
 - d) jego budżet;
- 5) reaguje na pojawiające się zmiany otoczenia, ryzyka i problemy;
- 6) na bieżąco aktualizuje dane, o których mowa w § 11 ust. 3, wprowadzając je do systemu lub formularzy elektronicznych wskazanych przez Biuro Portfela;
- 7) informuje Biuro Portfela o kluczowych kwestiach wymagających rozstrzygnięcia Rady.

3. Odpowiednio Kierownik Programu lub Lider Projektu uwzględnia możliwe do wykorzystania narzędzia motywujące dla Członków Zespołu Projektowego.

4. Dokonywanie zmian w Projekcie, które mają istotny wpływ na realizację zaplanowanych w harmonogramie kamieni milowych lub osiągnięcie założonych celów i korzyści, wymaga akceptacji Sponsora Projektu, po zasięgnięciu opinii Komitetu Sterującego, jeżeli został powołany.

5. Informacje o wszystkich zmianach w Projekcie, w tym również tych, które nie wymagają decyzji Sponsora Projektu, Lider Projektu uwzględnia w systemie lub formularzu elektronicznym, o których mowa w § 11 ust. 3, w ramach aktualizacji, o której mowa w ust. 2 pkt 6.

6. Odpowiednio Kierownik Programu lub Lider Projektu, na podstawie informacji o stopniu realizacji zakładanych celów i produktów Programu lub Projektu, uzgadnia odpowiednio z Właścicielem Programu lub z Komitetem Sterującym decyzję o przejściu do fazy zamykania.

§ 13. 1. Faza zamykania służy weryfikacji założonych celów Programu lub Projektu, zamknięciu Programu lub Projektu i określeniu sposobu dalszego monitorowania korzyści i ryzyk.

2. W fazie zamykania odpowiednio Kierownik Programu lub Lider Projektu:

- 1) kontroluje, uzupełnia, porządkuje i archiwizuje dokumentację Programu lub Projektu;
- 2) weryfikuje stopień realizacji zakładanych celów, produktów i korzyści Programu lub Projektu;
- 3) przygotowuje informacje o Programie lub Projekcie w celu przedstawienia ich interesariuszom lub potencjalnym beneficjentom;
- 4) określa dalszy sposób monitorowania długofalowych korzyści i ryzyk oraz sposób realizacji ewentualnych dalszych zadań do wykonania po zamknięciu Programu lub Projektu;
- 5) podsumowuje doświadczenia z realizacji Programu lub Projektu i wynikające z nich rekomendacje.

3. Informacje, o których mowa w ust. 2, są ujmowane w raporcie zamknięcia, który jest uzgadniany:

- 1) w przypadku Programów – z Właścicielem Programu oraz Biurem Portfela;
- 2) w przypadku Projektów – z Zespołem Projektowym, Komitetem Sterującym oraz Biurem Portfela.

4. Wzór formularza raportu zamknięcia określa załącznik nr 3 do zarządzenia.

5. W przypadku Programów oraz Projektów kategorii A, B oraz C, po uzgodnieniu, o którym mowa w ust. 3, Biuro Portfela, za pośrednictwem Sekretarza Rady, przekazuje raport zamknięcia do rozstrzygnięcia Radzie.

6. W przypadku Projektów kategorii D Lider Projektu przekazuje raport zamknięcia Sponsorowi Projektu, który może zaakceptować ten raport lub podjąć decyzję o konieczności uzupełnienia lub zmiany tego raportu.

7. Podjęcie rozstrzygnięcia przez Radę co do raportu zamknięcia albo akceptacja raportu zamknięcia w trybie przewidzianym w ust. 5 albo 6 oznacza zamknięcie Programu lub Projektu i rozwiązanie jego struktury organizacyjnej.

8. Kopia raportu zamknięcia przekazywana jest do Biura Portfela, w terminie 5 dni roboczych od dnia podjęcia danego rozstrzygnięcia albo akceptacji, o których mowa w ust. 7.

Rozdział 4.

Monitoring postępów w realizacji Programów i Projektów

§ 14. 1. Od dnia rozpoczęcia fazy planowania, o którym mowa w § 11 ust. 2, do dnia zamknięcia Programu lub Projektu, o którym mowa w § 11 ust. 7, odpowiednio Program lub Projekt kategorii A, B lub C podlega monitoringowi w zakresie postępów w jego realizacji.

2. Odpowiednio Kierownik Programu lub Lider Projektu przekazuje do Biura Portfela raporty okresowe:

- 1) miesięczne – w przypadku Programu lub Projektu kategorii A lub B, a także w przypadku Projektu wskazanego przez Radę jako priorytetowy lub innego Projektu monitorowanego przez Radę monitorowania portfela projektów strategicznych – do 25. dnia każdego miesiąca;
- 2) kwartalne – w przypadku Projektu kategorii C – do 25. dnia ostatniego miesiąca każdego kwartału.

3. Wzór formularza raportu okresowego określa załącznik nr 4 do zarządzenia.

4. W przypadku Projektów kategorii D sposób monitoringu postępów w realizacji jest uzgadniany bezpośrednio pomiędzy Sponsorem Projektu i Liderem Projektu.

§ 15. Biuro Portfela, za pośrednictwem Sekretarza Rady, przekazuje do Przewodniczącego Rady zbiorcze raporty:

- 1) miesięczne – w zakresie Programów i Projektów kategorii A i B, a także innych Projektów wskazanych przez Radę jako priorytetowe oraz innych Projektów monitorowanych przez Radę monitorowania portfela projektów strategicznych – do 15. dnia po zakończeniu każdego miesiąca;
- 2) kwartalne – w zakresie Projektów kategorii C – do 15. dnia po zakończeniu każdego kwartału;
- 3) roczne – w zakresie wszystkich Programów i Projektów należących do Portfela Ministerstwa. Raport roczny jest przekazywany do 30 stycznia roku następującego po roku, za który jest składany.

§ 16. 1. Raporty okresowe oraz zbiorcze raporty miesięczne i kwartalne zawierają w szczególności informacje dotyczące:

- 1) statusów poszczególnych Programów i Projektów w odniesieniu do ich zakresu, harmonogramu, budżetu i ryzyk;
- 2) zmaterializowanych ryzyk oraz zagrożeń realizacji Programów i Projektów w założonym zakresie, harmonogramie i budżecie wraz z rekomendacjami i planem reakcji;
- 3) syntetycznego opisu postępu w realizacji kamieni milowych Programów i Projektów, w tym najważniejszych podjętych działań i zrealizowanych produktów, odnotowanych w danym okresie sprawozdawczym;
- 4) koniecznych zmian w Programach i Projektach oraz ewentualnych rekomendacji w tym zakresie;
- 5) rozstrzygnięć koniecznych do podjęcia przez Radę.

2. Raporty okresowe składane w grudniu zawierają, oprócz elementów wskazanych w ust. 1, dodatkowe podsumowanie najważniejszych podjętych działań i zrealizowanych produktów, odnotowanych w danym roku kalendarzowym.

3. Zbiorcze raporty roczne zawierają w szczególności informacje dotyczące:

- 1) statusów poszczególnych Programów i Projektów, w tym w odniesieniu do ich zakresu, harmonogramu, budżetu i ryzyk;
- 2) najistotniejszych osiągniętych rezultatów w realizacji Programów i Projektów w danym roku;
- 3) wyników monitorowania Programów i Projektów po ich zakończeniu.

Rozdział 5.

Przepisy przejściowe i końcowe

§ 17. Do projektów strategicznych, których realizacja w Ministerstwie została wszczęta przed dniem wejścia w życie niniejszego zarządzenia, stosuje się przepisy niniejszego zarządzenia.

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

Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi: *H. Kowalczyk*

Załączniki do zarządzenia nr 19
Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi
z dnia 4 maja 2022 r. (poz. 21)

Załącznik nr 1

Lista kontrolna ułatwiająca odróżnienie bieżącej działalności od Projektu

Czy inicjatywa projektowa:	Tak	Nie
1. Prowadzi do wytworzenia nowego produktu (produktów)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jest ograniczona w czasie (ma swój początek i koniec?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ma określony budżet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jest nastawiona na dokonanie zmiany?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wymaga alokacji ponadprzeciętnych zasobów?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wymaga odpowiedniego skoordynowania całości przedsięwzięcia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pociąga za sobą zwiększony poziom zarówno zagrożeń jak i szans?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razem:		

Im więcej odpowiedzi twierdzących, tym większa pewność, że przedsięwzięcie będzie efektywnie realizowane w formule projektowej.

Opis dalszego postępowania rozpoczyna się w § 7 zarządzenia.

Załącznik nr 2

WZÓR

KARTA PROGRAMU LUB PROJEKTU

Karta Programu lub Projektu*					
Tytuł Programu/Projektu					
Data rozpoczęcia Programu/Projektu			Data zakończenia Programu/Projektu (planowana)		
A. Zespół zarządzania Programem/Projektem (do określenia na etapie planowania)					
<i>Funkcja</i>	<i>Wskazana osoba/osoby</i>	<i>Stanowisko/Jednostka</i>	<i>Telefon</i>	<i>E-mail</i>	<i>Planowane zaangażowanie w program/projekt (godz./tyg.)</i>
Sponsor Projektu/Właściciel Programu	1.				
Przewodniczący Komitetu Sterującego	1.				
Członek Komitetu Sterującego	2.				
	3.				
Lider Projektu/Kierownik Programu	1.				
Zespół Programu/Projektu	1.				
	2.				
	3.				

4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

F. Szkic finansowania

Lp.	Pozycja kosztowa	Kwota wymagana	Środki zapewnione	Źródło finansowania dla środków zapewnionych	Środki brakujące	Potencjalne źródło finansowania (środki brakujące)
1.					0,00 zł	
2.					0,00 zł	
3.					0,00 zł	
4.					0,00 zł	
5.					0,00 zł	
6.					0,00 zł	
7.					0,00 zł	
BUDŻET PROGRAMU/PROJEKTU		ŚRODKI ZABEZPIECZONE			ŚRODKI BRAKUJĄCE	
Σ	0,00 zł	0,00 zł			0,00 zł	
:						

G. Główne ryzyka (krótki opis głównych potencjalnych zagrożeń dla realizacji Programu/Projektu). Proszę wymienić każde potencjalne wydarzenie, które może wpłynąć na opóźnienie projektu, zwiększenie kosztów lub w inny sposób wpłynąć na niekorzyść Programu/Projektu)

Lp.	Nazwa ryzyka	Opis ryzyka (przyczyna i potencjalne skutki)	Wpływ na harmonogram, budżet, zakres i jakość (1-10)	Prawdopodobieństwo wystąpienia (1-10)	Poziom ryzyka	Proponowana reakcja
1.						
2.						
3.						
4.						

5.						
6.						
7.						
H. Data i podpis osób sporządzających Kartę Programu/Projektu						
I. Decyzja o rozpoczęciu fazy planowania						
Data i podpis Sponsora:		Uwagi:				
J. Decyzja o rozpoczęciu Programu/Projektu						
Data i podpis Sponsora:		Data i podpis Dyrektora Generalnego:		Data i podpisy Członków Komitetu Sterującego:		

Załącznik nr 3

WZÓR
FORMULARZ RAPORTU ZAMKNIĘCIA PROJEKTU

Raport zamknięcia projektu*			
(nazwa projektu)			
Data sporządzenia raportu		Nazwa programu (jeśli projekt jest częścią programu)	
Data rozpoczęcia realizacji		Sponsor/Przewodniczący KS	1.
Data zakończenia działań projektowych			
		Członek Komitetu Sterującego	1.
			2.
			3.
Powód zakończenia		Lider Projektu/ Kierownik Programu	1.
	A. Sprawozdanie Lidera Projektu/Kierownika Programu		
<i>Podsumowanie wyników projektu - krótki opis przebiegu realizacji projektu, zrealizowanych działań, napotkanych problemów, zasadności realizacji projektu, powodów ewentualnego przedwczesnego zakończenia projektu itd.</i>			

B. Przegląd celów projektu							
	Cel projektu	Wskaźnik realizacji celu (kryterium pomiaru, czy projekt zrealizował zdefiniowany cel)	Wartość planowana do osiągnięcia	Rok	Wartość osiągnięta	Rok	Komentarz
1.							
2.							
3.							
4.							
C. Stan realizacji korzyści do dnia sporządzenia raportu							
	Korzyść	Wskaźnik realizacji korzyści (kryterium pomiaru, czy projekt przyniósł zdefiniowane korzyści)	Wartość planowana do osiągnięcia	Rok	Wartość osiągnięta (na dzień zamknięcia projektu)	Komentarz (w tym informacja o ponownej weryfikacji wartości)	
1.							
2.							
3.							
4.							
D. Zrealizowane produkty							
	Nazwa produktu	Czy produkt został zrealizowany (Tak/Nie)	Data wdrożenia produktu	Komentarz (w tym informacja dotycząca przyczyn niezrealizowania/niewdrożenia produktu)			
1.							
2.							
3.							
4.							

E. Harmonogram przeglądu korzyści po zamknięciu projektu								
<i>Informacja o terminach osiągnięcia korzyści wynikających z realizacji projektu</i>								
	Nazwa korzyści	Nazwa wskaźnika	Rok bazowy	Wartość w roku bazowym	Rok docelowy	Wartość w roku docelowym	Data osiągnięcia wartości docelowej wskaźnika	Komentarz
1.								
2.								
3.								
4.								
F. Zapis najważniejszych doświadczeń z realizacji projektu								
<i>Przegląd tego, co:</i> 1) przebiegło w projekcie dobrze, 2) przebiegło w projekcie źle, 3) rekomendacje do rozważenia dla Kierownictwa i inne podobne sugestie								
	Zdarzenie/doświadczenie				Rekomendacje przydatne w realizacji projektów w przyszłości			
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
G. Zapis utrzymujących się ryzyk								
<i>Przegląd ryzyk utrzymujących się po przygotowaniu raportu i zamknięciu projektu</i>								
	Nazwa ryzyka	Przyczyna ryzyka	Skutek wystąpienia ryzyka	Wpływ ryzyka na osiągnięcie zamierzonych korzyści	Szacowane prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sugerowany sposób postępowania z ryzykiem		
1.								
2.								
3.								
4.								

5.						
6.						
7.						
H. Zapis najważniejszych odstępstw i opóźnień						
<i>Przegląd odstępstw i opóźnień od ostatniego zaakceptowanego Harmonogramu, lista brakujących produktów, produktów niespełniających pierwotnych wymagań, informacja o zwiększonych kosztach projektu względem planu, o zmienionym zakresie itd.</i>						
	Odstępstwo/opóźnienie		Komentarz			
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
I. Informacje o stanie wydatkowania Budżetu projektu na dzień zamknięcia projektu						
Lp.	Środki zapewnione	Źródło finansowania dla środków zapewnionych	Środki wydane	Komentarz		
1.						
J. Dane osoby odpowiedzialnej za monitorowanie i raportowanie korzyści oraz utrzymujących się ryzyk						
K. Data i podpis osoby sporządzającej Raport						
L. Data i podpis osób akceptujących Raport						

*Lider Projektu podejmuje decyzje, które pola są adekwatne do projektu i możliwe do uzupełnienia

Załącznik nr 4

WZÓR
FORMULARZ RAPORTU OKRESOWEGO

Raport Programu/Projektu za okres.....			
Tytuł Programu/Projektu			
Data rozpoczęcia Programu/Projektu (zgodnie z harmonogramem)		Data zakończenia Programu/Projektu (planowana)	
A. Status programu/projektu (należy określić odpowiednio: w przygotowaniu, w trakcie realizacji, opóźniony, zrealizowany)			
<i>Sygnalizacja (należy wybrać kolor zgodnie z legendą)</i>		<i>Legenda</i>	
Status Programu/Projektu	w przygotowaniu/w trakcie realizacji/opóźniony/zakończony		
Ogólne	zgodnie z planem		
	zidentyfikowano przejściowe problemy		
	zidentyfikowane problemy uniemożliwiają dalszą realizację Programu/Projektu		
Zakres	istnieje pełna jasność odnośnie zakresu, zakres jest stały, nie ma w tej kwestii pytań lub wniosków o zmianę		
	wątpliwości nie stwarzają zagrożenia dla realizacji Programu/Projektu		
	niejasności związane z zakresem projektu stwarzają zagrożenie dla terminowej jego realizacji, np. zwiększono zakres Programu/Projektu		
Harmonogram	istnieje pełna jasność odnośnie harmonogramu Programu/Projektu, harmonogram realizacji kamieni milowych jest stały, nie ma w tej kwestii pytań lub wniosków o zmianę.		

	problemy nie stwarzają zagrożenia dla realizacji Programu/Projektu			
	istnieje zagrożenie dla terminowej realizacji kamieni milowych			
Budżet	istnieje pełna jasność odnośnie budżetu projektu, nie ma w tej kwestii pytań lub wniosków o zmianę, budżet jest przyznany w wysokości umożliwiającej realizację Programu/Projektu			
	ew. problemy nie stwarzają zagrożenia dla realizacji Programu/Projektu, ale istnieje ryzyko, że zabraknie środków			
	istnieje zagrożenie dla realizacji Programu/Projektu przez brak środków w kwocie zapewniającej realizację Programu/Projektu			
Ryzyka	brak zmaterializowanych ryzyk			
	zmaterializowane ryzyka nie wpływają na realizację zadań w założonym kształcie, czasie i budżecie			
	zmaterializowane ryzyka zagrażają realizacji zadań w założonym kształcie, czasie i budżecie			
B. Najistotniejsze osiągnięte rezultaty, produkty i kamienie milowe w okresie objętym monitoringiem (syntetyczny opis, ok. 1500 znaków)				
W okresie objętym monitoringiem tj.: zrealizowano następujące działania:				
C. Postęp w realizacji kamieni milowych				
<i>Produkt/Zadanie/kamień milowy</i>	<i>Planowana data rozpoczęcia (RRRR-MM-DD)</i>	<i>Planowana data zakończenia (RRRR-MM-DD)</i>	<i>Status zadania (rozpoczęte, zakończone, opóźnione)</i>	<i>Stopień realizacji zadania określony (w %)</i>

1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
D. Postęp finansowy								
<i>Lp.</i>	<i>Pozycja kosztowa</i>	<i>Kwota wymagana</i>	<i>Środki zapewnione</i>	<i>Źródło finansowania dla środków w zapewnionych</i>	<i>Środki wydane</i>	<i>Środki brakujące</i>	<i>Potencjalne źródło finansowania (środki brakujące)</i>	
1.						0,00 zł		
2.						0,00 zł		
3.						0,00 zł		
4.						0,00 zł		
5.						0,00 zł		
<i>BUDŻET PROGRAMU/PROJEKTU</i>			<i>ŚRODKI ZABEZPIECZONE</i>		<i>ŚRODKI WYDANE</i>			
Σ :	0,00 zł		0,00 zł		0,00 zł			
E. Postęp w realizacji wskaźników osiągnięcia celów								
				<i>Planowane wskaźniki osiągnięcia celu</i>				
<i>Lp.</i>	<i>Nazwa celu</i>	<i>Opis celu</i>	<i>Nazwa wskaźnika</i>	<i>Rok bazowy</i>	<i>Wartość w roku bazowym</i>	<i>Rok docelowy</i>	<i>Wartość w roku docelowym</i>	<i>Wartość osiągnięcia wskaźnika w danym okresie sprawozdawczym</i>
1.								

2.									
3.									
4.									
5.									
F. Postęp w realizacji wskaźników osiągnięcia korzyści									
					<i>Planowany wskaźniki osiągnięcia korzyści</i>				
	<i>L p.</i>	<i>Nazwa korzyści</i>	<i>Opis korzyści</i>	<i>Nazwa wskaźnika</i>	<i>Rok bazowy</i>	<i>Wartość w roku bazowym</i>	<i>Rok docelowy</i>	<i>Wartość w roku docelowym</i>	<i>Wartość osiągnięcia wskaźnika w danym okresie sprawozdawczym</i>
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
G. Informacja nt. ryzyk Programu/Projektu (materializacji ryzyk zidentyfikowanych bądź nowych ryzyk)									
Nowe ryzyka									
<i>Lp.</i>	<i>Nazwa ryzyka</i>	<i>Opis ryzyka (przyczyna i potencjalne skutki)</i>			<i>Wpływ na harmonogram, budżet, zakres i jakość (1-10)</i>	<i>Prawdopodobieństwo wystąpienia (1-10)</i>	<i>Poziom ryzyka</i>	<i>Proponowana reakcja</i>	
1.									
2.									
3.									
Informacja nt. ryzyk zmaterializowanych									
	<i>L p.</i>	<i>Nazwa ryzyka</i>	<i>Opis ryzyka (przyczyna i potencjalne skutki)</i>	<i>Wpływ na harmonogram,</i>	<i>Prawdopodobieństwo wystąpienia (1-10)</i>	<i>Poziom ryzyka</i>	<i>Czy ryzyko zmaterializowało się w</i>	<i>Proponowana reakcja - wdrożone</i>	

				<i>budżet, zakres i jakość (1-10)</i>			<i>okresie sprawozd awczym?</i>	<i>działania naprawcz e</i>
	1.							
	2.							
	3.							
H. Konieczne i istotne zmiany w Programie/Projekcie i rekomendacje (syntetyczny opis, maks. 300 znaków):								
I. Data i podpis osoby sporządzającej Raport								
J. Data i podpis osób akceptujących Raport								