

Warszawa, dnia 10 marca 2017 r.

Poz. 6

ZARZĄDZENIE NR 5
MINISTRA CYFRYZACJI

z dnia 10 marca 2017 r.

w sprawie „Metodyki zarządzania projektami 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 oraz z 2015 r. poz. 1064) zarządza się, co następuje:

§ 1. 1. Wprowadza się do stosowania „Metodykę zarządzania projektami w resorcie cyfryzacji”, stanowiącą załącznik do zarządzenia.

2. „Metodyka zarządzania projektami w resorcie cyfryzacji” stosowana jest w Ministerstwie Cyfryzacji oraz w jednostkach podległych ministrowi właściwemu do spraw informatyzacji lub przez niego nadzorowanych w zakresie projektów realizowanych wspólnie z Ministerstwem Cyfryzacji.

§ 2. Wzory dokumentów projektowych, w tym wzór Dokumentu Inicjacji Projektu, Szablon Planu Projektu, Szablon Rejestru Ryzyka, Szablon Rejestru Zagadnień oraz Szablon opisu produktu specjalistycznego udostępnia Biuro Zarządzania Portfelem Projektów w Ministerstwie Cyfryzacji.

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

- ANNA STREŻYŃSKA

MINISTER CYFRYZACJI

Załącznik
do zarządzenia Nr 5 Ministra Cyfryzacji
z dnia 10 marca 2017 r.

Metodyka zarządzania projektami w resorcie cyfryzacji

Wstęp

Niniejszy dokument opisuje zasady zarządzania projektami w Ministerstwie Cyfryzacji (dalej: MC), mające na celu standaryzację procesów zarządzania projektem, zapewnienie dostarczania produktów o odpowiedniej jakości, uspoźnienie raportowania i komunikacji.

We *wstępie* opisane są założenia do Metodyki, w tym zgodność ze standardem PRINCE2, definicja projektu w MC oraz słownik pojęć.

Kolejny rozdział – *obszary projektowe* – opisuje główne aspekty realizacji projektów, dając konkretne wytyczne do budowy 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 z zespołu zarządzającego projektem.




Dla zwrócenia uwagi czytelników kluczowe definicje oznaczono w sposób następujący:

| *Definicja Uzasadnienia Biznesowego.*

W dalszej części dokumentu 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 zasadami opisanymi w rozdziale.

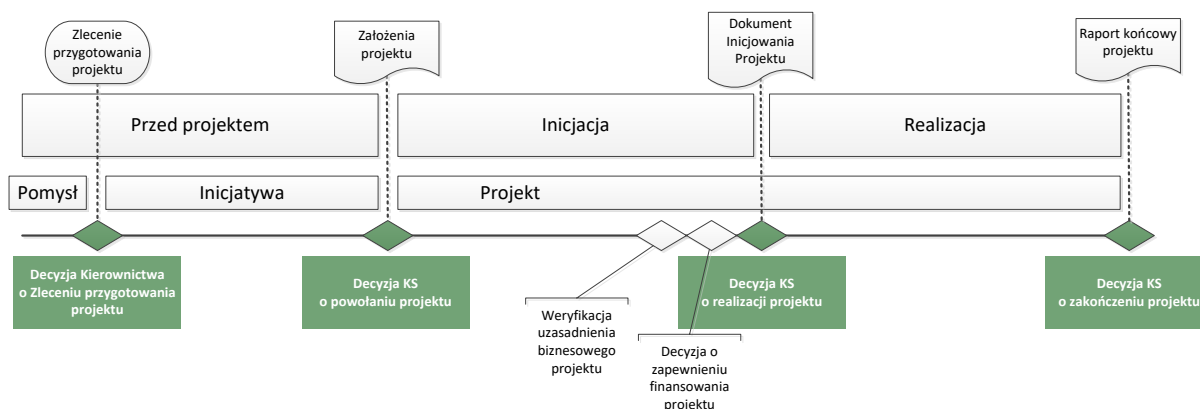
Przykład poniżej:
Obszary Ryzyka

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 i wykluczenia

Metodyka Zarządzania Projektami w Ministerstwie Cyfryzacji opiera się na kilku założeniach oraz wykluczeniach:

1. Oparta jest na standardzie PRINCE2 i spełnia wymogi zgodnością z tym standardem.
2. Przygotowana jest dla wszystkich projektów realizowanych w Ministerstwie Cyfryzacji oraz jednostkach podległych i nadzorowanych, bez względu na typ projektu.
3. W szczególnych przypadkach, jedna osoba może pełnić więcej niż jedną rolę opisaną w Metodyce, nawet w ramach jednego projektu.
4. Dla grup projektów wszędzie gdzie jest mowa w Metodyce o Kierowniku Projektu, rolą nadrzędną jest Lider Grupy Projektów, który może reprezentować wszystkie projekty w Grupie i ich Kierowników Projektów. Lider Grupy Projektów odpowiada za realizację Grupy Projektów.
5. Metodyka dotyczy etapu Realizacji projektu, z wyłączeniem etapu Przygotowania i Inicjacji. Cykl życia projektu od zgłoszenia potrzeby, poprzez inicjatywę aż do powołania projektu i jego realizacji przedstawiony jest poniżej:



Rysunek 1 Cykl życia projektu

Decyzje o przejściu do kolejnego etapu podejmowane są na podstawie produktów umieszczonych na rysunku. Każdy projekt podlegający Metodyce, czyli będący na etapie Realizacji powinien posiadać zaakceptowany

Dokument Inicjowana Projektu. Zawartość produktów zarządczych opisana została w rozdziale 4 Produkty zarządcze.

1.2. Zgodność z PRINCE2

Metodyka Zarządzania Projektami w Ministerstwie Cyfryzacji oparta jest na standardzie OGC: PRINCE2. Aby zapewnić zgodność ze standardem wymagane jest stosowanie pryncypiów PRINCE2:

1. **Ciągła zasadność biznesowa**
Polega na powoływaniu projektów o zdefiniowanym Studium Wykonalności oraz jego weryfikacji na każdym etapie projektu.
2. **Korzystanie z doświadczeń**
Opiera się na idei korzystania z doświadczeń projektowych, m.in. poprzez cykliczne warsztaty Lessons Learned w ramach projektu i na jego zamknięcie.
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 poprzez planowanie kolejnych etapów i podejmowanie decyzji o kontynuacji projektu na końcu każdego etapu.
5. **Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji**
Polega na określeniu dla podstawowych parametrów projektu tolerancji do poziomu których uprawnienia do zmian mają odpowiednie poziomy zarządcze.
6. **Koncentracja na produktach**
Zapewniona jest poprzez określenie dla każdego projektu produktów które mają być jego wynikiem oraz kryteriów jakościowych przed rozpoczęciem prac.
7. **Dopasowanie do warunków projektu**
Polega na dopasowaniu metodyki dla każdego projektu realizowanego w Ministerstwie Cyfryzacji – w zależności od jego złożoności, wielkości, ryzyka czy wagi.

1.3. Definicja Projektu

Projekt to organizacja tymczasowa, powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego Uzasadnienia Biznesowego.

Uzasadnienie Biznesowe opisane jest w dokumencie Studium Wykonalności.

Projekt posiada cechy odróżniające go od zwykłej działalności biznesowej:

- **Zmiana** – wykorzystywany jest do wprowadzania zmian,
- **Tymczasowość** – jest powołany na określony czas,
- **Wielofunkcyjność** – jest wielofunkcyjny i skupia osoby o różnych kompetencjach,
- **Unikalność** – charakteryzuje się unikalnością – nie jest powtarzalny, inaczej byłby codzienną pracą,
- **Niepewność** – niesie ze sobą ryzyko.

1.3.1. Charakterystyka projektów Ministerstwa Cyfryzacji

W ramach MC projekty podzielone są według typu na:

- **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.

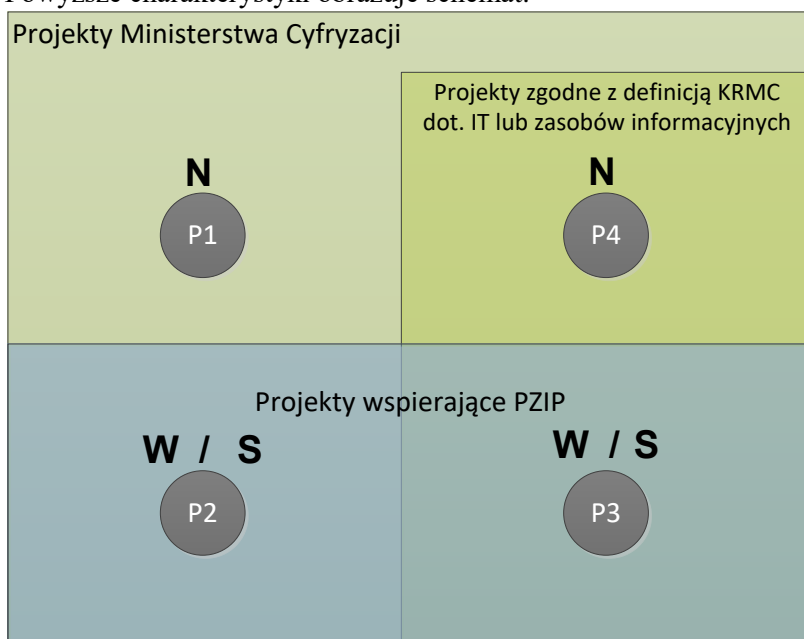
Projekty pełnią różną rolę w organizacji oraz mają różny wpływ na jej cele. W Ministerstwie Cyfryzacji prowadzone są projekty:

- **Wspierające realizację Strategii czyli Programu Zintegrowanej Informatyzacji Państwa (w skrócie: PZIP)** czyli projekty obejmujące swoim zakresem wdrażanie rozwiązań ukierunkowanych na osiągnięcie określonych w PZIP celów strategicznych oraz wskaźników, którego zgodność z PZIP weryfikuje BZPP.
- **Opiniowane przez KRMC, czyli Komitet Rady Ministrów ds. Cyfryzacji, czyli projekty:**
 - Planowane do współfinansowania w ramach II osi POPC,
 - Projekty informatyczne planowany do współfinansowania z innych źródeł zagranicznych lub finansowania z budżetu państwa.
Definicja nie obejmuje zakresem projektów zgłaszanych do konkursów realizowanych na podstawie art. 12c ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne oraz projektów realizowanych na poziomie jednostek samorządu terytorialnego.
- Projekty niewspierające PZIP ani nieopiniowane przez KRMC

Na podstawie powyższych kryteriów można określić priorytet projektu:

- priorytet **wysoki** otrzymują projekty o krytycznym i pozytywnym wpływie na strategię (tzw. projekty szkieletowe),
- priorytet **średni** otrzymują projekty mające pozytywny wpływ na strategię,
- priorytet **niski** otrzymują pozostałe projekty.

Powyższe charakterystyki obrazuje schemat:



Legenda: powyżej priorytet: W – wysoki, S - średni, N – niski

Rysunek 2 Projekty realizowane w Ministerstwie Cyfryzacji


1.4. Słownik pojęć i skrótów

Pojęcie	Definicja
MC	Ministerstwo Cyfryzacji
PZIP	Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa (z załącznikiem: Planem działań Ministra Cyfryzacji)

KRMC	Komitet Rady Ministrów do spraw Cyfryzacji
Lessons Learned	Doświadczenia projektowe, zbierane np. podczas warsztatów
CTO	Chief Technological Officer
Projekt	Organizacja tymczasowa, powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego uzasadnienia biznesowego.
Projekt MC	Projekt realizowany w MC lub instytucji podległej/nadzorowanej lub projekt dofinansowywany, w którym MC pełni rolę beneficjenta.
BZPP	Biuro Zarządzania Portfelem Projektów
PMO	Project Management Office – Biuro wsparcia projektu
Projekt szkieletowy	Projekt, w ramach którego wdrażane są rozwiązania systemowe, do wykorzystania przez inne podmioty publiczne w udostępnianych przez nie systemach teleinformatycznych lub na rzecz ich funkcjonowania. Szkieletowy charakter projektu potwierdza Rada Architektury.
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.
Eskalacja	Przekazywanie problemów na wyższy poziom zarządzania.

2. Obszary projektowe

2.1. Organizacja projektów

Powiązane procesy	n/d
Powiązane produkty	 <p>Określenie struktury organizacyjnej projektu i formuły realizacji</p>

Na organizację projektu składa się:

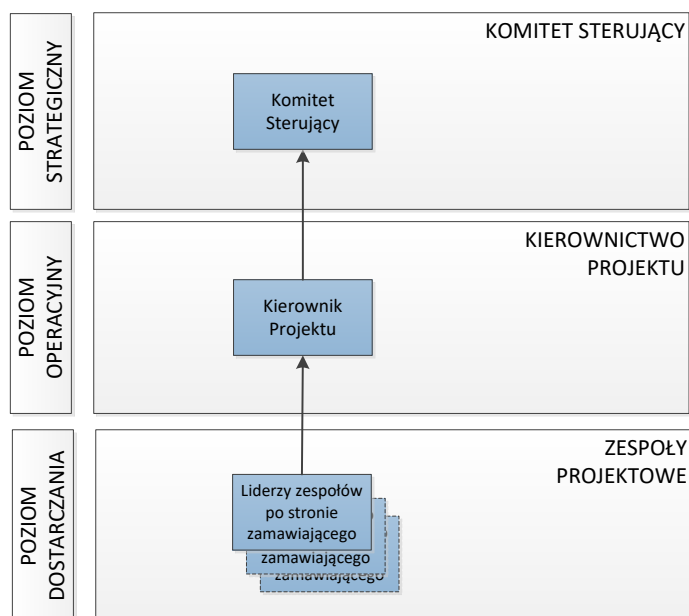
- określenie ról biorących udział w realizacji projektu wraz z ich zakresem odpowiedzialności,
- określenie struktury projektowej,
- przygotowanie Planu Komunikacji.

Dzięki temu każdy w projekcie zna swoje zadania oraz zna zakres odpowiedzialności innych osób, a przepływ informacji i decyzji przebiega w sposób sprawny. Aby dobrze zrozumieć ten obszar konieczne jest zrozumienie znaczenia trzech stron w realizacji projektu:

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

Wspólne interesy biznesu i użytkownika można określić mianem **Zamawiającego** (klienta).

Osoby pełniące role projektowe realizują zadania zgodnie z poziomem zarządzania, co zostało zobrazowane na poniższym diagramie oraz opisane szczegółowo w tabeli:



Rysunek 3 Poziomy zarządzania w projekcie

Poziom	Opis
Korporacyjny	Poziom Kierownictwa organizacji, nie wchodzi w skład zespołu zarządzania projektem. Na tym poziomie odbywa się uruchomienie projektu, określenie składu Komitetu Sterującego oraz tolerancji na poziomie projektu.
Zarządzanie strategiczne	Jest to poziom Komitetu Sterującego projektem, który odpowiada za sukces projektu. Komitet Sterujący zatwierdza główne plany i zasoby, rozpatruje i zatwierdza odchylenia, zatwierdza zakończenie etapów, komunikuje się z pozostałymi interesariuszami.
Zarządzanie operacyjne	Poziom Kierownik Projektu, który odpowiada za codzienne zarządzanie projektem w granicach wyznaczonych przez Komitet Sterujący. Obowiązkiem Kierownika Projektu jest, żeby projekt wytwarzał wymagane produkty zgodnie z ustalonymi wskaźnikami (termin, koszt, jakość, zakres).
Dostarczanie produktów	Poziom Liderów Zespołów, którzy są odpowiedzialni za wytworzenie odpowiednich produktów.

Tabela 1 Poziomy zarządzania

2.1.1. Struktura projektowa

Pierwszym krokiem w określeniu organizacji projektu jest powołanie przez Kierownictwo Ministerstwa Cyfryzacji Komitetu Sterującego projektu, a przynajmniej jego Przewodniczącego. W Komitecie Sterującym odzwierciedlone są trzy strony projektu, i tak:

- Rolę Sponsora pełni **Przewodniczący** – Sekretarz / Podsekretarz Stanu nadzorujący Departament Głównego Użytkownika lub CTO,
- Rolę Użytkownika pełni **Główny Użytkownik** – Dyrektor Departamentu odpowiedzialnego za obszar zmiany (dla projektów realizowanych na zlecenie MC) lub przedstawiciel organizacji zlecającej realizację projektu (dla projektów prowadzonych na zlecenie innej organizacji),
- Rolę Dostawcy pełni **Główny Dostawca** – Dyrektor Departamentu odpowiedzialnego za dostarczenie produktów projektu.

Kompetencje członków Komitetu Sterującego obejmują uprawnienia do podejmowania decyzji, zatwierdzania planów oraz wydawania zezwoleń (w przypadku koniecznych odchyień od planów), przydzielania zasobów do projektu.

Komitet Sterujący nie jest organem demokratycznym, ostateczne decyzje podejmuje Przewodniczący Komitetu Sterującego. Do obowiązków Przewodniczącego należy m.in. przekazywanie informacji, zagadnień, ryzyk na szczebel Kierownictwa Organizacji oraz zapewnienie całościowego nadzoru biznesowego nad projektem.

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 projektu. W związku z tym, że użytkownikami projektów realizowanych przez MC są najczęściej urzędnicy państwowi lub szeroko rozumiane społeczeństwo (a więc interesariusze zewnętrzni) to nie ma naturalnego ich przedstawiciela w Ministerstwie Cyfryzacji. Rolę tę powinny pełnić osoby odpowiedzialne w organizacji za dany obszar zmiany. Na przykład dla projektu dot. modyfikacji systemu informatycznego będzie to właściciel biznesowy tego systemu. Dla projektów realizowanych na zlecenie innej organizacji, gdzie to ona składa wymagania, zapewnia zasoby do wykonania analizy i odbioru oraz odpowiada za korzyści projektu, rolę Głównego użytkownika powinien pełnić przedstawiciel tej organizacji. Główny użytkownik jako członek Komitetu Sterującego musi mieć zdolność przydzielania zasobów i podejmowania decyzji.

Główny dostawca odpowiada za jakość produktów oraz techniczną integralność projektu. Jeżeli dostawcą projektu jest Ministerstwo Cyfryzacji to w roli Głównego dostawcy powinien występować dyrektor departamentu odpowiedzialnego za dostarczenie produktów projektu. Jeżeli dostawcą jest instytucja podległa lub nadzorowana w roli głównego dostawcy powinien występować dyrektor tej organizacji. Jeżeli dostawcą jest firma zewnętrzna głównym dostawcą może być umocowany pełnomocnik tej firmy.

Więcej informacji nt. roli Komitetu Sterującego znajduje się w rozdziale 5 Role i odpowiedzialności.

Komitet Sterujący wyznacza Kierownika Projektu oraz jego Zastępców-, którzy określają niezbędny skład zespołu do realizacji celów projektu (w tym liderów zespołów). Skład zespołu zatwierdzany jest przez Komitet Sterujący. Dla małych projektów rolę Lidera zespołu może pełnić Kierownik Projektu.

Kierownik Projektu reprezentuje stronę Zamawiającego w projekcie i w związku z tym podlegają mu bezpośrednio te zespoły, które pracują na rzecz Zamawiającego, np. zespół analizy definiujący wymagania oraz zespół jakości weryfikujący jakość dostarczanych przez dostawcę produktów. Jeżeli Zastępca Kierownika Projektu jest po stronie Dostawcy podlegają mu wszystkie zespoły dostawcy.

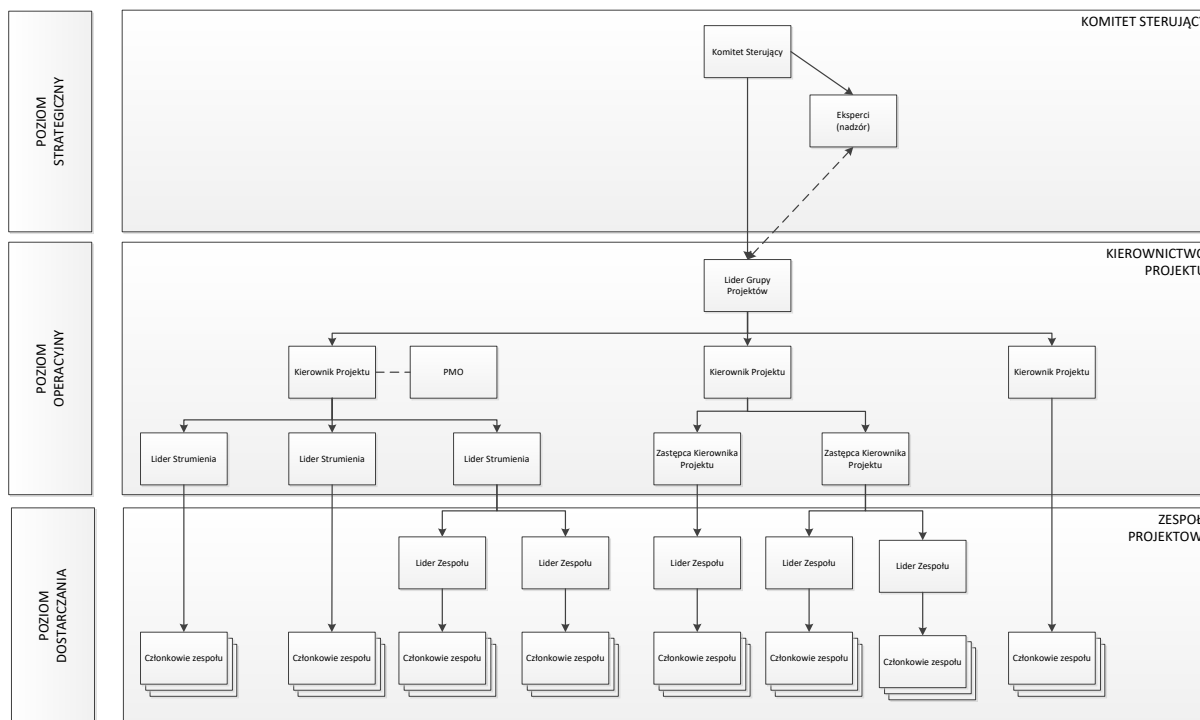
Dla projektów mieszanych należy powołać strumienie prac w projekcie dedykowane dla poszczególnych obszarów. Liderzy strumienia występują w roli Zastępców Kierownika Projektu odpowiedzialnych za poszczególne strumienie prac. Mogą występować również w roli Lidera Zespołu.

W projekcie występuje również rola wsparcia – tzw. PMO (Project Management Office). PMO jest to rola (zespół) wspierający Kierownika Projektu w jego zadaniach, na którą może delegować część obowiązków. W małych projektach rolę tę pełni Kierownik Projektu, dla większych mogą to być osoby z BZPP lub specjalnie zatrudnieni specjaliści.

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, np. dołączenie nowych osób.

Poniżej zaprezentowano przykładową strukturę organizacyjną:

- Grupę projektów (Lider grupy projektów)
- Projekty o różnej złożoności (ze strumieniami, zastępcami i zespołami),
- uwzględnienie Nadzoru w postaci Ekspertów (którym Komitet Sterujący może delegować tę rolę)
- Z osobnym PMO dla jednego z projektów.



Rysunek 4

Grupa projektów z wydzieleniem ról Nadzoru oraz PMO

2.1.2. Modele projektowe

Projekty w Ministerstwie Cyfryzacji realizowane są na zlecenie Kierownictwa Ministerstwa Cyfryzacji. W zależności od typu projektu i posiadanych kompetencji za ich realizację (dostarczenie produktów projektu) odpowiedzialne jest Ministerstwo Cyfryzacji, Jednostka podległa lub nadzorowana lub zlecane jest to firmie zewnętrznej.

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

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

Tabela 2 Modele projektowe



2.1.3. Grupa projektów

Projekty których rezultaty są ściśle ze sobą powiązane powinny być zarządzane i monitorowane w sposób spójny. Dla takich projektów zalecane jest powołanie Grupy projektów .

Grupa projektów posiada jeden wspólny Komitet Sterujący, a pod nim umiejscowiony jest Lider Grupy Projektów. Odpowiada on za spójną realizację projektów w grupie oraz za raportowanie grupy projektów do Komitetu Sterującego.

Struktura grupy projektów pokazana została na rysunku 4 (umiejscowienie Lidera Grupy projektów, Komitetu Sterującego i Kierowników Projektów).

2.2. Planowanie

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

Plan jest to dokument opisujący jak, kiedy i przez kogo ma być osiągnięty cel projektu (w rozumieniu produktów, kosztów, terminów, jakości czy korzyści).

Planowane w projekcie jest kluczowym czynnikiem zwiększającym szansę powodzenia projektu. Dzięki planowaniu każda osoba zainteresowana projektem wie co zostanie przez niego dostarczone, przez kogo, w jakim terminie i w jaki sposób.

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

- Plan Projektu
- Plan Etapu
- Plan Zespołu
- Plan Nadzwyczajny

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

Plan Etapu tworzony jest dla najbliższego etapu zarządczego przed jego rozpoczęciem. Określa szczegółowy plan prac dla etapu, w tym harmonogram, produkty, zasoby. Pierwszy Plan Etapu tworzony jest 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 tzw. 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 Lider Zespołu, nie musi go również ujawniać Kierownikowi Projektu (w przypadku firm zewnętrznych nie byłoby to nawet wskazane). Lider Zespołu musi za to przekazać Kierownikowi Projektu informacje o kluczowych terminach, zasobach, etc. aby mógł on kontrolować postęp prac.

Plan Nadzwyczajny przygotowywany jest w sytuacji możliwości przekroczenia tolerancji dla etapu lub projektu. Przygotowywany jest w takiej samej formie co Plan Projektu lub Etapu i po zatwierdzeniu go na odpowiednim poziomie zarządczym zastępuje go. Plan Nadzwyczajny dla Etapu musi być zatwierdzony przez Komitet Sterujący, a Plan Nadzwyczajny dla Projektu przez Kierownictwo Ministerstwa Cyfryzacji. Dla zespołów nie są tworzone Plany Nadzwyczajne, a sytuacje nadzwyczajne rozwiązywane są na poziomie Kierownika Projektu.

Poniżej podsumowanie zawartości Planów:

Poziom	Zakres	Budżet	Harmonogram	Zasoby
Plan Projektu	Produkt końcowy (w ramach DIP) Rezultaty projektu Opis produktów projektu Diagram następstw produktów	Budżet projektu – do poziomu pozycji kontrolingowych, 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 który Plan zastępuje).</i>			

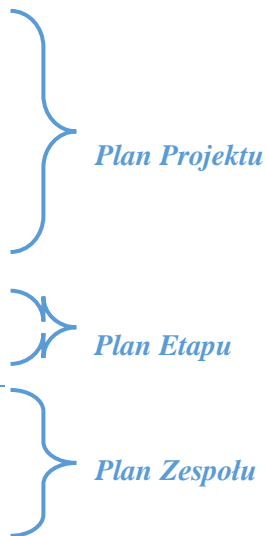
Tabela 3 Zawartość planów

2.2.1. Planowanie oparte na produktach




Planowanie zakresu projektu oparte jest na produktach, ponieważ to 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 zgodnie z niniejszą Metodą.

Kroki techniki planowania opartego na produktach:

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 pomiędzy produktami
5. Szczegółowe opisanie produktów i określenie terminów dostarczania produktów
6. Podział produktów na produkty cząstkowe, czyli ich uszczegółowienie
7. Przygotowanie harmonogramu dostarczenia produktów cząstkowych



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 oraz wpływu zdarzeń mających negatywny wpływ na realizację projektu, a także maksymalizowanie prawdopodobieństwa oraz wpływu zdarzeń mających pozytywny wpływ na realizację projektu.

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

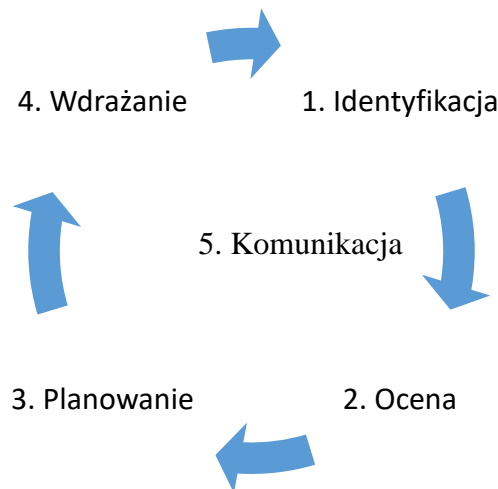
| Ryzyko to niepewne zdarzenie, które gdy wystąpi może mieć wpływ na realizację celów

projektu:

- Ryzyko o negatywnym wpływie na cele projektu to zagrożenie.
- Ryzyko o pozytywnym wpływie na cele projektu to szansa (w niniejszej Metodocy szanse nie są opisane szerzej).

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 5 Proces zarządzania ryzykiem

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

Krok 2. Ocena ryzyka polega na przedstawieniu jego prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu na skali, od 1 do 4, gdzie 1 to najmniejsze prawdopodobieństwo/wpływ, 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, np. Komitetu Sterującego.

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):

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

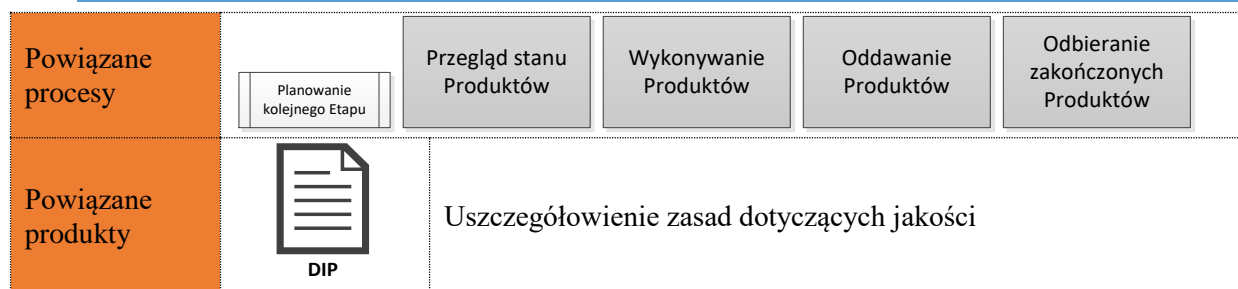
Im ryzyko ma wyższą istotność (czerwony kolor) tym bardziej stanowcze powinny być działania w celu jego unikania czy przeniesienia. Zarządzanie ryzykiem powinno przenosić je z „czerwonego” do „zielonego”, np. poprzez mitygację. Ryzyka o niskiej istotności (zielone) mogą być akceptowane.

Krok 4. Wdrażanie reakcji na ryzyko polega na wykonywaniu określonej w Kroku 3 reakcji na ryzyko. Za zarządzanie, monitorowanie i kontrolowanie ryzyka odpowiedzialny jest Właściciel Ryzyka, a za wykonanie reakcji na ryzyko Wykonawca reakcji na ryzyko. Właściciela Ryzyka może wskazać Zgłaszający ryzyko lub, w przypadku wątpliwości, Kierownik Projektu, 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.

Jakość to ogół właściwości i cech, które umożliwiają wskazanie że produkt, proces, usługa czy system spełnia oczekiwania, potrzeby, wymagania.

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 niezadowolenia 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 ulepszenia i usprawnienia.

2.4.1. Weryfikacja, akceptacja i odbiór produktu

Każdy produkt specjalistyczny dostarczany w ramach projektu 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 odbiorów


W tabeli poniżej przedstawiono typy odbiorów dla produktów specjalistycznych:

Odbiór ilościowy	Potwierdzenie czy ilość dostarczonych przez 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 (systemu informatycznego) spełnia wymagania użytkowników.

Poszczególne produkty mogą podlegać więcej niż jednemu sposobowi 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

Powiązane procesy	Wychwytywanie zagadnień i ryzyk	Przekazywanie zagadnień i ryzyk na wyższy szczebel	Podejmowanie działań korygujących	Podejmowanie decyzji doraźnych
Powiązane produkty	 Rejestr Zagadnień			
	Zarządzanie zagadnieniami			

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

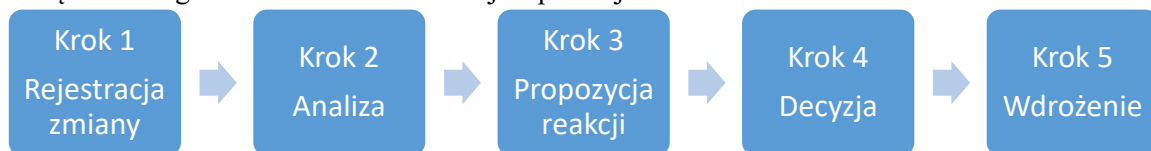
Zmianę może zgłosić każdy członek zespołu projektowego, jak również może pochodzić od osób z poza projektu. Zmiany mogą wynikać z otoczenia, np. zmiany regulacyjne. Zarządzanie zmianą odbywa się przez cały czas trwania projektu i ma na celu podejmowanie decyzji odnośnie na odpowiednim poziomie zarządczym (związane jest to z tolerancjami).

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

Zagadnienie to istotne zdarzenie które nastąpiło, nie było planowane i wpływa na zatwierdzone elementy projektu. Zagadnieniami mogą być Wnioski Zmian, problemy, odstępstwa:

- *Wniosek o zmianę – wniosek o uwzględnienie zmiany do zaakceptowanego parametru projektu lub jego produktów.*
- *Problemy – zmaterializowane ryzyka bądź nowe sytuacje którymi trzeba zarządzić.*
- *Odstępstwa – zmiana do zakresu projektu, np. niezrealizowanie produktu projektu.*

Zarządzanie zagadnieniami zobrazowane jest poniżej:



Rysunek 6 Procedura zarządzania zagadnieniami

Krok 1. Zgłoszone do projektu zagadnienie rejestruje się w Rejestrze Zagadnień ze wskazaniem jej źródła, priorytetem.

Krok 2. Zagadnienie podlega analizie pod kątem wpływu na kluczowe parametry projektu, Kierownik Projektu może przekazać zmianę do analizy i rekomendacji do zespołów, BZPP, czy Ekspertów.

Krok 3. Na podstawie analizy proponowane są możliwe reakcje i wypracowywana rekomendacja przez Kierownika Projektu lub osobę delegowaną do zarządzania zagadnieniami.

Krok 4. Osoba umocowana do podjęcia decyzji (zgodnie z tolerancjami wynikającymi z typu zagadnień i jej wpływu) podejmuje decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu zagadnienia (zmiany, planu dla problemu lub odstępstwa).

Krok 5. Osoba wskazana przez Kierownika Projektu do wdrożenia reakcji na zagadnienie, wykonuje reakcję 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 – Komitet Sterujący Projektu. To, kto decyduje o zmianie, zależy od ustalonych w projekcie tolerancji dla każdego z jej elementów.

Tolerancje służą do ustanawiania odpowiedzialności na trzech poziomach zarządzania projektem. Realizowane jest to poprzez:

- *Delegowanie uprawnień z jednego poziomu zarządzania na drugi poprzez ustalenie tolerancji dla wskaźników projektu.*
- *Ustanowienie mechanizmów sterowania, które spowodują, że przewidywane przekroczenie tolerancji jest raportowane na następny poziom zarządzania.*
- *Ustanowienie mechanizmów nadzoru nad powyższymi mechanizmami.*



Odpowiedne mechanizmy zostały zawarte w niniejszej Metodocyce.

Poniższa tabela prezentuje tolerancje dla kluczowych parametrów projektu:

Obszary	Poziom Lider Zespołu	Kierownik Projektu	Komitet Sterujący
Budżet	Realizacja budżetu przydzielonego do zespołu	Dokonywanie przesunięć pomiędzy liniami budżetu oraz przesunięć pomiędzy zespołami w ramach przydzielonego w Planie Projektu budżetu (wraz z rezerwą budżetową), po wcześniejszym uzgodnieniu z kontrolingiem	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	Zmiana kierownictwa projektu Zmiana struktury organizacyjnej projektu Rozstrzygnięcie spornych kwestii pomiędzy kierownictwem projektu a menadżerami liniowymi Powoływanie personelu do pracy w zespołach
Kontraktowanie	Brak	Kontraktowanie w ramach przyjętego planu i budżetu	Pozostałe decyzje dot. kontraktowania
Odbiory	Weryfikacja formalna i merytoryczna produktów	Odbiór merytoryczny produktów	Odbiór formalny produktów

Tabela 4 Tolerancje projektowe

2.6. Komunikacja i raportowanie

Powiązane procesy	Raportowanie okresowe	
Powiązane produkty	 DIP	Określenie Planu Komunikacji
	 Raport	Raportowanie

Poprzez komunikację rozumiany jest plan i zakres spotkań oraz raportowanie zarządcze i statusowe.

2.6.1. Spotkania projektowe

Ilość i zakres spotkań projektowych uzależniony jest od formuły realizacji projektu – dla projektów IT realizowanych w metodyce agile będą zaplanowane inne spotkania niż dla projektu realizowanego w metodyce tradycyjnej czy nawet projektu organizacyjnego. Są jednak podstawowe spotkania, które powinny odbywać się regularnie:

- Posiedzenia Komitetu Sterującego projektu
- Spotkania statusowe zespołu projektowego:
 - Dla grup projektów: Lider Grupy Projektów i Kierownicy Projektów
 - Dla projektów: Kierownik Projektu, Zastępcy Kierownika Projektu, Liderzy Strumieni, Liderzy Zespołów
- (opcjonalnie) spotkania zespołów projektowych

Powyższe spotkania, ich cel, zakres i częstotliwość opisana jest poniżej:

Spotkanie	Organizator	Cel	Zakres	Częstotliwość
Komitet Sterujący	Kierownik Projektu	Uzyskanie decyzji dot. realizacji kolejnych etapów zarządczych	<ul style="list-style-type: none"> • Status prac projektowych • Kluczowe decyzje (wykraczających poza uprawnienia Kierownika Projektu) • Eskalacje • Przegląd ryzyka 	1 x miesiąc (docelowo po osiągnięciu wyższego poziomu dojrzałości projektowej KS powinien być zwoływany w terminach Etapów Zarządczych)
Status grupy projektów (dla grup projektów)	Lider Grupy projektów	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorowanie realizacji prac w grupie projektów • Wyrównanie poziomu wiedzy Kierowników Projektów 	<ul style="list-style-type: none"> • Status prac projektowych • Decyzje • Eskalacje 	1 x miesiąc
Status projektu	Kierownik	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorowanie 	<ul style="list-style-type: none"> • Status prac 	2 x miesiąc

	Projekt	realizacji prac w projekcie	projektowych	
		<ul style="list-style-type: none"> • Wyrównanie poziomu wiedzy członków zespołu 	<ul style="list-style-type: none"> • Decyzje • Eskalacje 	
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 	1 x tydzień

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. Akcje ze spotkania

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

2.6.2. Raportowanie

Wewnątrz struktur projektowych raportowanie odbywa się w ramach spotkań projektowych, a w złożonych projektach również poprzez raportowanie realizacji zadań harmonogramu do Kierownika Projektu. Sposób raportowania ustala Kierownik Projektu, a w strumieniach i zespołach ich liderzy. Na poziom Komitetu Sterującego raporty przygotowywane są cyklicznie.

Kierownik Projektu (a nie Komitet Sterujący) raportuje do BZPP status realizacji projektu w narzędziu JIRA/Confluence. Jeżeli realizowane są Grupy Projektów, Lider przesyła status Grupy Projektów. Odciąża to członków Komitetu Sterującego, którzy są nadal informowani o postępie prac projektowych na posiedzeniach Komitetu Sterującego, mogą również wymagać cyklicznych raportów

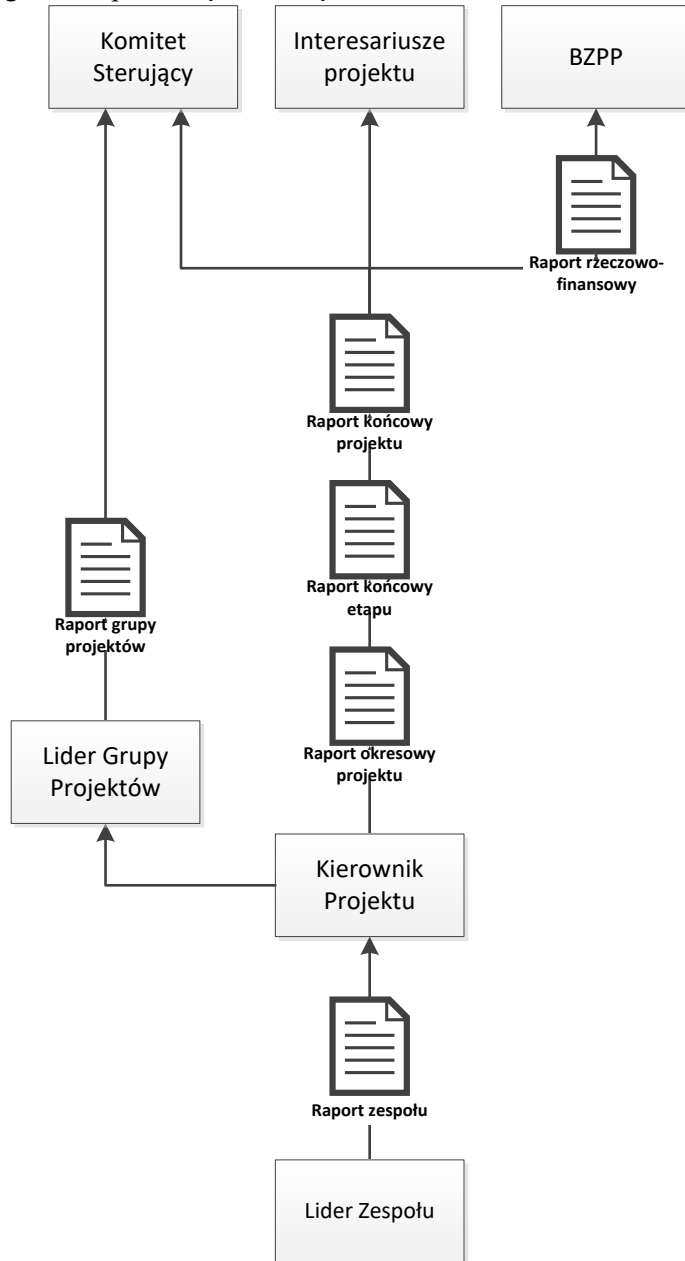
Częstotliwość przygotowywania Raportów:

Raport	Częstotliwość	Autor	Odbiorca
Raport okresowy projektu	1 x tydzień	Kierownik Projektu	Komitet Sterujący BZPP Interesariusze
Raport grupy projektów	1 x tydzień	Lider Grupy Projektów	Komitet Sterujący BZPP Interesariusze
Raport końcowy projektu	Na zakończenie projektu	Kierownik Projektu	Komitet Sterujący BZPP Interesariusze
Raport końcowy etapu	Na zakończenie każdego Etapu (za wyjątkiem ostatniego)	Kierownik Projektu	Komitet Sterujący BZPP Interesariusze
Raport zespołu	1 x tydzień	Lider Zespołu	Kierownik Projektu
Raport rzeczowo-	1 x kwartał	Kierownik Projektu	KRMC

finansowy**Tabela 6 Raportowanie w projekcie**

Lista Interesariuszy do których będzie wysyłany Raport powinna być uzgodniona z Komitetem Sterującym dla każdego Raportu. Lista powinna zostać umieszczona w Planie Komunikacji, który jest elementem DIP.

Raportowanie odbywa się zgodnie z poniższą strukturą:

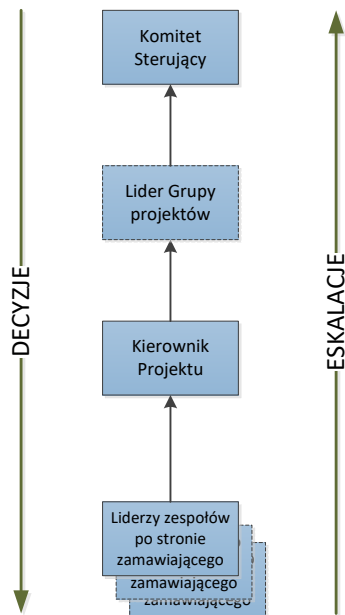
**Rysunek 7 Struktura raportowania**

2.6.3. Decyzje i eskalacje

Potrzeba podjęcia w projekcie decyzji lub eskalacji zgłaszana jest w ramach spotkań projektowych lub w raportach. Eskalacje i prośby o decyzję muszą być wyraźnie wskazywane, żeby decydenci nie mieli wątpliwości. Prośby o decyzje powinny zawierać możliwe warianty, wraz ze wskazaniem rekomendowanego. Eskalacje powinny być przekazywane wraz z wskazaniem dotychczasowych reakcji na zagadnienie.


Pomiędzy strukturami zarządczymi decyzje i eskalacje przekazywane są jak na poniższym rysunku. 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 (zgodnie z Tabela 4 Tolerancje projektowe).



Rysunek 8 Kierunek decyzji i eskalacji

2.7. Konfiguracja

Powiązane procesy	n/d
Powiązane produkty	 <p>Uszczegółowienie zasad zarządzania konfiguracją</p>

Wszystkie produkty specjalistyczne i zarządcze (określane jako obiekty konfiguracji) w projekcie są przechowywane w Repozytorium dokumentacji. Repozytorium powinno z zasady być elektroniczne, a w szczególnych przypadkach – np. braku elektronicznej wersji dokumentu, część dokumentów może być przechowywana w repozytorium papierowym.

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

Kierownik Projektu wyznacza osobę odpowiadającą za stan Repozytorium, okres jak często sprawdzany jest status produktów ze stanem faktycznym, jak również jakie narzędzie wspiera proces.

Dla ułatwienia przyjęto jednolity model nazewnictwa obiektów konfiguracji dla wszystkich projektów realizowanych w Ministerstwie Cyfryzacji:

Produkt projektu	<p>{nazwa projektu}_{nazwa produktu}_{wersja produktu}.{rozszerzenie produktu}</p> <p>,gdzie:</p> <p><i>Nazwa projektu</i> – krótka nazwa projektu (skrótowa)</p> <p><i>Nazwa produktu</i> – nazwa produktu (np. Rejestr Ryzyka, Raport z testów UAT, etc.)</p> <p><i>Wersja produktu</i> – kolejny numer wersji produktu, w formacie x.yy, gdzie x to zatwierdzona wersja produktu, a yy to robocze wersje produktu</p> <p><i>Wersjonowanie odbywa się zgodnie z zasadami:</i></p> <p>0.10 – szablon produktu</p>
-------------------------	--

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

3. Procesy

Proces to ustrukturyzowany zbiór działań który prowadzi do osiągnięcia celu, ma elementy wejściowe oraz wyjściowe.

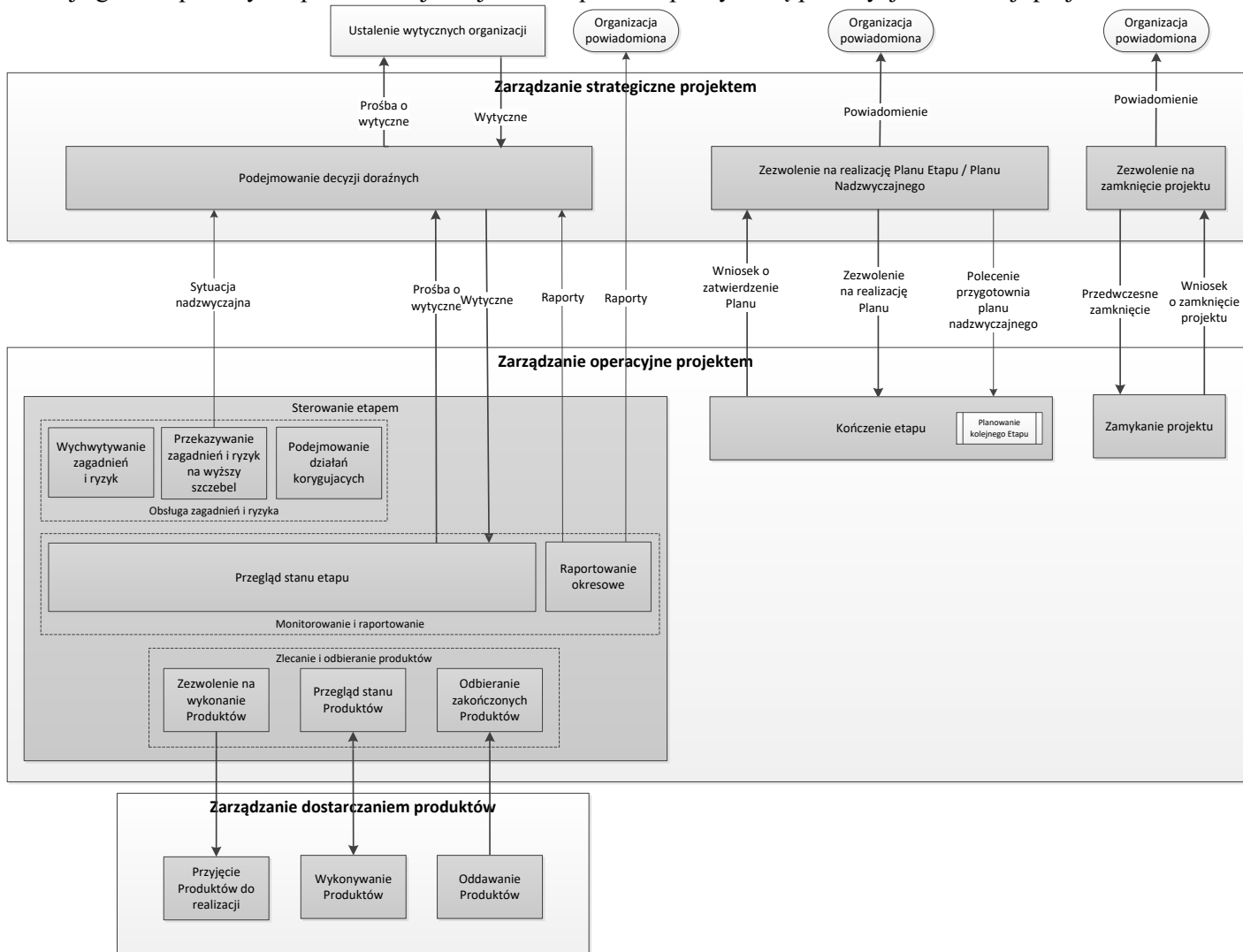


Wszystkie projekty realizowane są zgodnie z procesami obejmującymi cały cykl życia projektu. Niniejsza metodyka skupia się na procesach dotyczących realizacji projektu, nie opisuje więc procesów:

- Przygotowania Projektu, początkiem którego jest Zlecenie przygotowania projektu, a jego efektem zgoda lub jej brak na zainicjowanie projektu,
- Inicjowanie Projektu – czyli procesu podczas którego projekt jest planowany, a na podstawie DIP podejmowana jest decyzja o jego realizacji.

Procesy realizowane są na trzech poziomach: strategicznym, operacyjnym i dostarczania produktów. Procesy zarządzania strategicznego projektem realizowane są przez Komitet Sterujący, procesy operacyjnego zarządzania projektem przez Kierownika Projektu, a procesy dostarczania produktów przez Liderów Zespołów. Informacje o postępie prac oraz eskalacje przekazywane są na poziom korporacyjny (czyli organizacji), skąd do projektu dawane są wytyczne.

Diagram poniżej prezentuje główne procesy Etapu Realizacji Projektu. Etap ten rozpoczyna się po decyzji o realizacji projektu.



3.1. Zarządzanie strategiczne projektem

Proces *Zarządzanie strategiczne projektem* ma na celu zapewnienie Komitetowi Sterującemu kontroli nad realizacją projektu oraz możliwości podejmowania kluczowych decyzji, co sprawia że Komitet Sterujący może być odpowiedzialny za powodzenie projektu. Z drugiej strony proces umożliwia zmniejszenie zaangażowania Komitetu Sterującego w zarządzaniu projektem dzięki zarządzaniu z użyciem tolerancji.

Podczas realizacji swoich zadań Komitet Sterujący komunikuje się zarówno z organizacją, jak i z Kierownikiem Projektu.

W ramach procesu Komitet Sterujący podejmuje trzy główne działania:

- Zezwolenie na realizację Planu Etapu / Planu Nadzwyczajnego
- Podejmowanie decyzji doraźnych
- Zezwolenie na zamknięcie projektu

3.1.1. Zezwolenie na realizację Planu Etapu / Planu Nadzwyczajnego

Kierownik Projektu na zakończenie bieżącego Etapu zwraca się do Komitetu Sterującego z Wnioskiem o zatwierdzenie Planu następnego Etapu. Komitet Sterujący dokonuje przeglądu wyników bieżącego Etapu (na podstawie Raportu Końcowego Etapu) i Planu Etapu następnego i na tej podstawie daje decyzję o rozpoczęciu kolejnego etapu bądź o zamknięciu projektu. Plan Etapu nie jest tworzony w ostatnim etapie zarządzania.

Dla sytuacji nadzwyczajnych Komitet Sterujący może zlecić przygotowanie Planu Nadzwyczajnego (dla Projektu bądź Etapu). Plan Nadzwyczajny dla Etapu zatwierdzany jest na poziomie Komitetu Sterującego, a Plan Nadzwyczajny dla Projektu na poziomie Kierownictwa MC.

Lista zadań do realizacji dla Komitetu Sterującego:

- A** Przegląd i akceptacja Raportu Końcowego Etapu
 - Przegląd wyników projektu, uzasadnień odchyień oraz prognozy na pozostałą część projektu
 - Przegląd Rejestru Ryzyka i zatwierdzenie poziomu ryzyka i planów odpowiedzi
 - Potwierdzenie prawidłowości przekazania produktów dostarczonych w Etapie
- B** Przegląd i akceptacja Planu Etapu / Planu Nadzwyczajnego
 - Weryfikacja i zatwierdzenie Planu Etapu / Planu Nadzwyczajnego
 - Weryfikacja i zatwierdzenie zaktualizowanej dokumentacji bazowej
- C** Podjęcie decyzji dotyczącej realizacji projektu
 - Akceptacja Planu i zezwolenie na jego realizację
 - Odrzucenie Planu ze wskazaniem braków do uzupełnienia przez Kierownika Projektu
 - Odrzucenie Planu i uruchomienie Zamykania Projektu
 - Polecenie przygotowania Planu Nadzwyczajnego
- D** Poinformowanie organizacji o decyzji z pkt. C

Komitet Sterujący może zadania dotyczące weryfikacji Raportu Końcowego Etapu i Planów zdelegować na Ekspertów. Akceptacji dokonuje Komitet Sterujący.

3.1.2. Podejmowanie decyzji doraźnych

Kierownik Projektu może w czasie trwania projektu zwracać się do Komitetu Sterującego z prośbą o wytyczne co do każdego aspektu realizacji projektu. Komitet Sterujący może udzielać wytycznych nie tylko na wyraźną prośbę Kierownika Projektu, ale także w odpowiedzi na otrzymany raport projektu, raport zagadnień czy na podstawie własnych obserwacji czy obaw. Wytyczne Komitet Sterujący może uzgadniać z Kierownictwem, w szczególności gdy wykraczają poza tolerancje Komitetu Sterującego.

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 Komitetu Sterującego:

- A** Odpowiadanie na prośby o wytyczne
 - Dawanie wytycznych Kierownikowi Projektu

- Uzgodnienia z Kierownictwem, gdy wytyczne wykraczają poza ustalone tolerancje dla Komitetu Sterującego
- B** Reagowanie na Raport Okresowy
 - Przegląd stanu projektu, postępu prac, zgodności ze Studium Wykonalności
 - Przekazanie Kierownikowi Projektu wytycznych dotyczących odchyłeń czy zauważonych nieprawidłowości
- C** Reagowanie na Raport Zagadnień lub Ryzyka
 - Przegląd Raportu Zagadnień lub Ryzyka
 - Przekazanie wytycznych dotyczących zagadnienia (np. akceptacja lub odrzucenie Wniosku Zmiany lub polecenie przygotowania Planu Nadzwyczajnego) lub ryzyka
 - Uzgodnienia z Kierownictwem, gdy wytyczne wykraczają poza ustalone tolerancje dla Komitetu Sterującego
- D** Przekazywanie wytycznych otrzymanych od Kierownictwa MC i zebranych z organizacji
 - Przekazanie wytycznych i informacji otrzymanych od organizacji do Kierownika Projektu które są niezbędne do prowadzenia projektu

3.1.3. Zezwolenie na zamknięcie projektu

Po osiągnięciu celów projektu Kierownik Projektu wnioskuje o jego zamknięcie do Komitetu Sterującego. Komitet Sterujący (lub wyznaczeni Eksperci) weryfikuje dokumentację projektową w celu określenia czy projekt osiągnął swoje założenia, czy są odchylenia i podejmuje decyzję o zamknięciu projektu. W przypadku braków lub niejasności w Raporcie Końcowym Projektu Komitet Sterujący może wstrzymać się z decyzją o zamknięciu projektu do czasu wyjaśnienia wątpliwości.

Komitet Sterujący może również na bazie wytycznych od organizacji lub własnych decyzji nie dać zgody na realizację Planu Etapu lub Planu Nadzwyczajnego i przekazać Kierownikowi Projektu polecenie zamknięcia projektu.

Lista zadań do realizacji dla Komitetu Sterującego:

- A** Przegląd Dokumentacji Inicjowania Projektu, Studium Wykonalności
 - Zatwierdzenie aktualnych wersji produktów bazowych (na podstawie przeglądu i porównania aktualnych wersji produktów bazowych i ich pierwszych zaakceptowanych wersji)
- B** Przegląd i akceptacja Raportu Końcowego Projektu
 - Przegląd osiągnięcia celów projektu, przekazanych produktów (w tym poprawności procesu akceptacji i odbioru przez użytkowników)
- C** Poinformowanie organizacji o zamknięciu projektu

3.2. Zarządzanie operacyjne projektem

W ramach *operacyjnego zarządzania projektem* Kierownik Projektu steruje realizacją Etapów, poprzez przydzielanie prac do wykonania oraz monitorowania dostarczania produktów. Kierownik Projektu odpowiada za utrzymywanie dokumentacji projektowej, w tym Rejestrów projektowych, cykliczne raportowanie do Komitetu Sterującego i organizacji (w szczególności BZPP) oraz eskalowanie zagadnień i ryzyk wykraczających poza jego tolerancje.

Na koniec każdego (za wyjątkiem ostatniego) Etapu Kierownik Projektu przygotowuje dokumentację pozwalającą na ocenę zamykanego Etapu oraz planowanego Etapu i prosi Komitet Sterujący o zgodę na rozpoczęcie kolejnego etapu zarządczego.

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

W ramach Zarządzania operacyjnego projektem Kierownik Projektu realizuje trzy procesy:

- Sterowanie etapem
- Kończenie etapu
- Zamykanie projektu

3.2.1. Sterowanie etapem

Kierownik Projektu zarządza dostarczaniem produktów w określonej jakości, obsługuje zagadnienia i zarządza ryzykami, monitoruje stan etapu i raportuje jego wykonanie do Komitetu Sterującego i BZPP.

W ramach Sterowania etapem działania podzielone są na trzy grupy:

- Dotyczące zlecenia i odbierania produktów
- Monitorowania i raportowania
- Obsługi zagadnień i ryzyka

Zlecenie i odbieranie produktów

Zezwolenie na wykonanie produktów

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

Przegląd stanu produktów

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

Obieranie zakończonych produktów

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

Monitorowanie i raportowanie

Aby zachować równowagę pomiędzy 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 Kierownika Projektu w ramach *przeglądania stanu etapu*:

- A Przegląd postępów realizacji etapu**
 - Przegląd raportów zespołów
 - Weryfikacja postępu prac faktycznego z planowanym, w tym w dostarczaniu produktów
 - Przegląd Rejestrów projektowych pod kątem wpływu na osiągnięcie celów etapu lub projektu
- B Podjęcie decyzji o działaniach, w tym działaniach korygujących czy zwróceniu się do Komitetu Sterującego**
- C Aktualizacja Rejestrów projektowych oraz dokumentacji bazowej projektu**
- D W przypadku oddania produktów do użytkowania: zweryfikować ich listę, jakość, akceptacje oraz przekazać je do użytkowników**

Kierownik Projektu 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 Kierownika Projektu w ramach *raportowania okresowego*:

- A Zebranie informacji z raportów zespołów, rejestrów projektowych bądź innych źródeł**
- B Przygotowanie Raportu Okresowego Projektu i przekazanie go Komitetowi Sterującemu i BZPP**

Obsługa zagadnień i ryzyka

W trakcie realizacji projektu pojawiają się ryzyka oraz zagadnienia którymi Kierownik Projektu musi zarządzić. Ryzyko w projekcie może zgłosić każdy – nawet osoba z poza zespołu projektowego.

Lista zadań dla Kierownika Projektu w ramach obsługi ryzyka i zagadnień:

- A Wychwytywanie i analizowanie zagadnień i ryzyk**
 - Identyfikacja ryzyka/zagadnienia
 - Rejestracja ryzyka/zagadnienia w odpowiednim rejestrze
 - Obsługa ryzyka/zagadnienia zgodnie z Metodyką
- B Przekazywanie zagadnień i ryzyk**

- Analiza Planu Etapu i Planu Projektu pod kątem odchyień które mogą być efektem zidentyfikowanego zagadnienia lub ryzyka (którego zarządzenie wykracza poza tolerancje Kierownika Projektu)**
- Określenie możliwych rozwiązań oraz przygotowanie rekomendacji**
- Uzyskanie od Komitetu Sterującego decyzji dot. ryzyka/zagadnienia**
- C Podejmowanie działań korygujących**
 - Analiza odchylenia od Planu na podstawie dostępnych informacji**
 - Analiza możliwych działań korygujących i wybór najbardziej odpowiedniego, uruchomienie jego realizacji**
 - Aktualizacja dokumentacji projektowej

Kierownik Projektu może delegować powyższe zadania na członków zespołu projektowego.

3.2.2. Kończenie etapu

Kierownik Projektu pod koniec Etapu (za wyjątkiem ostatniego etapu zarządczego) przedstawia Komitetowi Sterującemu pełny zakres informacji niezbędny do oceny dalszej zasadności prowadzenia projektu (Raport Końcowy Etapu oraz zaktualizowane produkty bazowe). Projekty mogą stracić uzasadnienie do ich kontynuacji nie tylko w wyniku odchyień, ale również w wyniku czynników zewnętrznych.

Lista zadań dla Kierownika Projektu w ramach kończenia etapu:

- A Planowanie następnego etapu**
 - Przegląd i aktualizacja dokumentacji projektu
 - Przygotowanie Planu Etapu (planowanie powinno odbywać się z wszystkimi zaangażowanymi stronami aby było jak najbardziej wykonalne i szczegółowe) z uwzględnieniem opisów produktów tego etapu
- B Uaktualnienie Planu Projektu (w zakresie faktycznych postępów, przewidywanych terminów i kosztów oraz zmian w produktach)**
- C Uaktualnienie Studium Wykonalności**
- D Raportowanie zakończenia etapu**
 - 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
- E Sporządzanie Planu Nadzwyczajnego**
 - Przegląd i aktualizacja dokumentacji projektu
 - Przygotowanie Planu Nadzwyczajnego (planowanie powinno odbywać się z wszystkimi zaangażowanymi stronami aby było jak najbardziej wykonalne i szczegółowe) z uwzględnieniem opisów produktów tego etapu

3.2.3. 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 Komitetu Sterującego o zamknięciu projektu.

Lista zadań Kierownika Projektu w ramach zamykania projektu:

- A Przygotowanie planowanego zamknięcia**
 - Aktualizacja Planu Projektu
 - Potwierdzenie że wszystkie produkty projektu zostały dostarczone, zaakceptowane i odebrane
 - Potwierdzenie że projekt dostarczył Produkt Końcowy Projektu
- B Przygotowanie przedwczesnego zamknięcia**
 - Aktualizacja Rejestru Zagadnień o decyzję o przedwczesnym zamknięciu projektu
 - Aktualizacja Planu Projektu
 - Zestawienie produktów: dostarczonych i zaakceptowanych, w toku (w tym tych które należy dokończyć), nierozpoczętych, etc.

- Uzgodnienie sposobu wykorzystania dostarczonych do momentu zamknięcia projektu produktów (uzgodnienia z Komitetem Sterującym i organizacją)
- C Przekazanie produktów**
 - Opracowanie zaleceń działań następczych dla produktów
 - Przekazanie produktów projektu użytkownikom (jeżeli nie były przekazywane na bieżąco po ich wytworzeniu) – formalne potwierdzeniu odbioru
- D Ocena projektu**
 - Analiza produktów bazowych – ich pierwotnych założeń i obecnych wersji
 - Przygotowanie Raportu Końcowego Projektu – obejmującego podsumowanie prac projektowych, zalecenia, wyniki warsztatu Lessons Learned z realizacji projektu
- E Rekomendacja zamknięcia projektu**
 - Zamknięcie wszystkich rejestrów projektowych
 - Archiwizacja dokumentacji
 - Zorganizować posiedzenie Komitetu Sterującego na którym przedstawiona zostanie rekomendacja zamknięcia projektu i uzyskać decyzję o zamknięciu projektu

3.3. Zarządzanie dostarczaniem produktów

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

Lista zadań Lidera Zespołu w ramach zarządzania dostarczaniem produktów:

- A Przyjęcie produktów do realizacji**
 - Przegląd przydzielonych produktów oraz uzgodnienie z Kierownikiem Projektu szczegółowego zakresu, terminów, jakości
 - Utworzenie Planu Zespołu i jego potwierdzenie (*potwierdzenie jest opcjonalne*)
 - Analiza możliwych ryzyk i aktualizacja Rejestru Ryzyka
 - Potwierdzenie przyjęcia produktów do realizacji
- B Wykonywanie produktów**
 - Zarządzanie wykonywaniem produktów przez zespół
 - Zarządzanie ryzykami i zagadnieniami w zakresie tolerancji Lidera Zespołu
 - Przekazywanie ryzyk i zagadnień wykraczających poza tolerancje Lidera Zespołu do Kierownika Projektu i wykonywanie zleconych przez niego działań
 - Raportowanie do Kierownika Projektu zgodnie z Planem Komunikacji
- C Oddawanie produktów**
 - Przekazywanie produktów do weryfikacji i akceptacji zgodnie z zasadami zarządzania jakością

4. Produkty zarządcze

W projektach rozróżnia się trzy rodzaje produktów zarządczych, są to: 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
<i>bazowe</i>		
P1	DIP (Dokumentacja Inicjowania Projektu)	Zdefiniowanie projektu, podstawa do zarządzania projektem i jego oceny.
P2	Studium wykonalności	Udokumentowanie zasadności realizacji projektu.

(Uzasadnienie biznesowe)		
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 grupy projektów	Podsumowuje stan realizacji grupy projektów w danym momencie czasu i zależności pomiędzy nimi.
P7	Raport końcowy projektu	Raport tworzony przy zamykaniu projektu w celu dokonania przeglądu jego przebiegu.
P8	Raport końcowy etapu	Raport tworzony przy zamykaniu etapu w celu przekazania informacji wymaganych do podjęcia decyzji o realizacji kolejnego etapu projektu.
P9	Raport zespołu	Raport tworzony jest w celu przekazania statusu realizacji prac zespołu nad przydzielonymi produktami.
P10	Raport rzeczowo-finansowy	Przekazanie aktualnego stanu projektu.
rejstry		
P11	Rejestr Ryzyka	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o ryzykach projektowych.
P12	Rejestr Zagadnień	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o wszystkich zagadnieniach

Tabela 7 Lista produktów zarządczych

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

4.1. Dokumentacja Inicjowania Projektu

Nazwa produktu	Dokument Inicjowania Projektu
Cel produktu	Zdefiniowanie projektu, podstawa do zarządzania projektem i jego oceny.
Forma produktu	Dokument MS Word (po akceptacji umieszczony w Jira/Confluence)
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metryka projektu 2. Definicja projektu 3. Zespoły i role <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Struktura organizacyjna projektu 3.2. Zespoły projektowe 3.3. Role 4. Zasady zarządzania projektem <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Zarządzanie ryzykiem 4.2. Zarządzanie jakością 4.3. Zarządzanie konfiguracją 4.4. Zarządzanie komunikacją 5. Załączniki <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Początkowy Rejestr Ryzyka 5.2. Lista wymagań funkcjonalnych i poza funkcjonalnych 5.3. Studium Wykonalności

5.4. Plan Projektu

4.2. Studium wykonalności

Nazwa produktu	Studium wykonalności
Cel produktu	Udokumentowanie zasadności realizacji projektu.
Forma produktu	Dokument MS Word
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 z finansowanych ze źródeł zewnętrznych zakres Studium Wykonalności powinien spełniać kryteria organizacji finansującej.</p>

4.3. Plan Projektu

Nazwa produktu	Plan Projektu
Cel produktu	Opis sposobu i terminów osiągnięcia celów projektu.
Forma produktu	Dokument MS Word (
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

4.4. Plan Etapu

Nazwa produktu	Plan Etapu
Cel produktu	Opis sposobu i terminów osiągnięcia celów etapu.
Forma produktu	Dokument MS Word
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metryka projektu 2. Założenia planu 3. Zależności zewnętrzne 4. Budżet etapu 5. Szczegółowy harmonogram etapu

	6. Produkty projektu (szczegółowy opis)
--	--

4.5. Raport okresowy projektu

Nazwa produktu	Raport okresowy projektu
Cel produktu	Podsumowuje stan etapu w danym momencie czasu. Komitet Sterujący i BZPP jest informowany o stanie prac. Kierownik Projektu eskaluje ryzyka i zagadnienia.
Forma produktu	Strona w Confluence (wersja strony z dnia raportu)
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 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 MC

4.6. Raport grupy projektów

Nazwa produktu	Raport grupy projektów
Cel produktu	Podsumowuje stan realizacji grupy projektów w danym momencie czasu i zależności pomiędzy nimi.
Forma produktu	Strona w Confluence
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data raportu 2. Cel realizacji grupy projektów 3. Status grupy projektów 4. Lista projektów (podstawowe dane) 5. Kamienie Milowe projektu wraz ze statusem 6. Etapy zarządcze 7. Zagadnienia 8. Ryzyka 9. Decyzje do podjęcia 10. Eskalacje do KS oraz Kierownictwa MC

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	Strona w Confluence
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data raportu 2. Metryka projektu

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Podsumowanie wyników projektu 4. Przegląd Studium Wykonalności 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	Strona w Confluence
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Data raportu 2. Metryka projektu 3. Podsumowanie wyników etapu 4. Przegląd 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 tworzony jest w celu przekazania statusu realizacji prac zespołu nad przydzielonymi produktami.
Forma produktu	{do decyzji Kierownika Projektu}
Zakres produktu	<ol 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	Plik MS Word
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Zakres produktu określony jest przez KRMC. Szablon dostępny jest w BZPP.

4.11. Rejestr Ryzyka

Nazwa produktu	Rejestr Ryzyka
-----------------------	----------------

Cel produktu	Rejestrowanie i utrzymywanie informacji o ryzykach projektowych.
Forma produktu	{do decyzji Kierownika Projektu}
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dla każdego ryzyka: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. ID 1.2. Nazwa 1.3. Status 1.4. Przyczyna 1.5. Opis 1.6. Skutek 1.7. Data zgłoszenia 1.8. Zgłaszający 1.9. Właściciel Ryzyka 1.10. Wykonujący reakcję 1.11. Waga 1.12. Prawdopodobieństwo 1.13. Istotność 1.14. Typ odpowiedzi na ryzyko 1.15. 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 Kierownika Projektu}
Zakres produktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dla każdego zagadnienia: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. ID 1.2. Nazwa 1.3. Opis 1.4. Typ (problem / odstępstwo / wniosek zmiany) 1.5. Data zgłoszenia 1.6. Zgłaszający 1.7. Poziom (Zespół, Projekt, KS, Kierownictwo) 1.8. Status 1.9. Data zamknięcia

5. Role i odpowiedzialności

Poniżej wymieniono główne obowiązki kluczowych ról w realizacji projektów.

5.1. Komitet Sterujący

Odpowiada za realizację projektu przed Kierownictwem Ministerstwa Cyfryzacji. Zarządza projektem na poziomie strategicznym.

Kluczowe obowiązki:

- Zatwierdza Dokumentację Inicjującą Projektu.
- Wydaje zezwolenie na realizację projektu.
- Zatwierdza Plany Etapów i Plany Nadzwyczajne.
- Wydaje zgodę na realizację kolejnych etapów zarządczych.
- Prowadzi komunikację z interesariuszami.
- Daje wytyczne Kierownikowi Projektu.
- Zatwierdza zmiany i zarządza ryzykami i zagadnieniami na swoim poziomie.
- Pilnuje utrzymania zasadności realizacji projektu.
- Nadzoruje i zatwierdza produkty projektu.
- Zatwierdza Raport końcowy projektu wraz z produktem końcowym projektu.
- Zezwala na zamknięcie projektu.

5.2. Przewodniczący Komitetu Sterującego

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

Kluczowe obowiązki:

- Wyznacza Kierownika Projektu.
- Nadzoruje opracowanie Studium Wykonalności, a w trakcie trwania projektu dokonuje jego przeglądów.
- Zapewnia finansowanie dla projektu.
- Przekazuje ryzyka bądź zagadnienia do Kierownictwa MC jeżeli wykraczają poza tolerancje.
- Przewodniczy posiedzeniom Komitetu Sterującego.
- Zapewnia nadzór biznesowy nad osiągnięciem przez projekt korzyści biznesowych.

5.3. Główny Użytkownik

Odpowiada za określenie potrzeb użytkowników względem 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:

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

Obowiązki:

- Określa oczekiwania jakościowe oraz kryteria akceptacji dla produktu
- Określa rezultaty projektu
- Gwarantuje że projekt dostarcza produkty, które dostarczą oczekiwane rezultaty i spełnią wymagania użytkowników
- Zapewnia że oczekiwane korzyści zostaną dostarczone, także po zakończeniu projektu
- Rozwiązuje konflikty dotyczące priorytetów i wymagań użytkowników
- Zapewnia dostępność zasobów użytkownika w realizacji prac projektowych
- Jest punktem kontaktu dla użytkowników i ich kierownictwa
- Reprezentuje użytkowników w projekcie

5.4. Główny Dostawca

Reprezentuje interesy zespołu Dostawcy – dostarczających produkty projektu. Odpowiada za jakość dostarczanych produktów i ich integralność. Jeżeli w projekcie jest więcej niż jeden Dostawca, może być więcej osób w roli Głównego Dostawcy.

Obowiązki:

- Ocenia i potwierdza zasadność formuły realizacji projektu
- Zapewnia że metody wytwarzania produktów są realistyczne oraz wspiera w wyborze metod wytwarzania
- Gwarantuje dostępność zasobów dostawcy niezbędnych dla projektu
- Rozwiązuje konflikty dotyczące priorytetów i wymagań dostawcy
- Informuje kierownictwo o technicznych aspektach projektu
- Gwarantuje prawidłowość stosowania procedur jakościowych

5.5. Kierownik Projektu

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

Obowiązki:

- Przygotowuje produkty bazowe projektu oraz potwierdza je z Komitetem Sterującym
- Sporządza Raporty projektowe oraz utrzymuje Rejestry projektowe
- Zarządza zależnościami z innymi projektami, również w kontekście produktów
- Zarządza zespołem projektowym
- Zarządza przepływem informacji pomiędzy poziomem strategicznym a poziomem dostarczania produktów
- Zarządza dostarczaniem produktów
- Opracowuje procedury w projekcie oraz mechanizmy sterowania i monitorowania

5.6. Lider Zespołu

Odpowiada za dostarczenie produktów projektu przydzielonych do realizacji w zespole.

Obowiązki:

- Przygotowuje Plan Zespołu i potwierdza jego kluczowe założenia z Kierownikiem Projektu
- Sporządza Raporty Zespołu
- Planuje, monitoruje i zarządza pracami zespołu
- Odpowiada za postępy prac zespołu
- Identyfikuje ryzyka i zagadnienia oraz zarządza nimi na poziomie swoich uprawnień

5.7. Nadzór Projektu

Komitet Sterujący pełni rolę nadzorczą względem projektu, może ją zdelegować na Ekspertów.

Rola nadzoru ze strony Biznesu (Ekspert ds. realizacji PZIP):

- Weryfikacja zasadności i zgodności projektu z PZIP
- Analiza wpływu ryzyk i zagadnień (w tym problemów i zmian) na uzasadnienie biznesowe i PZIP
- Monitorowanie etapów i statusu projektu względem tolerancji

Rola nadzoru ze strony Użytkownika (Ekspert ds. Jakości):

- Weryfikuje, czy potrzeby użytkownika są opisane z wystarczającą szczegółowością i są kompletne
- Weryfikuje, czy rozwiązanie spełnia potrzeby użytkownika i zbliża projekt do celu
- Pomaga oceniać wpływ ewentualnych zmian z punktu widzenia użytkownika
- Zapewnia, że są podejmowane odpowiednie działania mające na celu weryfikację jakości produktów (np. testy) oraz że dostarczane produkty są odpowiedniej jakości

Rola nadzoru ze strony Dostawcy (Ekspert ds. realizacji projektów IT):

- Doradza w wyborze strategii realizacji i metod wytwórczych
- Zapewnia, że są zdefiniowane i stosowane odpowiednie standardy
- Pomaga oceniać wpływ ewentualnych zmian z punktu widzenia dostawcy (wpływ na poprawność, kompletność i integralność rozwiązania)
- Monitoruje ryzyka dot. wytwarzania produktów projektu

-
- Ocenia, czy procedury kontroli jakości są odpowiednie, przez co dostarczane produkty są zgodne z wymaganiami