DOKUMENTACJA SYSTEMOWA SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

„Podręcznik planowania i zarządzania zadaniami JST”

Projekt jest współfinansowany ze środkow Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013
Starostwo Powiatowe w Nowym Targu- Wydział Rozwoju i Inwestycji- Biuro ds. Funduszy Europejskich
Al. Tysiąclecia 35, 34–400 Nowy Targ, tel. (018) 266 13 57,fax. (018) 266 13 44, e–mail: rozwoj@nowotarski.pl
www.nowotarski.pl NIP 735-217-50-44 REGON 491893339

Create your own universe of innovation !

Innovative Bussines Solutions

DOKUMENTACJA SYSTEMOWA SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

„Podręcznik planowania i zarządzania zadaniami JST”

Autor:
Dr Jacek Strojny

UNIVERSE-IBS Sp. z o.o.
ADRES: ul. Poznańska 2c, 35-084 Rzeszów
TEL/FAX 017 778 85 94
WWW: http://www.universe-ibs.pl
E-MAIL: office@universe-ibs.pl

Nowy Targ, grudzień 2011 r.

Starostwo Powiatowe w Nowym Targu
Al. Tysiąclecia 35
34-400 Nowy Targ

Redaktor podręcznika: ***Dr Jacek Strojny***

Projekt: **Nowotarski - nowatorski. Samorząd zorientowany projektowo**

Zadanie: Wdrożenie Systemu Zarządzania Projektami w Starostwie Nowotarskim
Etap: Opracowanie „Oceny orientacji zadaniowej i projektowej Samorządu”

Spis treści

Spis treści....4
Wprowadzenie....5
Rozdział 1. Podstawowe definicje systemowe. 6
Część I. Procedury systemu zarządzania projektami 9
Rozdział 2. Procedury realizacji programu i projektu w fazach modelu fazowego....10
Rozdział 3. Założenia procedur szczególnych w projekcie i programie....60
Rozdział 4. Założenia procedur koordynacji projektu, programu i portfela projektów. 64
Rozdział 5. Procedury systemowe. 65
Część II. Organizacja Systemu Zarządzania Projektami....70
Rozdział 6. Organizacja Systemu Zarządzania Projektami – wymiar stały 71
Rozdział 7. Organizacja Systemu Zarządzania Projektami – wymiar tymczasowy....74
Część III. Metodyka Systemu Zarządzania Projektami 80
Rozdział 8. Techniki definiujące. 81
Rozdział 9. Techniki planistyczne. 85
Rozdział 10. Techniki controllingowe. 96
Rozdział 11. Zasady agregacji technik w koordynacji programu i portfela projektów....106
Część IV. Dokumentacja Systemu Zarządzania Projektami 108
Rozdział 12. Dokumenty utrzymania Systemu Zarządzania Projektami 109
Rozdział 13. Dokumenty projektowe i programowe 113
Rozdział 14. Schematy uchwał i zarządzeń związane z realizacją projektów i programów. 137
Część V. Zasady zarządzania procesami zintegrowanego z Systemem Zarządzania Projektami....145
Rozdział 15. Procedury zarządzania procesami. 146
Rozdział 16. Metodyka planowania, monitorowania i rozliczania procesów zintegrowana z Systemem Zarządzania Projektami. 162
Rozdział 17. Dokumenty utrzymania Systemu Zarządzania Procesami. 164
Rozdział 18. Dokumenty procesowe. 165
Rozdział 19. Schematy uchwał i zarządzeń związane z realizacją procesów. 166
Część V. Wdrożenie zasad planowania i zarządzania zadaniami JST 167
Rozdział 20. Uchwały wdrażające System Zarządzania Projektami oraz zintegrowany z nim System Zarządzania Procesami. 168

Wprowadzenie

Niniejszy dokument zawiera systemowe rozwiązania dotyczące zarządzania zadaniami JST poprzez projekty. Powstał on w ramach etapu wdrożeniowego obejmującego przygotowanie i implementację rozwiązań organizacyjnych w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Jest to zbiór procedur, technik i dokumentów przygotowanych zgodnie z załącznikiem do umowy nr ZA.273.97.2011.PN49.IW, na podstawie której realizowana jest niniejsza usługa.

Rozdział 1. Podstawowe definicje systemowe.

Wstęp.

Wdrożenie rozwiązań systemowych oznacza standaryzację podejścia do procesów zarządzania. Niezbędnym elementem wdrożenia, unifikującym podejście do wybranego obszaru organizacji jest zbiór odpowiednio skategoryzowanych pojęć oraz ich definicji, które pozwalają wszystkim członkom organizacji w podobny sposób nazywać i rozumieć zjawiska zachodzące w organizacji. W ramach wdrożenia w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu innowacyjnej metodyki zarządzania zadaniami poprzez projektu wprowadza się Słownik pojęć systemowych.

Szczegółowe rekomendacje.

Poniżej przedstawiono tabelę zawierającą zbiór pojęć systemowych, obowiązujących w Systemie Zarządzania Projektami wdrożonym w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.

Tabela 1. Słownik pojęć systemowych Systemu Zarządzania Projektami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.

Słownik pojęć systemowych Systemu Zarządzania Projektami	
Pojęcie	**Interpretacja**
System Zarządzania Projektami	Zbiór rozwiązań określających zasady zarządzania przedsięwzięciami o charakterze jednorazowym w organizacji zorientowanej projektowo. Na System Zarządzania Projektami składa się: 1. Słownik pojęć systemowych Systemu Zarządzania Projektami 2. Procedury Systemu Zarządzania Projektami 3. Organizację Systemu Zarządzania Projektami 4. Metodykę Systemu Zarządzania Projektami 5. Dokumentację Systemu Zarządzania Projektami
Proces	Zadanie o charakterze ciągłym, mające określony zakres oraz budżet.
Projekt	Przedsięwzięcie o charakterze jednorazowym mające określony czas realizacji, zakres oraz budżet.
Program	Zbiór rozłożonych w czasie projektów powiązanych ze sobą tematycznie, zmierzających do realizacji określonego celu strategicznego.
Portfel projektów	Zbiór projektów planowanych i realizowanych w danym czasie.
Subportfel projektów	Zbiór projektów planowanych i realizowanych w danym czasie wyodrębnionych pod względem określonej wspólnej cechy, np.: – kategorie priorytetów, – charakterystykę rodzajową (typ projektu), – status projektu, – inne cechy (wartość liczby ryzyka, kategorię kierownika projektu, osobę kierownika projektu, merytoryczną komórkę organizacyjną).
Typ projektu	Rodzaj projektu wyodrębniony w oparciu o jego zakres przedmiotowy.
Projekt typu I	Projekt infrastrukturalny. Przedsięwzięcie o charakterze inwestycyjnym.
Projekt typu R	Projekt reorganizacyjny. Przedsięwzięcie związane z reorganizacją Starostwa Powiatowego w Nowym Targu oraz innych jednostek organizacyjnych.
Projekt typu S	Projekt społeczny. Przedsięwzięcia adresowane do społeczności lokalnej, nie mające charakteru inwestycyjnego.

Kategoria projektu	Rodzaj projektu, wyodrębniony w oparciu o przyjęte kryteria różnicujące pod względem trudności realizacji.
Projekt kategorii A	Projekt priorytetowy wg. przyjętych kryteriów.
Projekt kategorii B	Projekt ważny wg. przyjętych kryteriów.
Projekt kategorii C	Projekt standardowy wg. przyjętych projektów.
Priorytet strategiczny programu	Rodzaj programu, wyodrębniony w oparciu o przyjęte kryteria różnicujące pod zgodności ze strategią.
Program o priorytecie S.1	Program priorytetowy wg. przyjętych kryteriów.
Program o priorytecie S.2	Program ważny wg. przyjętych kryteriów.
Program o priorytecie S.3	Program standardowy wg. przyjętych kryteriów.
Status projektu/programu	Stan zaawansowania projektu/programu.
Status „Koncepcja”	Projekt we wstępnej fazie przygotowania (koncepcja).
Status „W przygotowaniu”	Projekt/Program w zaawansowanej fazie przygotowania (plany realizacyjne).
Status „Realizacja”	Projekt realizowany.
Status „Wykonany”	Projekt zamknięty i rozliczony.
Status „W archiwum”	Projekt przeniesiony do archiwum po obowiązkowym okresie utrzymania efektów projektu/przechowywania dokumentacji.
Kierownik liniowy	Osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, odpowiedzialna za: – organizowanie, motywowanie, koordynowanie i kontrolę pracy pracowników liniowej komórki organizacyjnej, – osiągnięcie celów procesów przypisanych do danej komórki organizacyjnej.
Kierownik projektu	Osoba, której powierzono realizację danego projektu, odpowiedzialna za: – organizowanie, motywowanie, koordynowanie i kontrolę pracy pracowników zespołu projektowego, – osiągnięcie celów projektu.
Kierownik programu	Osoba, której powierzono realizację danego programu, odpowiedzialna za: – koordynację działań związanych z zaplanowaniem, poszukiwaniem i pozyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania programu, – organizowanie, motywowanie, koordynowanie i kontrolę pracy pracowników zespołu programu, – nadzór nad kierownikami projektów przypisanych do danego programu, – osiągnięcie celów programu.
Kierownik portfela	Osoba na stanowisku kierowniczym w komórce typu Project Managament Office (Biuro Zarządzania Projektami), odpowiedzialna za: – organizację i koordynowanie procesu monitorowania projektów przez kierowników programów i projektów, – organizację, koordynowanie i realizację procesu controllingu programów i projektów, – organizację, koordynowanie i realizację procesu controllingu procesów operacyjnych, – nadzór operacyjny nad pracą kierowników programów i projektów.
Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami	Stanowisko/funkcja powołane w celu utrzymania i rozwoju Systemu Zarządzania Projektami. Podstawowa odpowiedzialność wiąże się z: – prowadzeniem Księgi Systemu Zarządzania Projektami. – planowaniem i realizacją audytów systemowych. – wdrażaniem zmian w Systemie Zarządzania Projektami.
Komórka liniowa	Komórka organizacyjna stała, utworzona w celu realizacji zadań o charakterze ciągłym (procesów). Do komórek o charakterze ciągłym należą: – departamenty,

	– wydziały, – biura, – stanowiska samodzielne.
Komórka projektowa	Komórka organizacyjna tymczasowa, utworzona w celu realizacji zadań o charakterze jednorazowym (programów i projektów). Do komórek o tym charakterze należą: – zespoły programów, – zespoły projektów, – komitety sterujące.
Project Management Office	Komórka liniowa utworzona w celu realizacji procesu „Obsługa programów i projektów". W Starostwie rolę tę pełni Biuro Zarządzania Projektami
Komitet sterujący	Komórka powoływana tymczasowo na czas realizacji programu lub projektu odpowiedzialna za nadzór strategiczny nad danym przedsięwzięciem jednorazowym. W stałego składu komitetu sterującego programu wchodzi: – Przedstawiciel Zarządu (Przewodniczący), – Kierownik portfela projektów, – Kierownik programu. W skład stałego składu komitetu sterującego projektu wchodzi: – Przedstawiciel Zarządu (Przewodniczący), – Kierownik portfela projektów, – Kierownik programu (jeśli projekt wchodzi w skład programu), – Kierownik projektu.
Zespół projektu	Osoby, które powołano do wykonywania zadań związanych z realizacją danego projektu.
Zespół programu	Osoby, które powołano do wykonywania zadań związanych z realizacją danego programu.
Cykl życia projektu	Następstwo faz (etapów) projektu obejmujących: – fazę inicjacji projektu, – fazę przygotowania projektu, – fazę realizacji projektu, – fazę zamykania projektu.
Kategoria kierownika projektu	Typ kierownika projektu, wyodrębniony w oparciu o przyjęte kryteria kompetencyjne.
Kierownik projektu kategorii A	Kierownik projektu – realizuje wszystkie kategorie projektów ze wskazaniem na projekty ważne i priorytetowe.
Kierownik projektu kategorii B	Kierownik projektu – realizuje projekty standardowe oraz ważne.
Kierownik projektu kategorii C	Kierownik projektu – realizuje projekty standardowe.

Źródło: Opracowanie własne.

Część I. Procedury systemu zarządzania projektami

Część pierwsza opracowania pt. Podręcznik planowania i zarządzania zadaniami JST skupia się na opisaniu podstawowych procedur niezbędnych do systemowego zarządzania projektami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Należy podkreślić iż prezentują one innowacyjne podejście do realizacji zadań we wskazanym urzędzie, zapewniając wysoki poziomu uniwersalności rozwiązań. Jednocześnie zapewniają jednak odpowiedź na konkretne potrzeby Zamawiającego. Punktem wyjścia do stworzenia owych procedur stanowi bowiem rozbudowana analiza przedwdrożeniowa przeprowadzona w pierwszym etapie projektu.

Na podstawie sformułowanych w niej wniosków i rekomendacji zbudowano listę procedur niezbędnych do efektywnego zarządzania zadaniami poprzez projekty. Obejmuje ona:

1. Procedury realizacji cyklu życia programu i projektu.
2. Procedury szczególne w realizacji projektu i programu.
3. Procedury koordynacji projektu, programu i portfela projektów.
4. Procedury systemowe.

Rozdział 2. Procedury realizacji programu i projektu w fazach modelu fazowego.

Wstęp.

Na podstawie przeprowadzonej analizy przedwdrożeniowej stwierdzono iż konieczne jest uporządkowanie i ujednolicenie procesu zarządzania projektem w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Zaproponowano przygotowanie szczegółowych procedur obejmujących przebieg każdego programu oraz projektu. Zostaną one uwzględnione w rozwiązaniach prawnych w postaci:

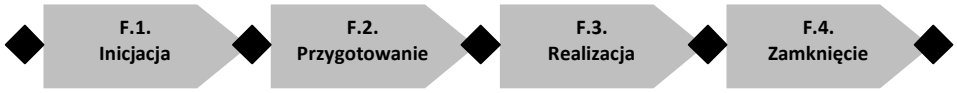
- Procedury realizacji projektów,
- Procedury realizacji programów.

Opis obu procedur bazuje na zidentyfikowanym, modelowym przebiegu projektu lub programu opisanym w postaci cyklu życia projektu.

Szczegółowe rekomendacje.

Sprawne zarządzanie programem i projektem wymaga sekwencji działań układających się w pewne zależne od siebie fazy, tworzące cykl życia programu/projektu. Do ich opisania wykorzystuje się model fazowy. Składa się on z czterech faz: uruchomienie, przygotowanie, realizacja oraz zamknięcie. Każda z nich jest poprzedzona i zakończona kamieniem milowym oznaczającym osiągnięcie określonego stanu w którym w oparciu o uzyskane efekty podejmuje się decyzję o przejściu do kolejnego etapu.

Rysunek 1. Schemat modelu fazowego programu/projektu.



Źródło: Opracowanie własne.

Faza inicjacji służy konkretyzacji koncepcji projektu. Stanowi więc wstępny etap prac planistycznych. Służy zebraniu informacji pozwalających ocenić przydatność projektu dla organizacji oraz podjąć decyzję o zaangażowaniu się w projekt zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i kosztowym.

Faza przygotowania to właściwy etap planistyczny. Jego rozpoczęcie jest możliwe wówczas, gdy koncepcja projektu została oceniona pozytywnie. Etap ten służy do przygotowania rozbudowanych planów realizacji projektu. Pociąga to za sobą oczywiście koszty związane z pracą pracowników, ale także niekiedy już z zakupem niektórych usług (np. przygotowanie dokumentów technicznych).

Faza realizacji jest to podstawowa faza cyklu życia projektu, podczas której wykonuje się prace związane z zarządzaniem projektem oraz pozostałe prace (merytoryczne), właściwe dla danego typu projektu, wynikające z zaplanowanego jego zakresu. W trakcie tej fazy konieczny jest ciągły controlling w celu określenia wpływu odchyleń na przebieg projektu oraz wprowadzania zmian w projekcie.

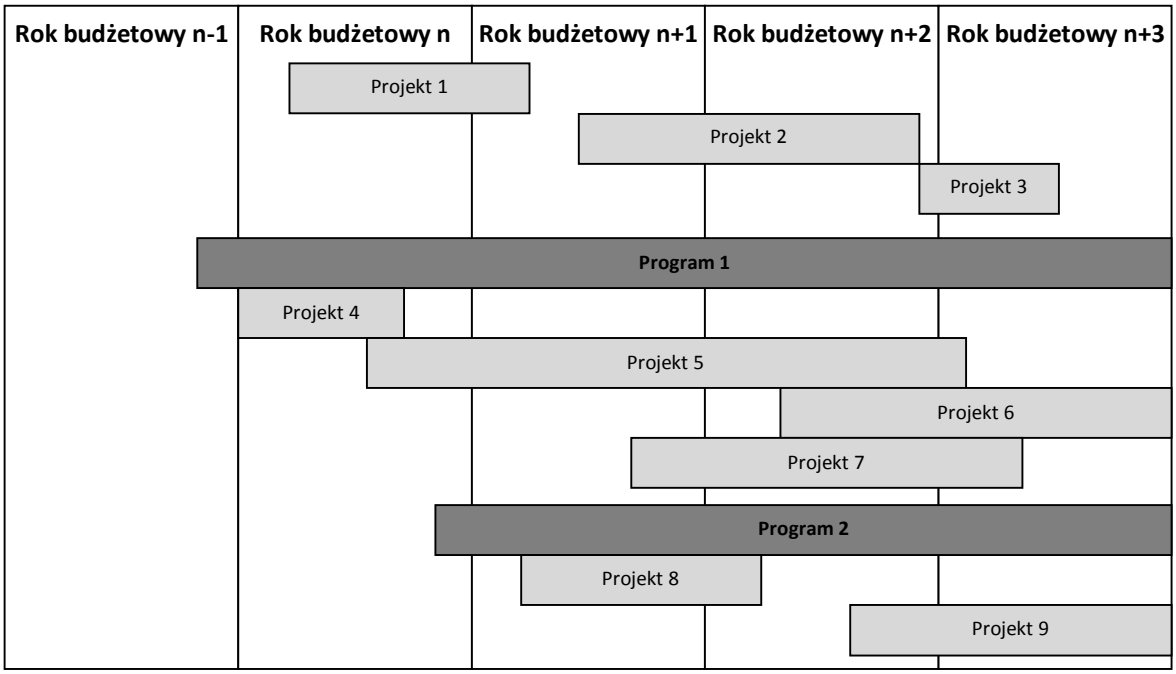
Faza zamknięcia projektu to ostatnia faza cyklu życia projektu. Polega ona na podsumowaniu przebiegu projektu oraz ocenie na ile zostały spełnione wyjściowe jego wyjściowe parametry.

Przedstawiony wyżej model posłużył do przygotowania opisu szczegółowych trybów realizacji każdej z faz dla modelu fazowego projektu i programu. Omówienie przebiegu faz jest dwustopniowe. W pierwszej części przedstawiono strukturę podziału prac narzuconą na model fazowy. W ten sposób powstaje tabela przedstawiająca zadania i kamienie milowe w projekcie. Następnie dla każdej z faz przygotowano szczegółowe tryby realizacji. Dla każdego zadania i kamienia milowego przygotowano szczegółową interpretację zakresu, zidentyfikowano niezbędne dokumenty i techniki oraz wskazano osobę odpowiedzialną za wykonanie.

Warto podkreślić, iż zadania narzucone na model fazowy projektu nie stanowią kompletnej SPP projektu. Należy ją uzupełnić o uszczegółowione zadania merytoryczne (w fazie planowania i realizacji. Szczegółowo rozpisano natomiast zadania związane z kierowaniem projektem w trakcie całego cyklu życia. Stanowią one podstawę do zasilania schematów SPP projektów w etapie „Zarządzanie projektem" o konkretne czynności w tym zakresie.

Dla pełnego obrazu przebiegu projektu i programu należy stworzyć jeszcze schemat relacji pomiędzy modelami fazowymi programów i projektów, a realizacją założeń poszczególnych lat budżetowych. Schemat taki przedstawia rys. 2.

Rysunek 2. Modele fazowe programu i projektu narzucone na rok budżetowy.



Źródło: Opracowanie własne.

Programy realizowane są na przestrzeni maksymalnie 4 lat. W przypadku potrzeby kontynuacji należy stworzyć nowy program na kolejne lata. Na zakończenie każdego roku budżetowego następuje rozliczenie kosztów rzeczywistych programów i projektów. W ramach trwającego programu realizowane są niektóre projekty. Zakończenie rzeczywiste programu jest możliwe dopiero wówczas, gdy wszystkie projekty realizowane w ramach tego programu zostaną zakończone. W przypadku, gdy oznacza to wykroczenie poza ostatni rok budżetowy planowany dla programu, należy przesunąć jego faktyczne zakończenie na koniec kolejnego roku budżetowego.

Część projektów może być realizowana bez podpięcia pod konkretny program. Wówczas ich przebieg analizowany jest w ramach lat budżetowych, w których podjęte są określone działania.

A. Model fazowy projektu.

Na model fazowy projektu składa się cztery następujące po sobie fazy, zgodnie ze schematem przedstawionym w rys. 1. Ich realizacja wymaga podjęcia szeregu działań oraz osiągnięcia kamieni milowych (efektów). Poniżej w tabeli przedstawiono schemat Struktury podziału prac dla projektu, naniesiony na wyodrębnione fazy modelu fazowego. Stanowi ona podstawę procedury realizacji projektu.

Tabela 2. Procedura realizacji projektu według Modelu fazowego.

SPP	Nazwa zadania	Typ zadania
F.	**Procedura realizacji projektu**	**Projekt**
F.1	**Inicjacja projektu**	**Faza**
F.1.1	Idea projektu	*Kamień milowy*
F.1.2	**Zarejestrowanie koncepcji projektu**	Zadanie
F.1.2.1	Nadanie nazwy roboczej projektu	Zadanie
F.1.2.2	Nadanie kodu roboczego projektu	Zadanie
F.1.2.3	Wskazanie komórki merytorycznej koncepcji projektu	Zadanie
F.1.2.4	Wskazanie osoby opracowującej koncepcję	Zadanie
F.1.2.5	Opis projektu	Zadanie
F.1.2.6	Oszacowanie kosztu koncepcji	Zadanie
F.1.2.7	Nadanie statusu projektu "Koncepcja"	Zadanie
F.1.2.8	Zgoda na przygotowanie Karty koncepcji projektu	Zadanie
F.1.3	Zarejestrowana koncepcja projektu	*Kamień milowy*
F.1.4	**Przygotowanie Karty koncepcji projektu**	Zadanie
F.1.4.1	**Opis projektu**	Zadanie
F.1.4.1.1	Opis potrzeby	Zadanie
F.1.4.1.2	Ogólny opis zakresu projektu	Zadanie
F.1.4.1.3	Wstępna analiza interesariuszy	Zadanie
F.1.4.1.4	Wstępna analiza ryzyk projektu	Zadanie
F.1.4.2	**Wstępny plan projektu**	Zadanie
F.1.4.2.1	Wstępny harmonogram projektu	Zadanie
F.1.4.2.2	Wstępny budżet projektu	Zadanie
F.1.5	Gotowa Karta koncepcji projektu	*Kamień milowy*
F.1.6	Ocena wewnętrzna koncepcji	Zadanie
F.1.7	Przesłanie Karty koncepcji projektu do konsultacji	Zadanie
F.1.8	**Ocena założeń projektu**	Zadanie
F.1.8.1	**Ocena zgodności projektu ze strategią**	Zadanie
F.1.8.1.1	**Przypisanie projektu do celu strategicznego**	Zadanie
F.1.8.1.1.1	Wskazanie celu strategicznego	Zadanie
F.1.8.1.1.2	Ocena zgodności z wybranym celem strategicznym	Zadanie
F.1.8.1.2	**Przypisanie projektu do programu**	Zadanie
F.1.8.1.2.1	Wskazanie programu	Zadanie
F.1.8.1.2.2	Ocena zgodności z wybranym programem	Zadanie
F.1.8.2	**Wstępna ocena wpływu projektu na portfel projektów**	Zadanie
F.1.8.2.1	Ocena wpływu na harmonogram portfela	Zadanie
F.1.8.2.2	Ocena wpływu na alokację zasobów	Zadanie
F.1.8.2.3	Ocena wpływu na budżet	Zadanie

F.1.8.2.4	Ocena wpływu na płynność	Zadanie
F.1.9	Gotowa Karta oceny wstępnej projektu	*Kamień milowy*
F.1.10	Uzgodnienie kandydata na Kierownika projektu	Zadanie
F.1.11	**Zarejestrowanie projektu**	Zadanie
F.1.11.1	Nadanie nazwy projektu	Zadanie
F.1.11.2	Wskazanie typu projektu	Zadanie
F.1.11.3	Nadanie kodu projektu	Zadanie
F.1.11.4	Nadanie kierownika projektu	Zadanie
F.1.11.5	Zaznaczenie opinii o kandydacie na Kierownika projektu	Zadanie
F.1.11.6	Wskazanie komórki merytorycznej projektu	Zadanie
F.1.11.7	Streszczenie koncepcji projektu	Zadanie
F.1.11.8	Przyznanie budżetu planistycznego projektu	Zadanie
F.1.11.9	Nadanie statusu projektu "W przygotowaniu"	Zadanie
F.1.11.10	Zgoda na rejestrację projektu	Zadanie
F.1.12	Zarejestrowany projekt	*Kamień milowy*
F.1.13	**Uruchomienie projektu**	Zadanie
F.1.13.1	Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu	Zadanie
F.1.13.2	Powołanie kierownika projektu	Zadanie
F.1.13.3	Uzgodnienie Zespołu projektu	Zadanie
F.1.13.4	**Utworzenie komórek tymczasowych**	Zadanie
F.1.13.4.1	Powołanie Zespołu projektowego	Zadanie
F.1.13.4.2	Powołanie Komitetu sterującego	Zadanie
F.1.13.5	**Rozliczenie fazy inicjacji projektu**	Zadanie
F.1.13.5.1	Data stanu	*Kamień milowy*
F.1.13.5.2	Zatwierdzenie Kart czasu pracy	Zadanie
F.1.13.5.3	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu	Zadanie
F.1.13.5.4	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu	Zadanie
F.1.13.5.5	Przygotowanie Raportu z controllingu projektu	Zadanie
F.1.13.6	Uruchomiony projekt	*Kamień milowy*
F.2	**Przygotowanie projektu**	**Faza**
F.2.1	Kick-off meeting planistyczny	Zadanie
F.2.2	Przygotowanie dokumentacji merytorycznej projektu	Zadanie
F.2.3	Gotowa dokumentacja merytoryczna	*Kamień milowy*
F.2.4	**Pozyskanie źródeł finansowania**	Zadanie
F.2.4.1	Przygotowanie wniosku	Zadanie
F.2.4.2	Gotowy wniosek	*Kamień milowy*
F.2.4.3	Aplikacja	Zadanie
F.2.4.4	Uzyskanie oceny formalnej	*Kamień milowy*
F.2.4.5	Uzyskanie oceny merytorycznej	*Kamień milowy*
F.2.4.6	Podpisanie umowy	Zadanie
F.2.5	Uzyskane źródło finansowania	*Kamień milowy*
F.2.6	**Przygotowanie Planu bazowego projektu**	Zadanie
F.2.6.1	Analiza interesariuszy	Zadanie
F.2.6.2	Analiza ryzyk	Zadanie
F.2.6.3	Przyjęcie celów projektu	Zadanie
F.2.6.4	Przygotowanie SPP projektu	Zadanie
F.2.6.5	Przygotowanie harmonogramu projektu	Zadanie
F.2.6.6	Przygotowanie planu obsady zasobów	Zadanie
F.2.6.7	Przygotowanie budżetu projektu	Zadanie

F.2.6.8	Przygotowanie planu płynności projektu	Zadanie
F.2.6.9	Przygotowanie planu efektywności projektu	Zadanie
F.2.6.10	Ustawienie planu bazowego projektu	Zadanie
F.2.7	Zapisany plan bazowy (Gotowy raport z planu bazowego.	*Kamień milowy*
F.2.8	**Przygotowanie Karty projektu**	Zadanie
F.2.8.1	Włączenie planu bazowego do Karty Projektu	Zadanie
F.2.8.2	Przygotowanie Struktury organizacyjnej projektu	Zadanie
F.2.8.3	Przygotowanie Macierzy odpowiedzialności	Zadanie
F.2.8.4	Przygotowanie Planu komunikacji	Zadanie
F.2.8.5	Przygotowanie Karty efektów projektu	Zadanie
F.2.9	Gotowa Karta projektu	*Kamień milowy*
F.2.10	Przekazanie Karty projektu do konsultacji	Zadanie
F.2.11	**Ocena planu projektu**	Zadanie
F.2.11.1	Ocena wpływu na portfel projektów.	Zadanie
F.2.11.2	Ocena wpływu na program.	Zadanie
F.2.11.3	Ocena ogólnego wpływu na organizację pracy w Starostwie.	Zadanie
F.2.11.4	Ocena ogólnego wpływu na finanse Starostwa.	Zadanie
F.2.12	Gotowa Karta oceny projektu przed realizacją	*Kamień milowy*
F.2.13	**Zatwierdzenie projektu do realizacji**	Zadanie
F.2.13.1	Przekazanie Karty projektu do zatwierdzenia	Zadanie
F.2.13.2	Zatwierdzenie Karty projektu	Zadanie
F.2.13.3	Wydanie Zarządzenia Starosty o rozpoczęciu projektu	Zadanie
F.2.13.4	Zmiana statusu projektu na "Realizowany"	Zadanie
F.2.14	**Rozliczenie fazy przygotowania projektu**	Zadanie
F.2.14.1	Data stanu	*Kamień milowy*
F.2.14.2	Zatwierdzenie Kart czasu pracy	Zadanie
F.2.14.3	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu	Zadanie
F.2.14.4	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu	Zadanie
F.2.14.5	Przygotowanie Raportu z controllingu projektu	Zadanie
F.2.15	Projekt rozpoczęty	*Kamień milowy*
F.3	**Realizacja projektu**	**Faza**
F.3.1	Kick-off meeting realizacyjny	Zadanie
F.3.2	Start realizacji projektu	*Kamień milowy*
F.3.3	**Realizacja zadań merytorycznych**	Zadanie
F.3.3.1	Wykonywanie prac merytorycznych	Zadanie
F.3.3.2	Procedura zakupu	Zadanie
F.3.3.3	Podpisana umowa z dostawcą	Zadanie
F.3.3.4	Odbiór dostarczonego produktu/usługi	Zadanie
F.3.3.6	Wykonanie dostawy odebrane	*Kamień milowy*
F.3.3.7	Obsługa księgowa projektu	Zadanie
F.3.4	**Koordynacja projektu**	Zadanie
F.3.4.1	Spotkania Zespołu Projektu	Zadanie
F.3.4.2	Zatwierdzanie Kart czasu pracy	Zadanie
F.3.5	**Monitoring projektu**	Zadanie
F.3.5.1	Data stanu	*Kamień milowy*
F.3.5.2	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu.	Zadanie
F.3.6	**Controlling projektu**	Zadanie
F.3.6.1	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu	Zadanie
F.3.6.2	Przygotowanie Raportu z controllingu projektu	Zadanie

F.3.6.3	Optymalizacja portfelowa projektu	Zadanie
F.3.7.	**Zarządzanie zmianą w projekcie**	Zadanie
F.3.7.1	Przygotowanie Raportu o wyjątkach	Zadanie
F.3.7.2	Przygotowanie Wniosku o zmianę	Zadanie
F.3.7.3	Spotkanie Komitetu sterującego	Zadanie
F.3.7.4	Zatwierdzenie wniosku o zmianę	Zadanie
F.3.8	Zatwierdzona zmiana w projekcie	*Kamień milowy*
F.3.9	**Przygotowanie Raportu na zakończenie projektu**	Zadanie
F.3.9.1	Rozliczenie Karty czasu pracy	Zadanie
F.3.9.2	Rozliczenie Karty efektów projektu	Zadanie
F.3.9.3	Przygotowanie informacji o trudnościach	Zadanie
F.3.9.4	Przygotowanie Karty oceny członków Zespołu	Zadanie
F.3.9.5	Przygotowanie Karty oceny dostawców	Zadanie
F.3.10	Gotowy Raport na zakończenie projektu	*Kamień milowy*
F.3.11	Przekazanie Raportu na zakończenie projektu do oceny	Zadanie
F.4	**Zamknięcie projektu**	**Faza**
F.4.1	**Weryfikacja Raportu na zakończenie projektu**	Zadanie
F.4.1.1	Ocena Kierownika programu	Zadanie
F.4.1.2	Ocena Kierownika portfela projektów	Zadanie
F.4.1.3	Ocena Skarbnika	Zadanie
F.4.1.4	Ocena Sekretarza	Zadanie
F.4.2	Gotowa Karta oceny końcowej projektu	*Kamień milowy*
F.4.3	**Rozliczenie projektu**	Zadanie
F.4.3.1	Zamknięcie kont księgowych projektu	Zadanie
F.4.3.2	Podsumowanie księgowe budżetu projektu	Zadanie
F.4.4	**Kontrola końcowa projektu**	Zadanie
F.4.4.1	Przygotowanie Raportu z kontroli końcowej projektu	Zadanie
F.4.4.2	Przekazanie Raportu z kontroli końcowej projektu do zatwierdzenia	Zadanie
F.4.4.3	Zatwierdzenie Raportu z kontroli końcowej projektu	Zadanie
F.4.5	Skompletowanie dokumentacji projektu	Zadanie
F.4.6	**Rozliczenie fazy zamknięcia projektu**	Zadanie
F.4.6.1	Data stanu	*Kamień milowy*
F.4.6.2	Zatwierdzenie Kart czasu pracy	Zadanie
F.4.6.3	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu	Zadanie
F.4.6.4	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu	Zadanie
F.4.6.5	Przygotowanie Raportu z controllingu projektu	Zadanie
F.4.7	Zmianę statusu wniosku na "Wykonany"	Zadanie
F.4.8	Projekt wykonany	*Kamień milowy*
F.4.9	Wypłata premii za projekt	Zadanie

Źródło: Opracowanie własne.

Bazując na przedstawionym powyżej schemacie Procedury realizacji projektu przedstawiono poniżej szczegółowe tryby realizacji poszczególnych faz modelu fazowego. Dla każdego elementu danej fazy wyodrębnionego na poziomie najbardziej szczegółowym (pakiet pracy) przygotowano:

- krótki opis charakteryzujący dane zadanie lub kamień milowy,
- informację o wykorzystaniu dokumentu systemowego projektu,
- informację o wykorzystaniu techniki.

A.1. Tryb inicjacji projektu.

Inicjacja projektu to pierwsza faza jego cyklu życia. Ma ona charakter przedrealizacyjny i wiąże się z wstępnymi pracami realizowanymi na poziomie komórki organizacyjnej (przed powołaniem Kierownika projektu oraz Zespołu projektu).

Brak zgody na rozpoczęcie prac związanych z przygotowaniem projektu powoduje, iż koszt fazy inicjacji obciąża daną komórkę organizacyjną. W przypadku gdy pojawia się zgodna na uruchomienie projektu, wówczas koszty związane z fazą inicjacji powinny obciążyć komórkę tymczasową, czyli Zespółprojektu.

Tabela 3. Inicjacja projektu – procedura szczegółowa.

F.1	**Inicjacja projektu**		**Faza**
F.1.1	Idea projektu		*Kamień milowy*
	Opis:	Jest to kamień milowy oznaczający punkt startu cyklu życia projektu. Jest to moment, w którym pojawia się pomysł dotyczący potencjalnego przedsięwzięcia.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.1.2	**Zarejestrowanie koncepcji projektu**		Zadanie
F.1.2.1	Nadanie nazwy roboczej projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wprowadzeniu roboczej nazwy projektu we wniosku o rejestrację koncepcji. Robocza nazwa projektu powinna być zgodna z obowiązującymi zasadami nazywania projektów oraz odzwierciedlać specyfikę projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Osoba zgłaszająca koncepcję.	
F.1.2.2	Nadanie kodu roboczego projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu polecenia „Generuj kod”. Nadanie kodu powinno być automatyczne, zgodnie z przyjętą zasadą kodowania koncepcji projektów.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Osoba zgłaszająca koncepcję.	
F.1.2.3	Wskazanie komórki merytorycznej koncepcji projektu.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wyborze z listy komórek organizacyjnych tej, w której zgłaszana jest koncepcja.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację koncepcji.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Osoba zgłaszająca koncepcję.	
F.1.2.4	Wskazanie osoby opracowującej koncepcję		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wyborze z listy zatrudnionych w komórce merytorycznej koncepcji projektu osoby, która będzie przygotowywać Kartę koncepcji projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Osoba zgłaszająca koncepcję.	
F.1.2.4	Opis projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wprowadzeniu krótkiej charakterystyki koncepcji projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Osoba zgłaszająca koncepcję.	
F.1.2.4	Oszacowanie kosztu koncepcji		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wprowadzeniu szacowanej liczby roboczogodzin niezbędnych do przygotowania koncepcji. Na bazie wprowadzonej liczby roboczogodzin automatycznie zostanie podana szacowana wartość kosztu przygotowania koncepcji na podstawie iloczynu podanej liczby roboczogodzin oraz przyjętej w systemie stawki za roboczogodzinę.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.	
	Techniki:	Brak.	

	Wykonuje:	Osoba zgłaszająca koncepcję.	
F.1.2.5	Nadanie statusu projektu "Koncepcja"		Zadanie
	Opis:	Nadanie statusu „Koncepcja” powinno być automatyczne.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację koncepcji.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Osoba zgłaszająca koncepcję.	
F.1.2.6	Zgoda na przygotowanie Karty koncepcji projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na podjęciu decyzji o rozpoczęciu bądź zaniechaniu przygotowania Karty koncepcji projektu. Akceptacja wniosku odblokowuje możliwość otworzenia Karty koncepcji zgłaszanego projektu. Oznacza to jednocześnie zgodę na obciążenie danej komórki organizacyjnej kosztem przygotowania Karty koncepcji projektu. Brak akceptacji wniosku o rejestrację koncepcji oznacza zaprzestanie dalszych działań związanych z projektem. Niezależnie od decyzji projekt w statusie „Koncepcja” jest rejestrowany w bazie danych koncepcji projektów. Brak zgody oznacza, że widoczny jest tylko formularz wniosku o rejestrację. Wyrażenie zgody oznacza, że widoczny jest formularz na rejestrację wraz z odnośnikiem do edytowalnej Karty koncepcji projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Bezpośredni przełożony osoby zgłaszającej koncepcję.	
F.1.3	Zarejestrowana koncepcja projektu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie rejestracji koncepcji projektu. W przypadku uzyskania zgody na przygotowanie Karty koncepcji projektu kamień ten oznacza rozpoczęcie pracy nad nią. W przypadku braku zgody na przygotowanie Karty koncepcji projektu kamień ten oznacza zakończenie prac i koniec cyklu życia projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.	
F.1.4	**Przygotowanie Karty koncepcji projektu**		Zadanie
F.1.4.1	**Opis projektu**		Zadanie
F.1.4.1.1	Opis potrzeby		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega ona na ogólnym opisaniu problemu do którego odwołuje się projekt. Konieczne jest tutaj krótkie uzasadnienie potrzeby realizacji projektu.	
	Dokumenty:	Karta koncepcji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Osoba wskazana przez kierownika komórki liniowej w której zarejestrowano koncepcję.	
F.1.4.1.2	Ogólny opis zakresu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na ogólnym opisaniu zakresu projektu (zgrubna SPP plus pożądane produkty wymienionych zadań).	
	Dokumenty:	Karta koncepcji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac.	
F.1.4.1.3	Wstępna analiza interesariuszy		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowaniu checklisty interesariuszy. 2. Ocenie oddziaływania interesariuszy na projekt. 3. Przygotowaniu macierzy interesariuszy. 4. Przygotowanie dodatkowych elementów SPP.	
	Dokumenty:	Karta koncepcji projektu.	
	Techniki:	1. Analiza interesariuszy. 2. Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Osoba wskazana przez kierownika komórki liniowej w której zarejestrowano koncepcję.	
F.1.4.1.4	Wstępna analiza ryzyk projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności:	

		1. Przygotowanie checklisty ryzyk. 2. Ocena oddziaływania ryzyk. 3. Przygotowanie macierzy ryzyk. 4. Przygotowanie dodatkowych elementów SPP.	
	Dokumenty:	Karta koncepcji projektu.	
	Techniki:	1. Analiza ryzyk. 2. Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Osoba wskazana przez kierownika komórki liniowej w której zarejestrowano koncepcję.	
F.1.4.2	**Wstępny plan projektu**		Zadanie
F.1.4.2.1	Wstępny harmonogram projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowanie ostatecznej wersji zgrubnej SPP. 2. Określenie szacunkowych czasów trwania zadań. 3. Określenie relacji między zadaniami (RR, ZZ, ZR). 4. Określenie typów ograniczeń czasowych zadań. 5. Określenie ram czasowych projektu (rozpoczęcie i zakończenie).	
	Dokumenty:	Karta koncepcji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Osoba wskazana przez kierownika komórki liniowej w której zarejestrowano koncepcję.	
F.1.4.2.2	Wstępny budżet projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Wprowadzenie szacunkowej wartości budżetu na poszczególnych zadaniach SPP.	
	Dokumenty:	Karta koncepcji projektu.	
	Techniki:	1. Budżet (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Osoba wskazana przez kierownika komórki liniowej w której zarejestrowano koncepcję.	
F.1.5	Gotowa Karta koncepcji projektu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie prac nad Kartą koncepcji projektu oraz rozpoczęcie Oceny założeń projektu.	
	Dokumenty:	Karta koncepcji projektu.	
F.1.6	Ocena wewnętrzna koncepcji		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na dokonaniu oceny przygotowanej Karty koncepcji projektu pod względem rzetelności i kompletności. W przypadku uwag do Karty, dokument wraca do ponownego opracowania przez osobę odpowiedzialną za jego przygotowanie. W przypadku akceptacji Karty, przesyłana jest ona do oceny.	
	Dokumenty:	Karta koncepcji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Bezpośredni przełożony osoby przygotowującej Kartę.	
F.1.7	Przesłanie Karty koncepcji projektu do konsultacji		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu polecenia „Przekaż do oceny założeń projektu”	
	Dokumenty:	Karta koncepcji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Bezpośredni przełożony osoby przygotowującej Kartę.	
F.1.8	**Ocena założeń projektu**		Zadanie
F.1.8.1	**Ocena zgodności projektu ze strategią**		Zadanie
F.1.8.1.1	**Przypisanie projektu do celu strategicznego**		Zadanie
F.1.8.1.1.1	Wskazanie celu strategicznego		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu z listy celu strategicznego do którego przypisany będzie dany projekt.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
	Techniki:	Brak	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	

F.1.8.1.1.2	Ocena zgodności z wybranym celem strategicznym		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu oceny zgodności projektu z celem strategicznym do którego został przypisany.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
	Techniki:	Brak	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.8.1.2	**Przypisanie projektu do programu**		Zadanie
F.1.8.1.2.1	Wskazanie programu		Zadanie
	Opis:	Zdanie polega na wybraniu z listy programu do którego przypisany będzie dany projekt. Kierownik programu, do którego przypisano projekt uzyskuje w systemie alert o podpięciu projektu do programu. Kierownik ma prawo wyrazić pisemnie sprzeciw wobec przypisaniu projektu do programu do momentu rejestracji projektu, blokując możliwość edycji wniosku o rejestrację projektu przez Kierownika portfela. W takiej sytuacji decyzję podejmuje Starosta.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
	Techniki:	Brak	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.8.1.2.2	Ocena zgodności z wybranym programem		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu oceny zgodności projektu z programem do którego został przypisany. Negatywna ocena koncepcji ze strony Kierownika programu lub Kierownika portfela oznacza konieczność jej modyfikacji.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
	Techniki:	Brak	
	Wykonuje:	Kierownik portfela, Kierownik programu.	
F.1.8.2	**Wstępna ocena wpływu projektu na portfel projektów**		Zadanie
F.1.8.2.1	Ocena wpływu na harmonogram portfela		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu z listy oceny wpływu projektu na harmonogram istniejącego już portfela projektów.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
	Techniki:	Brak	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.8.2.2	Ocena wpływu na alokację zasobów w portfelu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu oceny wpływu projektu na alokację zasobów w istniejącym już portfelu projektów.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
	Techniki:	Brak	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.8.2.3	Ocena wpływu na budżet portfela		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu oceny wpływu projektu na budżet istniejącego już portfela projektów.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
	Techniki:	Brak	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.8.2.4	Ocena wpływu na płynność portfela		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu oceny wpływu projektu na płynność istniejącego już portfela projektów.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
	Techniki:	Brak	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.9	Gotowa Karta oceny wstępnej projektu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie prac nad Kartą oceny wstępnej projektu.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
F.1.10	Uzgodnienie kandydata na Kierownika projektu.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu kandydata na Kierownika projektu. Należy tutaj przeprowadzić konsultacje z: 1. Bezpośrednim przełożonym liniowym kandydata.	

		2. Kierownikiem programu do którego został przypisany projekt. Stanowisko wymienionych osób nie jest wiążące dla Kierownika portfela, ale należy je przedstawić we Wniosku o rejestrację projektu.	
	Dokumenty:	Karta oceny wstępnej projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.11	**Zarejestrowanie projektu**		Zadanie
F.1.11.1	Nadanie nazwy projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wprowadzeniu właściwej nazwy projektu we wniosku o rejestrację projektu. Właściwa nazwa projektu powinna być zgodna z obowiązującymi zasadami nazywania projektów oraz odzwierciedlać specyfikę projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.11.2	Wskazanie typu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu z listy typu projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.11.3	Nadanie kodu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu polecenia „Generuj kod". Nadanie kodu powinno być automatyczne, zgodnie z przyjętą zasadą kodowania koncepcji projektów.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela	
F.1.11.4	Nadanie kierownika projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu z listy uzgodnionej osoby na stanowisko kierownika projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.11.5	Zaznaczenie opinii o kandydacie na Kierownika projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na zaznaczeniu opinii bezpośredniego przełożonego liniowego oraz Kierownika programu o kandydaturze danej osoby na stanowisko Kierownika projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.11.6	Wskazanie komórki merytorycznej projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wyborze z listy komórek organizacyjnych tej, w której umiejscowiony będzie Zespół projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.11.7	Streszczenie koncepcji projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wprowadzeniu krótkiego streszczenia Karty koncepcji projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.11.8	Przyznanie budżetu planistycznego projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega wprowadzeniu wartości budżetu planistycznego, czyli kwoty którą otrzyma kierownik projektu na rozliczenie roboczogodzin pracy przeznaczonych na przygotowanie planu realizacji projektu. Kwota wprowadzona przez Kierownika portfela obciąża budżet projektu. Powinna ona zostać wprowadzona po rzetelnej analizie pracy niezbędnej do przygotowania Karty projektu oraz przeprowadzenia innych prac, związanych np. z uzyskaniem źródeł finansowania.	

	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.11.9	Nadanie statusu projektu "W przygotowaniu"		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wybraniu statusu „W przygotowaniu”.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.11.10	Zgoda na rejestrację projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na podjęciu decyzji o rozpoczęciu bądź zaniechaniu prac związanych z przygotowaniem planu wykonawczego projektu. Akceptacja wniosku odblokowuje możliwość otworzenia Karty projektu oraz Raportu z planu bazowego. Oznacza to jednocześnie zgodę na przeniesienie wszystkich kosztów przygotowania koncepcji projektu na uruchomiony projekt oraz obciążenie budżetu projektu kosztami prac związanych z planowaniem. Brak akceptacji wniosku oznacza brak dalszych działań związanych z projektem. Projekt, który uzyskał akceptację rejestrowany jest w bazie danych projektów ze statusem „W realizacji”. Natomiast brak zgody oznacza, że projekt w statusie „Koncepcja” nadpisywany jest w bazie danych koncepcji projektów.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.1.12	Zarejestrowany projekt		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie rejestracji projektu. W przypadku uzyskania zgody kamień ten oznacza rozpoczęcie prac związanych z uruchomieniem projektu. W przypadku braku zgody kamień ten oznacza zakończenie prac i koniec cyklu życia projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację projektu.	
F.1.13	**Uruchomienie projektu**		Zadanie
F.1.13.1	Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wydaniu Zarządzenia Starosty w sprawie uruchomienia projektu.	
	Dokumenty:	Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.1.13.2	Powołanie Kierownika projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na powołaniu kierownika projektu. Obejmuje: 1. Przygotowanie Zarządzenia w sprawie powołania Kierownika projektu. 2. Przygotowanie Powołania kierownika projektu. 3. Wręczenie Powołania kierownikowi projektu.	
	Dokumenty:	1. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika projektu. 2. Powołanie Kierownika projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.1.13.3	Uzgodnienie Zespołu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie skompletowaniu proponowanego składu Zespołu projektu. Obejmuje ono: 1. Przygotowanie proponowanej listy kandydatów na członków Zespołu projektu. 2. Przeprowadzenie konsultacji z bezpośrednimi przełożonymi liniowymi i projektowymi wnioskowanych członków projektu. 3. Przygotowanie ostatecznej listy kandydatów. 4. Złożenie Wniosku o powołanie Zespołu projektu.	
	Dokumenty:	Wniosek o powołanie Zespołu projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	

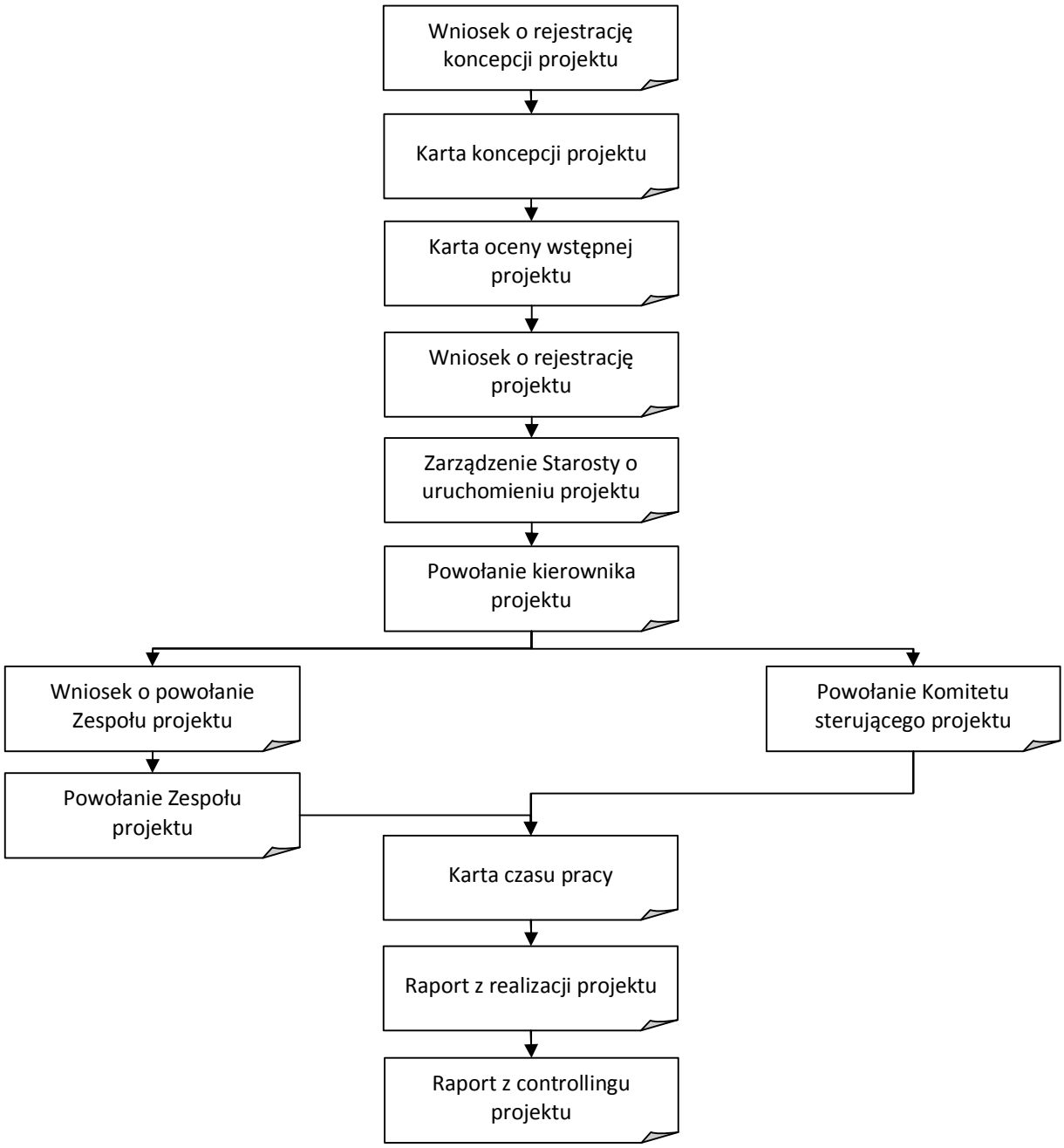
F.1.13.4	**Utworzenie komórek tymczasowych**		Zadanie
F.1.13.4.1	Powołanie Zespołu projektowego		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na powołaniu Zespołu projektu. Obejmuje ono: 1. Wydanie Zarządzenia Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu. 2. Przygotowanie Powołanie Zespołu projektu. 3. Wręczenie powołań członkom Zespołu projektu.	
	Dokumenty:	1. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu. 2. Powołanie Zespołu projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.1.13.4.2	Powołanie Komitetu sterującego		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na powołaniu Komitetu sterującego projektu. Obejmuje ono: 1. Wydanie Zarządzenia Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego projektu. 2. Przygotowanie powołania Komitetu sterującego projektu. 3. Przekazanie powołań członkom Komitetu sterującego.	
	Dokumenty:	1. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego. 2. Powołanie Komitetu sterującego.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.1.13.5	**Rozliczenie fazy inicjacji projektu**		Zadanie
F.1.13.5.1	Data stanu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy po zakończeniu zadań związanych z inicjacją projektu, oznaczający obowiązek przygotowania Raportu z realizacji projektu.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.1.13.5.2	Zatwierdzanie Kart czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie realizowane po zakończeniu prac nad fazą inicjacji projektu, polegające na rozliczeniu godzin pracy członków Zespołu projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.1.13.5.3	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu informacji o stanie projektu. Obejmuje on następujące czynności: 1. Wprowadzenie rzeczywistych dat i czasów trwania zadań. 2. Zatwierdzenie zakresu wykonania zadań. 3. Analiza zmian w planie pozostałej części projektu (wpływu na pozostałe fazy). 4. Ocena istotności zachodzących wyjątków.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Budżet śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.1.13.5.4	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na sprawdzeniu rzetelności i zgodności z prawdą informacji zawartych w Raporcie z realizacji projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.13.5.5	Przygotowywanie Raportu z controllingu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu Raportu z controllingu projektu na bazie Raportu z realizacji projektu. Kierownik portfela analizuje projekt z wykorzystaniem odpowiednich technik controllingowych, wskazując zagrożenia, sugestie, itd.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu projektu. 2. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Budżet-śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	

F.1.13.6	Uruchomiony projekt		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznacza zakończenie fazy inicjacji i przejście do fazy przygotowania.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o rejestrację projektu. 2. Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu. 3. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika projektu. 4. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu. 5. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego projektu.	

Źródło: Opracowanie własne.

Sekwencja wykorzystania dokumentacji projektowej w trakcie realizacji fazy inicjacji projektu przedstawiona została na schemacie poniżej.

Rysunek 3. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w fazie inicjacji projektu.



Źródło: Opracowanie własne.

W fazie inicjacji projektu wykorzystuje się następujące zatem następujące dokumenty:

1. Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.
2. Karta koncepcji projektu.
3. Karta oceny wstępnej projektu.
4. Wniosek o rejestrację projektu.
5. Powołanie Kierownika projektu.
6. Wniosek o powołanie Zespołu projektu.
7. Powołanie Zespołu projektu.
8. Powołanie Komitetu sterującego projektu.
9. Karta czasu pracy.
10. Raport z realizacji projektu.
11. Raport z controllingu projektu.

Zakończenie inicjacji projektu pozwala przejść do fazy przygotowania projektu.

A.2. Tryb przygotowania projektu.

Przygotowanie projektu to druga faza cyklu jego życia. Ma ona, podobnie jak pierwsza charakter przedrealizacyjny. Wiąże się jednak z pracami realizowanymi już na poziomie Zespołu projektu. Jej rozpoczęcie wymaga więc wcześniejszego uruchomienia projektu, powołania Kierownika projektu, Zespołu projektu oraz Komitetu sterującego projektu.

Tabela 4. Przygotowanie projektu – procedura szczegółowa.

F.2	**Przygotowanie projektu**		**Faza**
F.2.1	Kick-off meeting planistyczny		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na zwołaniu i przeprowadzeniu spotkania członów Zespołu projektu uruchamiającego działania związane z przygotowaniem projektu. Podczas spotkania Kierownik projektu rozdziela zadania związane z przygotowaniem planu bazowego projektu, Karty projektu, dokumentacji merytorycznej projektu oraz pozyskaniem źródeł finansowania.	
	Dokumenty:	Notatka ze spotkania Zespołu projektu.	
	Techniki:	1. Macierz odpowiedzialności RAM	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.2	Przygotowanie dokumentacji merytorycznej projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na opracowaniu dokumentacji merytorycznej właściwej dla danego projektu (np. dokumentacji technicznej w projekcie inwestycyjnym, zakresu szkoleń w projekcie reorganizacyjnym, itd.)	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego zakresu merytorycznego projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Wskazany członek Zespołu projektu.	
F.2.3	Gotowa dokumentacja merytoryczna		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający przygotowanie wszystkich niezbędnych dokumentów merytorycznych, koniecznych do rozpoczęcia fazy realizacji projektu.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego zakresu merytorycznego projektu.	
F.2.4	**Pozyskanie źródeł finansowania**		Zadanie
F.2.4.1	Przygotowanie wniosku		Zadanie
	Opis:	Przygotowanie wniosku zgodnie z wymogami danego źródła finansowania (np. kredyt, dotacja)	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego źródła finansowania.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac. 2. Budżet. 3. Harmonogram.	
	Wykonuje:	Wskazany członek Zespołu projektu.	

F.2.4.2	Gotowy wniosek		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający przygotowanie pełnego wniosku przygotowanego do złożenia w instytucji zapewniającej źródło finansowania.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego źródła finansowania.	
F.2.4.3	Aplikacja		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na złożeniu przygotowanego wniosku oraz monitorowaniu przebiegu oceny wniosku przez instytucję zapewniającą źródło finansowania.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego źródła finansowania.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Wskazany członek Zespołu projektu.	
F.2.4.4	Uzyskanie oceny formalnej		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy polegający na uzyskaniu informacji o efektach oceny formalnej złożonego wniosku.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego źródła finansowania.	
F.2.4.5	Uzyskanie oceny merytorycznej		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy polegający na uzyskaniu informacji o efektach oceny merytorycznej złożonego wniosku.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego źródła finansowania.	
F.2.4.6	Podpisanie umowy		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na uczestniczeniu w negocjacjach i podpisaniu umowy o finansowaniu projektu.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego źródła finansowania.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Wskazany członek Zespołu projektu.	
F.2.5	Uzyskane źródło finansowania		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający otrzymanie decyzji o przyznaniu finansowania dla projektu.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego źródła finansowania.	
F.2.6	**Przygotowanie Planu bazowego projektu**		Zadanie
F.2.6.1	Analiza interesariuszy		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowaniu checklisty interesariuszy. 2. Ocenie oddziaływania interesariuszy na projekt. 3. Przygotowaniu macierzy interesariuszy. 4. Przygotowanie dodatkowych elementów SPP.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego projektu.	
	Techniki:	1. Analiza interesariuszy. 2. Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.6.2	Analiza ryzyk		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowanie checklisty ryzyk. 2. Ocena oddziaływania ryzyk. 3. Przygotowanie macierzy ryzyk. 4. Przygotowanie dodatkowych elementów SPP.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego projektu.	
	Techniki:	1. Analiza ryzyk. 2. Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.6.3	Przyjęcie celów projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Określenie celu głównego (SMART).	

		2. Określenie celów operacyjnych (SMART). 3. Zbudowanie struktury celów. 4. Przyporządkowanie mierników efektów do celów. 5. Określenie dat osiągnięcia celów.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego.	
	Techniki:	1. Drzewo celów.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.6.4	Przygotowanie SPP projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowanie szczegółowej SPP. 2. Identyfikacja kamieni milowych.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.6.5	Przygotowanie harmonogramu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Oszacowanie pracochłonności pakietów prac. 2. Określenie relacji między zadaniami. 3. Narzucenie typów ograniczeń czasowych. 4. Określenie terminów kamieni milowych. 5. Wyznaczenie dat początku i końca projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego projektu.	
	Techniki:	1. Diagram sieciowy. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.6.6	Przygotowanie planu obsady zasobów		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przyporządkowanie zasobów do zadań. 2. Przygotowanie harmonogramu zakupów materiałów i usług obcych. 3. Przygotowanie histogramu alokacji dla każdego zasobu typu praca. 4. Przygotowanie krzywej skumulowanej alokacji dla każdego zasobu typu praca. 5. Optymalizacja projektu pod kątem alokacji zasobów.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac (czynności zakupowe). 2. Wykres Gantta (harmonogram zakupów). 3. Histogram zasobu. 4. Krzywa skumulowana zasobu.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.6.7	Przygotowanie budżetu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowanie budżetu zadaniowego. 2. Przygotowanie budżetu rodzajowego. 3. Przygotowanie budżetu według centrów kosztów. 4. Przygotowanie histogramu kosztów. 5. Przygotowaniu krzywej skumulowanej kosztów.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego.	
	Techniki:	1. Budżet (zadaniowy, rodzajowy, według centrów kosztów). 2. Histogram kosztów. 3. Krzywa skumulowana kosztów (s-curve).	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.6.8	Przygotowanie planu płynności projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Struktura podziału prac (kamienie milowe wpłat i wypłat). 2. Wykres Gantta (harmonogram wpłat i wypłat). 3. Przygotowanie harmonogramu wpłat i wypłat w projekcie. 4. Przygotowanie histogramów płynności. 5. Przygotowanie krzywych skumulowanych płynności. 6. Optymalizacja projektu pod kątem płynności.	

	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac (wpłaty i wypłaty). 2. Harmonogram (harmonogram płatności). 3. Histogramy płynności. 4. Krzywe skumulowane płynności.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.6.9	Przygotowanie planu efektywności projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Wyliczenie wartości CEI dla każdego efektu projektu. 2. Stworzenie bazy do ETA (analizy trendu efektywności).	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego projektu.	
	Techniki:	1. Wskaźnik efektywności kosztowej. 2. Analiza trendu efektywności (ETA)	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.6.10	Ustawienie planu bazowego projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na zapisaniu przyjętego planu bazowego (ostatecznej wersji planu) w zakresie: 1. Planowanych efektów projektu. 2. Struktury podziału prac. 3. Harmonogramu. 4. Planu obsady zasobów. 5. Planu kosztów. 6. Planu płynności finansowej projektu. 7. Planu efektywności projektu.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego projektu.	
	Techniki:	1. Analiza interesariuszy. 2. Analiza ryzyk. 3. Drzewo celów. 4. Struktura podziału prac. 5. Diagram sieciowy. 6. Wykres Gantta. 7. Histogram zasobu. 8. Krzywa skumulowana alokacji zasobu. 9. Budżet (zadaniowy, rodzajowy i według centrów kosztów). 10. Histogram kosztów. 11. Krzywa skumulowana kosztów. 12. Histogramy płynności. 13. Krzywe skumulowane płynności. 14. Wskaźnik CEI.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.7	Zapisany plan bazowy (Gotowy raport z planu bazowego)		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zapisany plan bazowy w postaci wygenerowanego Raportu z planu bazowego projektu.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego projektu.	
F.2.8	**Przygotowanie Karty projektu**		Zadanie
F.2.8.1	Włączenie planu bazowego do Karty Projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na włączeniu dokumentu Raport z planu bazowego do Karty projektu (hiperłącze).	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.8.2	Przygotowanie Struktury organizacyjnej projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu struktury organizacyjnej projektu wraz z określeniem funkcji realizowanych przez członków Zespołu projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.8.3	Przygotowanie Macierzy odpowiedzialności		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na określeniu odpowiedzialności członków Zespołu projektu za realizację poszczególnych zadań projektowych.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu.	

	Techniki:	1. Macierz RAM (*Responsibility Assignment Matrix*)	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.8.4	Przygotowanie Planu komunikacji		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na określeniu co, komu i kiedy ma być komunikowane w ramach Zespołu projektu oraz pomiędzy zespołem a pozostałymi interesariuszami.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.8.5	Przygotowanie Karty efektów projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na zbudowaniu checklisty efektów bazowych projektu w oparciu o analizę drzewa celów.	
	Dokumenty:	1. Karta efektów projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.9	Gotowa Karta projektu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zamknięcie wszystkich prac związanych z przygotowaniem planów realizacji projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu. 3. Karta efektów projektu.	
F.2.10	Przekazanie Karty projektu do konsultacji		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przekazaniu Karty projektu do konsultacji Kierownikowi portfela, Kierownikowi programu, Sekretarzowi oraz Skarbnikowi.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu. 3. Karta efektów projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.11	**Ocena planu projektu**		Zadanie
F.2.11.1	Ocena wpływu na portfel projektów.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu projektu na portfel projektów.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu. 3. Karta efektów projektu. 4. Karta oceny projektu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.2.11.2	Ocena wpływu na program.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu projektu na program.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu. 3. Karta efektów projektu. 4. Karta oceny projektu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.11.3	Ocena ogólnego wpływu na organizację pracy w Starostwie.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu projektu na organizację pracy w Starostwie.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu. 3. Karta efektów projektu. 4. Karta oceny projektu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Sekretarz.	
F.2.11.4	Ocena ogólnego wpływu na finanse Starostwa.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu projektu na finanse Starostwa.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu.	

		3. Karta efektów projektu. 4. Karta oceny projektu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Skarbnik.	
F.2.12	Gotowa Karta oceny projektu przed realizacją		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznacza zakończenie prac nad Kartą oceny projektu przed realizacją.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny projektu przed realizacją.	
F.2.13	**Zatwierdzenie projektu do realizacji**		Zadanie
F.2.13.1	Przekazanie Karty projektu do zatwierdzenia		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przekazaniu pełnej dokumentacji projektowej w zakresie planów realizacji projektu do zatwierdzenia przez Starostę.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu. 3. Karta efektów projektu. 4. Karta oceny projektu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.13.2	Zatwierdzenie Karty projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na podjęciu decyzji dotyczącej uruchomienia projektu, zmiany w planach lub rezygnacji z jego realizacji. Uruchomienie projektu wiąże się z wydaniem odpowiedniego zarządzenia oraz zmianą statusu projektu. Uwagi dotyczące planu projektu oznaczają konieczność powrotu do prac nad planami realizacji projektu. Decyzja o rezygnacji z realizacji projektu oznacza koniec cyklu życia.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu. 3. Karta efektów projektu. 4. Karta oceny projektu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.2.13.3	Wydanie Zarządzenia Starosty o rozpoczęciu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wydaniu Zarządzenia Starosty o rozpoczęciu projektu.	
	Dokumenty:	1. Zarządzenie Starosty o rozpoczęciu projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.2.13.4	Zmiana statusu projektu na "Realizowany"		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na zmianie statusu projektu na „Realizowany”.	
	Dokumenty:	1. Zarządzenie Starosty o rozpoczęciu projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.14	**Rozliczenie fazy przygotowania projektu**		Zadanie
F.2.14.1	Data stanu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy po zakończeniu zadań związanych z przygotowaniem projektu, oznaczający obowiązek przygotowania Raportu z realizacji projektu.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.2.14.2	Zatwierdzanie Kart czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie realizowane po zakończeniu prac nad fazą przygotowania projektu, polegające na rozliczeniu godzin pracy członków Zespołu projektu.	
	Dokumenty:	2. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	3. Struktura podziału pracy. 4. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.14.3	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu informacji o stanie projektu. Obejmuje on następujące czynności: 1. Wprowadzenie rzeczywistych dat i czasów trwania zadań. 2. Zatwierdzenie zakresu wykonania zadań.	

		3. Analiza zmian w planie pozostałej części projektu (wpływu na pozostałe fazy). 4. Ocena istotności zachodzących wyjątków.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Budżet śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.2.14.4	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na sprawdzeniu rzetelności i zgodności z prawdą informacji zawartych w Raporcie z realizacji projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.2.14.5	Przygotowywanie Raportu z controllingu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu Raportu z controllingu projektu na bazie Raportu z realizacji projektu. Kierownik portfela analizuje projekt z wykorzystaniem odpowiednich technik controllingowych, wskazując zagrożenia, sugestie, itd.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu projektu. 2. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Budżet-śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.2.15	Projekt rozpoczęty		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień oznacza, iż projekt został zatwierdzony do realizacji i można rozpocząć działania z tym związane.	
	Dokumenty:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu. 3. Karta efektów projektu. 4. Karta oceny projektu przed realizacją. 5. Zarządzenie Starosty o rozpoczęciu projektu.	

Źródło: Opracowanie własne.

W fazie przygotowania projektu wykorzystuje się następujące dokumenty:
1. Notatka ze spotkania Zespołu projektu.
2. Karta projektu.
3. Raport z planu bazowego projektu.
4. Karta oceny projektu przed realizacją.
5. Karta czasu pracy
6. Raport z realizacji projektu.
7. Raport z controllingu projektu.

Sekwencja wykorzystania dokumentacji projektowej w trakcie realizacji fazy przygotowania projektu przedstawiona została na schemacie poniżej.

Rysunek 4. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w fazie przygotowania projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie trybu przygotowania projektu pozwala przejść do fazy realizacji projektu.

A.3. Tryb realizacji projektu.

Realizacja projektu o podstawowa faza jego cyklu życia. Wiąże się ona z wykonywaniem zaplanowanych działań w projekcie oraz reagowaniem na zachodzące w nim zmiany. W związku z tym oprócz wykonywania czynności merytorycznych konieczne jest realizowanie zadań o charakterze zarządczym, związanych z ciągłym koordynowaniem, monitorowaniem i kontrolowaniem zgodności wykonywanych zadań z planem.

Tabela 5. Realizacja projektu – procedura szczegółowa.

F.3	**Realizacja projektu**		**Faza**
F.3.1	Kick-off meeting realizacyjny		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na organizacji i przeprowadzeniu spotkania członków Zespołu Projektu uruchamiającego działania związane z realizacja projektu. Podczas spotkania Kierownik projektu rozdziela zadania związane z realizacją projektu (zarządzanie projektem, prace merytoryczne).	
	Dokumenty:	Notatka ze spotkania Zespołu projektu.	
	Techniki:	1. Macierz odpowiedzialności RAM	

	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.2	Start realizacji projektu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający rozpoczęcie prac związanych z realizacją projektu.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.3.3	**Realizacja zadań merytorycznych**		Zadanie
F.3.3.1	Wykonywanie prac merytorycznych		Zadanie
	Opis:	Zadanie związane z wykonywaniem prac merytorycznych w projekcie związanych z zapewnieniem specyfikacji projektu (np. realizacja prac budowlanych, realizacja szkoleń, itd.).	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego zakresu merytorycznego projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta..	
	Wykonuje:	1. Wskazany członek Zespołu projektu. 2. Dostawca.	
F.3.3.2	Procedura zakupu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przeprowadzeniu procedury zakupu materiału bądź usługi obcej.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego zakresu merytorycznego projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta..	
	Wykonuje:	Wskazany członek Zespołu projektu.	
F.3.3.3	Podpisana umowa z dostawcą		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie procesu wyboru dostawcy oraz rozpoczęcie realizacji dostawy.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego zakresu merytorycznego projektu.	
F.3.3.4	Odbiór dostarczonego produktu/usługi		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na weryfikacji jakości dostawy (termin, zgodność ze specyfikacją zamówienia, inne elementy oceny).	
	Dokumenty:	1. Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego zakresu merytorycznego projektu. 2. Karta oceny dostawcy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta..	
	Wykonuje:	Wskazany członek Zespołu projektu.	
F.3.3.6	Wykonanie dostawy odebrane		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zatwierdzenie dostawy.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego zakresu merytorycznego projektu.	
F.3.3.7	Obsługa księgowa projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na realizacji zadań związanych z odbieraniem/wystawianiem dokumentów finansowych, księgowaniem, dokonywaniem płatności.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego zakresu merytorycznego projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Wskazany członek Zespołu projektu.	
F.3.4	**Koordynacja projektu**		Zadanie
F.3.4.1	Spotkania Zespołu Projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie cykliczne polegające na organizacji i przeprowadzeniu spotkań członków Zespołu projektu.	
	Dokumenty:	1. Notatka ze spotkania Zespołu projektu.	
	Techniki:	1. Macierz RAM. 2. Struktura podziału pracy. 3. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.4.2	Zatwierdzanie Kart czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie cykliczne polegające na rozliczeniu godzin pracy członków Zespołu projektu.	

	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.5	**Monitoring projektu**		Zadanie
F.3.5.1	Data stanu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy o charakterze cyklicznym bądź uzależniony od zakończenia wybranych czynności oznaczający obowiązek przygotowania Raportu z realizacji projektu.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.3.5.2	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu informacji o stanie projektu. Obejmuje on następujące czynności: 1. Wprowadzenie rzeczywistych dat i czasów trwania zadań. 2. Zatwierdzenie zakresu wykonania zadań. 3. Analiza zmian w planie pozostałej części projektu. 4. Ocena istotności zachodzących wyjątków.	
	Dokumenty:	2. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Histogram zasobu-śledzenie. 4. Budżet śledzenie (zadaniowy, rodzajowy, według centrum kosztów). 5. Krzywa skumulowana kosztu-śledzenie. 6. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.6	**Controlling projektu**		Zadanie
F.3.6.1	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na sprawdzeniu rzetelności i zgodności z prawdą informacji zawartych w Raporcie z realizacji projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.3.6.2	Przygotowywanie Raportu z controllingu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu Raportu z controllingu projektu na bazie Raportu z realizacji projektu. Kierownik portfela analizuje projekt z wykorzystaniem odpowiednich technik controllingowych, wskazując zagrożenia, sugestie, itd.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu projektu. 2. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Analiza trendu kamieni milowych (MTA). 4. Histogram zasobu-śledzenie. 5. Budżet-śledzenie (zadaniowy-rodzajowy, wg. centrów kosztów. 6. Krzywa skumulowana kosztu – śledzenie. 7. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie. 8. Analiza trendu efektywności kosztowej ETA. 9. Analiza wartości wypracowanej EV. 10. Analiza trendu kosztów (CTA). 11. Histogram płatności-śledzenie. 12. Krzywa skumulowana płatności – śledzenie.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.3.6.3	Optymalizacja portfelowa projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na optymalizowaniu projektu pod względem jego oddziaływania na portfel. Obejmuje czynności związane z: 1. Optymalizacją Struktury podziału prac. 2. Optymalizacją harmonogramu. 3. Optymalizacją alokacji zasobów.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu projektu..	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta. 3. Histogram zasobu.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	

F.3.7.	**Zarządzanie zmianą w projekcie**		Zadanie
F.3.7.1	Przygotowanie Raportu o wyjątkach		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu Raportu o wyjątkach. Konieczność wykonania zadania występuje w sytuacji, gdy w projekcie występuje istotne odchylenie od założeń.	
	Dokumenty:	1. Raport o wyjątkach.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.7.2	Przygotowanie Wniosku o zmianę		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu Wniosku o zmianę. Konieczność wykonania zadania występuje w sytuacji, gdy w projekcie występują istotne odchylenia wpływające znacząco na zakres, harmonogram, budżet lub inne parametry projektu.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o zmianę.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.7.3	Spotkanie Komitetu sterującego		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu i przeprowadzeniu spotkania Komitetu sterującego projektu. Podczas spotkania Przewodniczący Komitetu sterującego projektu przewodniczy spotkaniu, podejmuje decyzję w sprawie zmiany w projekcie oraz rozdziela zadania pomiędzy członków Komitetu sterującego. W przypadku gdy decyzja strategiczna w sprawie projektu wymaga zwrócenia się do innych organów Starostwa należy taki wniosek złożyć.. W przypadku, gdy zmiana w projekcie wpływa niekorzystnie na jego parametry może zostać podjęta decyzja o wstrzymaniu jego realizacji. Oznacza to koniec cyklu życia projektu.	
	Dokumenty:	1. Notatka ze spotkania Komitetu sterującego.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Przewodniczący Komitetu sterującego.	
F.3.7.4	Zatwierdzenie wniosku o zmianę		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na podjęciu decyzji w sprawie wyrażenia zgodny na zmianę w projekcie.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o zmianę.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	1. Przewodniczący Komitetu sterującego (w ramach kompetencji). 2. Starosta (w ramach kompetencji). 3. Zarząd (w ramach kompetencji). 4. Rada powiatu (w ramach kompetencji).	
F.3.8	Zatwierdzona zmiana w projekcie		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający wyrażenie zgody na wdrożenie zmiany w projekcie.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o zmianę.	
F.3.9	**Przygotowanie Raportu na zakończenie projektu**		Zadanie
F.3.9.1	Rozliczenie Karty czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie związane z wypełnieniem Karty zbiorczej karty czasu pracy.	
	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.9.2	Rozliczenie Karty efektów projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie związane z wypełnieniem Karty efektów projektu w trakcie trwania w ramach controllingu lub po zakończeniu realizacji projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta efektów projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.9.3	Przygotowanie informacji o trudnościach		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na zredagowaniu krótkiego opisu trudności w realizacji projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie projektu.	
	Techniki:	Brak.	

	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.9.4	Przygotowanie Karty oceny członków Zespołu projektu.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na dokonaniu oceny członków Zespołu projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny członków Zespołu projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.9.5	Przygotowanie Karty oceny dostawców.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na dokonaniu oceny dostawców.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny dostawców.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.10	Gotowy Raport na zakończenie projektu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zamknięcie wszystkich prac związanych z realizacją projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie projektu. 2. Karta efektów projektu. 3. Karta oceny członków Zespołu projektu. 4. Karta oceny dostawców.	
F.3.11	Przekazanie Raportu na zakończenie projektu do oceny		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przekazaniu Raportu na zakończenie projektu Kierownikowi portfela.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie projektu. 2. Karta efektów projektu. 3. Karta oceny członków Zespołu projektu. 4. Karta oceny dostawców.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	

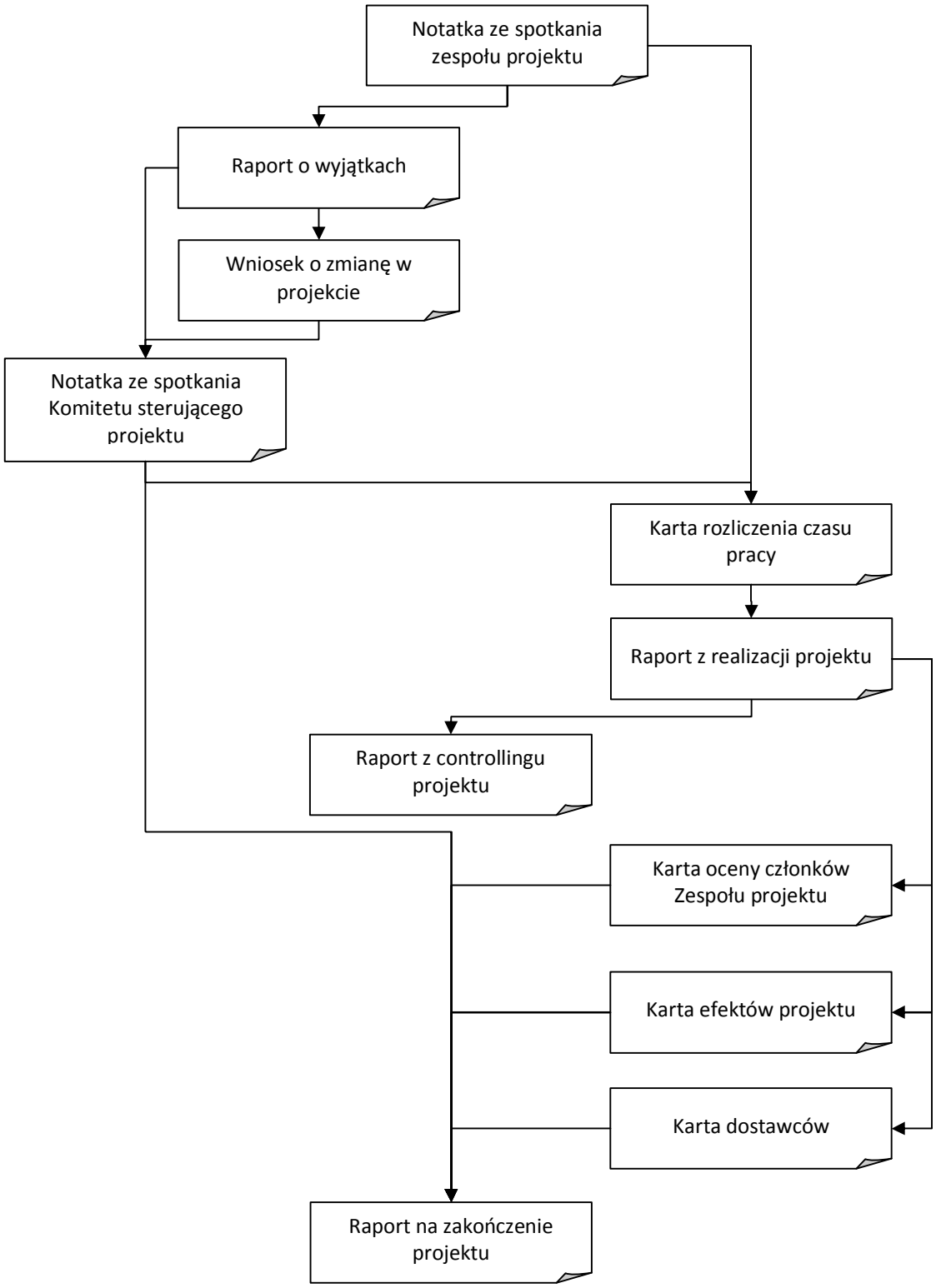
Źródło: Opracowanie własne.

W fazie realizacji projektu wykorzystuje się następujące dokumenty.

1. Notatka ze spotkania Zespołu projektu.
2. Raport z realizacji projektu.
3. Raport z controllingu projektu.
4. Karta rozliczenia czasu pracy.
5. Raport o wyjątkach.
6. Wniosek o zmianę.
7. Notatka ze spotkania Komitetu sterującego projektu.
8. Raport na zakończenie projektu.
9. Karta oceny członków Zespołu projektu.
10. Karta efektów projektu.
11. Karta oceny dostawców.

Sekwencja wykorzystania dokumentacji projektowej w trakcie realizacji fazy realizacji projektu przedstawiona została na schemacie poniżej.

Rysunek 5. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w fazie realizacji projektu.



Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie trybu realizacji projektu pozwala przejść do fazy zamykania projektu.

A.4. Tryb zamykania projektu.

Zamykanie projektu to ostania faza jego cyklu życia. Wiąże się ona z wykonywaniem czynności pozwalających na podsumowanie projektu w kontekście porównania uzyskanych efektów z planem.

Wiąże się to także z rozliczaniem projektu oraz wypłatą ewentualnych premii związanych z jego realizacją. Po upływie określonego czasu projekt jest archiwizowany.

Tabela 6. Zamykanie projektu – procedura szczegółowa.

F.4	**Zamknięcie projektu**		**Faza**
F.4.1	**Weryfikacja Raportu na zakończenie projektu**		Zadanie
F.4.1.1	Ocena Kierownika programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na dokonaniu oceny projektu przez kierownika programu pod kątem osiągnięcia przyjętych celów programu oraz ogólnej oceny przebiegu projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.4.1.2	Ocena Kierownika portfela		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na weryfikacji osiągniętych celów projektu oraz dokonaniu ogólnej oceny przebiegu projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.1.3	Ocena Skarbnika		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na weryfikacji osiągniętych celów projektu oraz dokonaniu ogólnej oceny przebiegu projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Skarbnik.	
F.4.1.4	Ocena Sekretarza		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na weryfikacji osiągniętych celów projektu oraz dokonaniu ogólnej oceny przebiegu projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Sekretarz.	
F.4.2	Gotowa Karta oceny końcowej projektu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie oceny końcowej projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej projektu.	
F.4.3	**Rozliczenie projektu**		Zadanie
F.4.3.1	Zamknięcie kont księgowych projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na zamknięciu kont księgowych projektu.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna (księgowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny księgowy.	
F.4.3.2	Podsumowanie księgowe budżetu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na podsumowaniu budżetu projektu.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna (księgowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny księgowy.	
F.4.4	**Kontrola końcowa projektu**		Zadanie
F.4.4.1	Przygotowanie Raportu z kontroli końcowej projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu weryfikacji Raportu z zakończenia projektu pod względem finansowym oraz rozliczeniu końcowym projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny Księgowy.	
F.4.4.2	Przekazanie Raportu z kontroli końcowej projektu do zatwierdzenia		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przekazaniu Raportu z kontroli końcowej projektu do	

		zaopiniowania Skarbnikowi, a następnie Staroście.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny Księgowy.	
F.4.4.3	Zatwierdzenie Raportu z kontroli końcowej projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na podjęciu decyzji w sprawie zatwierdzenia bądź odrzucenia Raportu z kontroli końcowej projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.4.5	Skompletowanie dokumentacji projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na sporządzeniu listy dokumentów merytorycznych oraz systemowych projektu, weryfikacji ich kompletności w wersji papierowej i elektronicznej. Całą dokumentację w wersji papierowej Kierownik projektu składa w Biurze Zarządzania Projektami.	
	Dokumenty:	Brak.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.4.6	**Rozliczenie fazy zakończenia projektu**		Zadanie
F.4.6.1	Data stanu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy po zakończeniu zadań związanych z zakończeniem projektu, oznaczający obowiązek przygotowania Raportu z realizacji projektu.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.4.6.2	Zatwierdzanie Kart czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie realizowane po zakończeniu prac nad fazą przygotowania projektu, polegające na rozliczeniu godzin pracy członków Zespołu projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.4.6.3	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu informacji o stanie projektu. Obejmuje on następujące czynności: 1. Wprowadzenie rzeczywistych dat i czasów trwania zadań. 2. Zatwierdzenie zakresu wykonania zadań. 3. Analiza zmian w planie pozostałej części projektu (wpływu na pozostałe fazy). 4. Ocena istotności zachodzących wyjątków.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Budżet śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.4.6.4	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na sprawdzeniu rzetelności i zgodności z prawdą informacji zawartych w Raporcie z realizacji projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.6.5	Przygotowywanie Raportu z controllingu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu Raportu z controllingu projektu na bazie Raportu z realizacji projektu. Kierownik portfela analizuje projekt z wykorzystaniem odpowiednich technik controllingowych, wskazując zagrożenia, sugestie, itd.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu projektu. 2. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Budżet-śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.7	Zmiana statusu projektu na "Wykonany"		Zadanie

	Opis:	Zadanie polega na zmianie w profilu projektu statusu na „Wykonany”.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.8	Projekt wykonany		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zamknięcie projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie projektu. 2. Raport z kontroli końcowej projektu.	
F.4.9	Wypłata premii za projekt		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wypłacie zmiennej części wynagrodzenia w postaci premii za projekt Kierownikowi projektu oraz członkom Zespołu projektu.	
	Dokumenty:	Dokumenty kadrowe nie wchodzące w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny Księgowy.	

Źródło: Opracowanie własne.

W fazie zamknięcia projektu wykorzystuje się następujące dokumenty.
1. Karta oceny końcowej projektu.
2. Raport z kontroli końcowej projektu.
3. Karta czasu pracy.
4. Raport z realizacji projektu.
5. Raport z controllingu projektu.

Rysunek 6. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w fazie zamykania projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

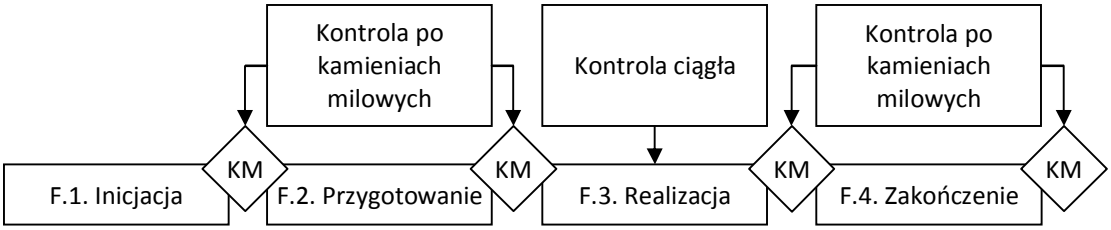
Przeniesienie projektu do archiwum kończy okres trwałości projektu wynikający z uwarunkowań prawnych w zakresie dostępności dokumentów dla celów kontroli zewnętrznej oraz założonego okresu trwałości efektów projektu.

A.5. Tryb kontroli projektu.

W przedstawionej wyżej procedurze tryb kontroli projektu obejmuje następujące działania: monitoring, controlling operacyjny oraz kontrolę końcową. Proponuje się, aby tryb realizacji projektu uwzględniał następujące rozwiązania szczegółowe:

1. Kontrola po kamieniach milowych. Po zakończeniu każdej z faz podsumowywane są łączne czasy pracy oraz wykorzystanie pozostałych zasobów, a także raportowany stopień wykonania poszczególnych zadań.
2. Kontrola ciągła. W trakcie fazy realizacji wykonywane są cząstkowe pomiary stopnia realizacji projektu w równych odstępach czasu (cotygodniowo).

Rysunek 7. Schemat przebiegu controllingu w projekcie.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione podejście do kontroli projektu pozwala osiągnąć dwa podstawowe efekty. Po pierwsze, możliwe jest podsumowanie zakresu wykonanej pracy oraz kosztów rzeczywistych poniesionych na każdą z faz. Po drugie, kontrola ciągła (monitoring i controlling operacyjny w oparciu o interwał tygodniowy), pozwala na bieżąco śledzić przebieg najważniejszej fazy projektu i reagować na zaistniałe odchylenia.

B. Model fazowy programu.

Przyjęto, iż w programie występują te same fazy cyklu życia, jak w przypadku projektu. Obejmują one: fazę inicjacji, przygotowania, realizacji oraz zamknięcia programu. Realizowane są w ich ramach czynności związane z zaplanowanie programu, koordynacją i oceną realizowanych w ramach programu projektów, a także oceną końcową programu.

Tabela 7. Procedura realizacji programu według Modelu fazowego.

SPP	Nazwa zadania	Typ zadania
F.	**Procedura realizacji programu**	**Faza**
F.1	**Inicjacja programu**	Zadanie
F.1.1	Podjęta Uchwała Zarządu o uruchomieniu programu	*Kamień milowy*
F.1.2	**Uruchomienie programu**	Zadanie
F.1.2.1	Powołanie Kierownika programu	Zadanie
F.1.2.2	Uzgodnienie Zespołu programu	Zadanie
F.1.2.3	**Utworzenie komórek tymczasowych**	Zadanie
F.1.2.3.1	Powołanie Zespołu programu	Zadanie
F.1.2.3.2	Powołanie Komitetu sterującego programu	Zadanie
F.1.2.4	**Zarejestrowanie programu**	Zadanie
F.1.2.4.1	Nadanie nazwy programu	Zadanie
F.1.2.4.2	Nadanie kodu programu	Zadanie
F.1.2.4.3	Nadanie kierownika programu	Zadanie
F.1.2.4.4	Wskazanie komórki merytorycznej programu	Zadanie
F.1.2.4.5	Streszczenie koncepcji programu	Zadanie
F.1.2.4.6	Nadanie statusu programu "W przygotowaniu"	Zadanie
F.1.2.5	Zarejestrowany program	*Kamień milowy*
F.1.2.6	Uruchomiony program	*Kamień milowy*
F.2	**Przygotowanie programu**	Zadanie

F.2.1	Kick-off meeting planistyczny	Zadanie
F.2.2	Przygotowanie dokumentacji merytorycznej projektu	Zadanie
F.2.3	Gotowa dokumentacja merytoryczna	*Kamień milowy*
F.2.4	**Określenie źródeł finansowania**	Zadanie
F.2.4.1	Rozpoznanie możliwości finansowania programu	Zadanie
F.2.4.2	Określenie planowanej struktury finansowania programu	Zadanie
F.2.5	**Przygotowanie Planu bazowego projektu**	Zadanie
F.2.5.1	Analiza interesariuszy	Zadanie
F.2.5.2	Analiza ryzyk	Zadanie
F.2.5.3	Przyjęcie celów programu	Zadanie
F.2.5.4	Przygotowanie SPP programu	Zadanie
F.2.5.5	Przygotowanie harmonogramu programu	Zadanie
F.2.5.6	Przygotowanie budżetu programu	Zadanie
F.2.5.7	Ustawienie planu bazowego programu	Zadanie
F.2.6	Zapisany plan bazowy programu (Gotowy raport z planu bazowego)	*Kamień milowy*
F.2.7	**Przygotowanie Karty projektu**	Zadanie
F.2.7.1	Włączenie planu bazowego do Karty Programu	Zadanie
F.2.7.2	Przygotowanie Struktury organizacyjnej programu	Zadanie
F.2.7.3	Przygotowanie Macierzy odpowiedzialności	Zadanie
F.2.7.4	Przygotowanie Karty efektów programu	Zadanie
F.2.8	Gotowa Karta programu	*Kamień milowy*
F.2.9	Przekazanie Karty programu do konsultacji	Zadanie
F.2.10	**Ocena planu bazowego programu**	Zadanie
F.2.10.1	Ocena wpływu na portfel programów.	Zadanie
F.2.10.2	Ocena ogólnego wpływu na organizację pracy w Starostwie.	Zadanie
F.2.10.3	Ocena ogólnego wpływu na finanse Starostwa.	Zadanie
F.2.11	Gotowa Karta oceny programu przed realizacją	*Kamień milowy*
F.2.12	**Zatwierdzenie programu do realizacji**	Zadanie
F.2.12.1	Przekazanie Karty programu do zatwierdzenia	Zadanie
F.2.12.2	Zatwierdzenie Karty programu	Zadanie
F.2.12.3	Wydanie Zarządzenia Starosty o rozpoczęciu programu	Zadanie
F.2.12.4	Zmiana statusu projektu na "Realizowany"	Zadanie
F.2.13	**Rozliczenie fazy inicjacji i przygotowania programu**	Zadanie
F.2.13.1	Data stanu	*Kamień milowy*
F.2.13.2	Zatwierdzenie Kart czasu pracy	Zadanie
F.2.13.3	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu	Zadanie
F.2.13.4	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu	Zadanie
F.2.13.5	Przygotowanie Raportu z controllingu projektu	Zadanie
F.2.14	Program rozpoczęty	*Kamień milowy*
F.3	**Realizacja programu**	Zadanie
F.3.1	Kick-off meeting realizacyjny	Zadanie
F.3.2	Start realizacji programu	*Kamień milowy*
F.3.3	**Realizacja zadań projektowych**	Zadanie
F.3.3.1	Ocena zgodności projektu z programem	Zadanie
F.3.3.2	Realizacja projektu	Zadanie
F.3.4	**Koordynacja programu**	Zadanie
F.3.4.1	Spotkania Zespołu Programu	Zadanie
F.3.5	**Monitoring programu**	Zadanie
F.3.5.1	Data stanu	*Kamień milowy*

F.3.5.2	Rozliczenie karty pracy	Zadanie
F.3.5.3	Rozliczanie Karty efektów programu	Zadanie
F.3.5.4	Przygotowywanie Raportów z realizacji programu	Zadanie
F.3.6	**Controlling programu**	Zadanie
F.3.6.1	Weryfikacja Raportów z realizacji programu	Zadanie
F.3.6.2	Przygotowywanie Raportów z controllingu programu	Zadanie
F.3.7	**Rozliczenie cząstkowe programu**	Zadanie
F.3.7.1	Rozliczenie karty czasu pracy	Zadanie
F.3.7.2	Zamknięcie cząstkowe kont księgowych programu	Zadanie
F.3.7.3	Podsumowanie cząstkowe księgowe budżetu programu	Zadanie
F.3.8	Program cząstkowo rozliczony	*Kamień milowy*
F.3.9	Wypłata premii cząstkowej za program	Zadanie
F.3.10	**Zarządzanie zmianą w programie**	Zadanie
F.3.10.1	Przygotowywanie Raportu o wyjątkach	Zadanie
F.3.10.2	Przygotowywanie Wniosku o zmianę	Zadanie
F.3.10.3	Spotkanie Komitetu Sterującego	Zadanie
F.3.10.4	Zatwierdzenie wniosku o zmianę	Zadanie
F.3.11	Zatwierdzona zmiana w programie	*Kamień milowy*
F.3.12	**Przygotowanie Raportu na zakończenie programu**	Zadanie
F.3.12.1	Rozliczenie Karty czasu pracy	Zadanie
F.3.12.2	Rozliczenie Karty efektów programu	Zadanie
F.3.12.3	Przygotowanie informacji o trudnościach	Zadanie
F.3.12.4	Ocena członków Zespołu programu	Zadanie
F.3.13	Gotowy Raport na zakończenie programu	Zadanie
F.3.14	Przekazanie Raportu na zakończenie programu do oceny	Zadanie
F.4	**Zamknięcie programu**	Zadanie
F.4.1	**Weryfikacja Raportu na zakończenie programu**	Zadanie
F.4.1.1	Ocena Kierownika portfela	Zadanie
F.4.1.2	Ocena Skarbnika	Zadanie
F.4.1.3	Ocena Sekretarza	Zadanie
F.4.2	Gotowa Karta oceny końcowej programu	*Kamień milowy*
F.4.3	**Kontrola końcowa programu**	Zadanie
F.4.3.1	Przygotowanie Raportu z kontroli końcowej programu	Zadanie
F.4.3.2	Przekazanie Raportu z kontroli końcowej programu do zatwierdzenia	Zadanie
F.4.3.3	Zatwierdzenie Raportu z kontroli końcowej programu	Zadanie
F.4.4	**Rozliczenie programu**	Zadanie
F.4.4.1	Zamknięcie kont księgowych programu	Zadanie
F.4.4.2	Podsumowanie księgowe budżetu programu	Zadanie
F.4.5	Skompletowanie dokumentacji programu	Zadanie
F.4.6	Przygotowanie wniosku o zmianę statusu programu na "Wykonany"	Zadanie
F.4.7	Zgoda na zmianę statusu wniosku na "Wykonany"	Zadanie
F.4.8	Program wykonany	*Kamień milowy*
F.4.9	Wypłata premii za program	Zadanie

Źródło: Opracowanie własne.

Bazując na przedstawionym wyżej schemacie Procedury realizacji programu przedstawiono poniżej szczegółowe tryby poszczególnych faz modelu fazowego. Dla każdego elementu fazy wyodrębnionego na poziomie najbardziej szczegółowym (pakiet pracy) przygotowano:

- krótki opis charakteryzujący dane zadanie lub kamień milowy,

- informację o wykorzystaniu dokumentu systemowego programu,
- informację o wykorzystaniu techniki.

B.1. Tryb inicjacji programu.

Inicjacja programu podobnie, jak w przypadku projektu, to pierwsza faza cyklu jego życia. W przeciwieństwie do projektów, których tworzenie jest zdecentralizowane (rozproszone po organizacji), tworzenie programu ma charakter zcentralizowany. Program wynika z oceny sytuacji strategicznej organizacji i zidentyfikowanej konieczności organizacji działań ukierunkowanych na realizację celu strategicznego. Dlatego też punk startu programu rozpoczyna się o stwierdzenia woli jego uruchomienia za pomocą Uchwały Zarządu. Szczegółowy tryb realizacji fazy inicjacji programu przedstawia tabela poniżej.

Tabela 8. Inicjacja programu – procedura szczegółowa.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
F.1	**Inicjacja programu**		Zadanie
F.1.1	Podjęta Uchwała Zarządu o uruchomieniu programu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy polegający na rozpoczęciu działań inicjujących program.	
	Dokumenty:	Uchwała Zarządu o uruchomieniu programu	
F.1.2	**Uruchomienie programu**		Zadanie
F.1.2.1	Powołanie Kierownika programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na powołaniu Kierownika programu. Na podstawie Uchwały Zarządu o uruchomieniu programu Starosta wskazuje osobę odpowiedzialną za dany program po wcześniejszej konsultacji z bezpośrednim przełożonym tej osoby oraz Kierownikiem portfela.	
	Dokumenty:	Powołanie Kierownika programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.1.2.2	Uzgodnienie Zespołu programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na ustaleniu składu Zespołu programu. Kierownik programu dobiera osoby w oparciu o uzgodnienia z bezpośrednim przełożonym kandydata na członka Zespołu programu. W przypadku zgody bezpośredniego przełożonego na wyłączenie danej osoby do pracy w Zespole programu sprawę rozstrzyga Starosta.	
	Dokumenty:	Brak.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.1.2.3	**Utworzenie komórek tymczasowych**		Zadanie
F.1.2.3.1	Powołanie Zespołu programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na powołaniu Zespołu programu przez Starostę na podstawie wniosku przedstawionego przez Kierownika programu.	
	Dokumenty:	Powołanie Zespołu programu	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.1.2.3.2	Powołanie Komitetu sterującego programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na powołaniu Komitetu sterującego programu.	
	Dokumenty:	Powołanie Komitetu sterującego programu	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.1.2.4	**Zarejestrowanie programu**		Zadanie
F.1.2.4.1	Nadanie nazwy programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wprowadzeniu nazwy programu we wniosku o rejestrację programu. Nazwa programu powinna być zgodna z przyjętymi zasadami nazewnictwa.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację programu.	
	Techniki:	Brak.	

	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.1.2.4.2	Nadanie kodu programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na nadaniu kodu programu. Kod powinien generować się automatycznie w systemie w oparciu o przyjęte zasady kodowania.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.1.2.4.3	Nadanie kierownika programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wybraniu z dostępnej listy osoby, która została powołana na funkcję Kierownika programu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.1.2.4.4	Wskazanie komórki merytorycznej programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wskazaniu komórki merytorycznej dla programu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.1.2.4.5	Streszczenie koncepcji programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu krótkiego opisu założeń programu.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.1.2.4.6	Nadanie statusu programu "W przygotowaniu"		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przyjęciu wniosku o rejestrację programu oraz nadaniu mu statusu „W przygotowaniu”.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.2.5	Zarejestrowany program		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zarejestrowanie programu w systemie.	
	Dokumenty:	Wniosek o rejestrację programu.	
F.1.2.6	Uruchomiony program		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający uruchomienie programu. Oznacza uruchomienie do edycji Karty programu.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o rejestrację. 2. Karta programu.	

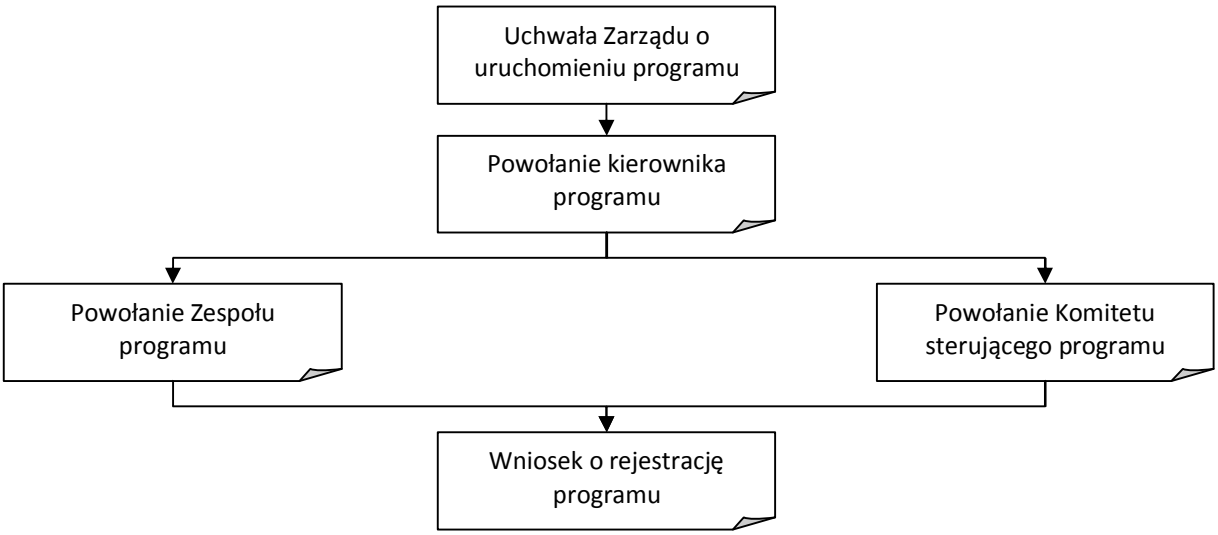
Źródło: Opracowanie własne.

W fazie inicjacji programu wykorzystuje się następujące dokumenty:

1. Uchwała Zarządu o uruchomieniu programu.
2. Powołanie Kierownika programu.
3. Powołanie Zespołu programu.
4. Powołanie Komitetu sterującego programu.

Sekwencja wykorzystania dokumentacji projektowej w trakcie realizacji fazy inicjacji programu przedstawiona została na rysunku poniżej.

Rysunek 8. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w fazie inicjacji programu.



Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie fazy inicjacji programu pozwala przejść do kolejnej, czyli przygotowania programu.

B.2. Tryb przygotowania programu.

Przygotowanie to druga w kolejności faza realizacji programu. Wiąże się ona wykonaniem technik planistycznych w celu stworzenia planu bazowego programu.

Tabela 9. Przygotowanie programu – procedura szczegółowa.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
F.2	**Przygotowanie programu**		Zadanie
F.2.1	Kick-off meeting planistyczny		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na zorganizowaniu i przeprowadzeniu spotkania Zespołu programu. W trakcie spotkania należy rozdzielić wśród członków Zespołu zadania związane z przygotowaniem poszczególnych elementów planu.	
	Dokumenty:	Notatka ze spotkania Zespołu programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.2	Przygotowanie dokumentacji merytorycznej projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu dokumentów merytorycznych, niezbędnych do odpowiedniego zaplanowania programu (np. dokumentacja techniczna).	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna, nie będąca elementem składowym dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Członek zespołu programu.	
F.2.3	Gotowa dokumentacja merytoryczna		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie prac nad dokumentacją merytoryczną niezbędną do rozpoczęcia planowania programu.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna, nie będąca elementem składowym dokumentacji systemowej.	
F.2.4	**Określenie źródeł finansowania**		Zadanie
F.2.4.1	Rozpoznanie możliwości finansowania programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na określeniu potencjalnych źródeł.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna, nie będąca elementem składowym dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Członek Zespołu programu.	

F.2.4.2	Określenie planowanej struktury finansowania programu		Zadanie
	Opis:	Przygotowanie założeń struktury finansowania programu w oparciu o zidentyfikowane potencjalne źródła finansowania.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna, nie będąca elementem składowym dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Członek Zespołu programu.	
F.2.5	**Przygotowanie Planu bazowego projektu**		Zadanie
F.2.5.1	Analiza interesariuszy		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowaniu checklisty interesariuszy. 2. Ocenie oddziaływania interesariuszy na program. 3. Określeniu celów programu wynikających z analizy interesariuszy.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego programu.	
	Techniki:	1. Analiza interesariuszy. 2. Drzewo celów.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.5.2	Analiza ryzyk		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowanie checklisty ryzyk. 2. Ocena oddziaływania ryzyk. 3. Określenie celów programu wynikających z analizy ryzyk.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego programu.	
	Techniki:	1. Analiza ryzyk. 2. Drzewo celów.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.5.3	Przyjęcie celów programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Określenie celu głównego (SMART). 2. Określenie celów taktycznych (SMART). 3. Zbudowanie struktury celów. 4. Przyporządkowanie mierników efektów do celów. 5. Określenie dat osiągnięcia celów.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego.	
	Techniki:	Drzewo celów.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.5.4	Przygotowanie SPP programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowanie ogólnej SPP (zarysy projektów). 2. Przygotowanie szczegółowej SPP (zarządzanie programem) 3. Identyfikacja kamieni milowych.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego programu.	
	Techniki:	Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.5.5	Przygotowanie harmonogramu programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wykonaniu zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Oszacowanie pracochłonności pakietów prac (zadania zarządzania programem). 2. Oszacowanie zakresów czasowych dla poszczególnych projektów. 3. Narzucenie typów ograniczeń na zadania. 4. Wyznaczenie dat początku i końca programu.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego programu.	
	Techniki:	1. Diagram sieciowy. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.5.6	Przygotowanie budżetu programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu szacunków budżetu programu z podziałem na	

		poszczególne lata w wersji zadaniowej.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego.	
	Techniki:	1. Budżet zadaniowy.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.5.7	Ustawienie planu bazowego programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na zapisaniu przyjętego planu bazowego (ostatecznej wersji planu) w zakresie: 1. Planowanych efektów programu. 2. Struktury podziału prac. 3. Harmonogramu. 4. Planu kosztów.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego programu.	
	Techniki:	1. Analiza interesariuszy. 2. Analiza ryzyk. 3. Drzewo celów. 4. Struktura podziału prac. 5. Diagram sieciowy. 6. Wykres Gantta. 7. Budżet zadaniowy.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.6	Zapisany plan bazowy programu (Gotowy raport z planu bazowego)		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie prac nad planem bazowym programu.	
	Dokumenty:	1. Raport z planu bazowego.	
F.2.7	**Przygotowanie Karty programu**		Zadanie
F.2.7.1	Włączenie planu bazowego do Karty programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na włączeniu dokumentu Raport z planu bazowego do Karty programu (hiperłącze).	
	Dokumenty:	1. Karta programu. 2. Raport z planu bazowego.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.7.2	Przygotowanie Struktury organizacyjnej programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu struktury organizacyjnej programu wraz z określeniem funkcji realizowanych przez członków Zespołu programu.	
	Dokumenty:	1. Karta programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.7.3	Przygotowanie Macierzy odpowiedzialności		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na określeniu odpowiedzialności członków Zespołu programu za realizację poszczególnych zadań.	
	Dokumenty:	1. Karta programu.	
	Techniki:	1. Macierz RAM (*Responsibility Assignment Matrix*)	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.7.4	Przygotowanie Karty efektów programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na zbudowaniu checklisty efektów bazowych programu w oparciu o analizę drzewa celów.	
	Dokumenty:	1. Karta efektów programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.8	Gotowa Karta programu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zamknięcie wszystkich prac związanych z przygotowaniem planów realizacji programu.	
	Dokumenty:	1. Karta programu. 2. Raport z planu bazowego programu. 3. Karta efektów programu.	
F.2.9	Przekazanie Karty programu do konsultacji		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przekazaniu karty programu do konsultacji Kierownikowi portfela, Sekretarzowi oraz Skarbnikowi.	
	Dokumenty:	1. Karta programu. 2. Raport z planu bazowego programu. 3. Karta efektów programu.	

	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.10	**Ocena planu bazowego programu**		Zadanie
F.2.10.1	Ocena wpływu na portfel programów.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu programu na portfel projektów.	
	Dokumenty:	1. Karta programu. 2. Raport z planu bazowego programu. 3. Karta efektów programu. 4. Karta oceny programu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela	
F.2.10.2	Ocena ogólnego wpływu na organizację pracy w Starostwie.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na dokonaniu oceny potencjalnego wpływu programu na pracę w Starostwie.	
	Dokumenty:	1. Karta programu. 2. Raport z planu bazowego programu. 3. Karta efektów programu. 4. Karta oceny programu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Sekretarz.	
F.2.10.3	Ocena ogólnego wpływu na finanse Starostwa.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na dokonaniu oceny potencjalnego wpływu programu na finanse Starostwa.	
	Dokumenty:	1. Karta programu. 2. Raport z planu bazowego programu. 3. Karta efektów programu. 4. Karta oceny programu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Sekretarz.	
F.2.11	Gotowa Karta oceny programu przed realizacją		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy polegający na zakończeniu prac nad Kartą oceny programu przed realizacją.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny programu przed realizacją.	
F.2.12	**Zatwierdzenie programu do realizacji**		Zadanie
F.2.12.1	Przekazanie Karty programu do zatwierdzenia		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przekazaniu pełnej dokumentacji programu w zakresie planów realizacji do zatwierdzenia przez Starostę.	
	Dokumenty:	1. Karta programu. 2. Raport z planu bazowego programu. 3. Karta efektów programu. 4. Karta oceny programu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.12.2	Zatwierdzenie Karty programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na podjęciu decyzji uruchomienia programu, zmiany w planach lub rezygnacji z jego realizacji. Uruchomienie programu wiąże się z wydaniem odpowiedniego zarządzania oraz zmianą statusu programu. Uwagi dotyczące planu programu oznaczają konieczność powrotu do prac nad planem bazowym. Decyzja o rezygnacji z realizacji programu oznacza koniec cyklu życia.	
	Dokumenty:	1. Karta programu. 2. Raport z planu bazowego programu. 3. Karta efektów programu. 4. Karta oceny programu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.2.12.3	Wydanie Zarządzenia Starosty o rozpoczęciu programu		Zadanie

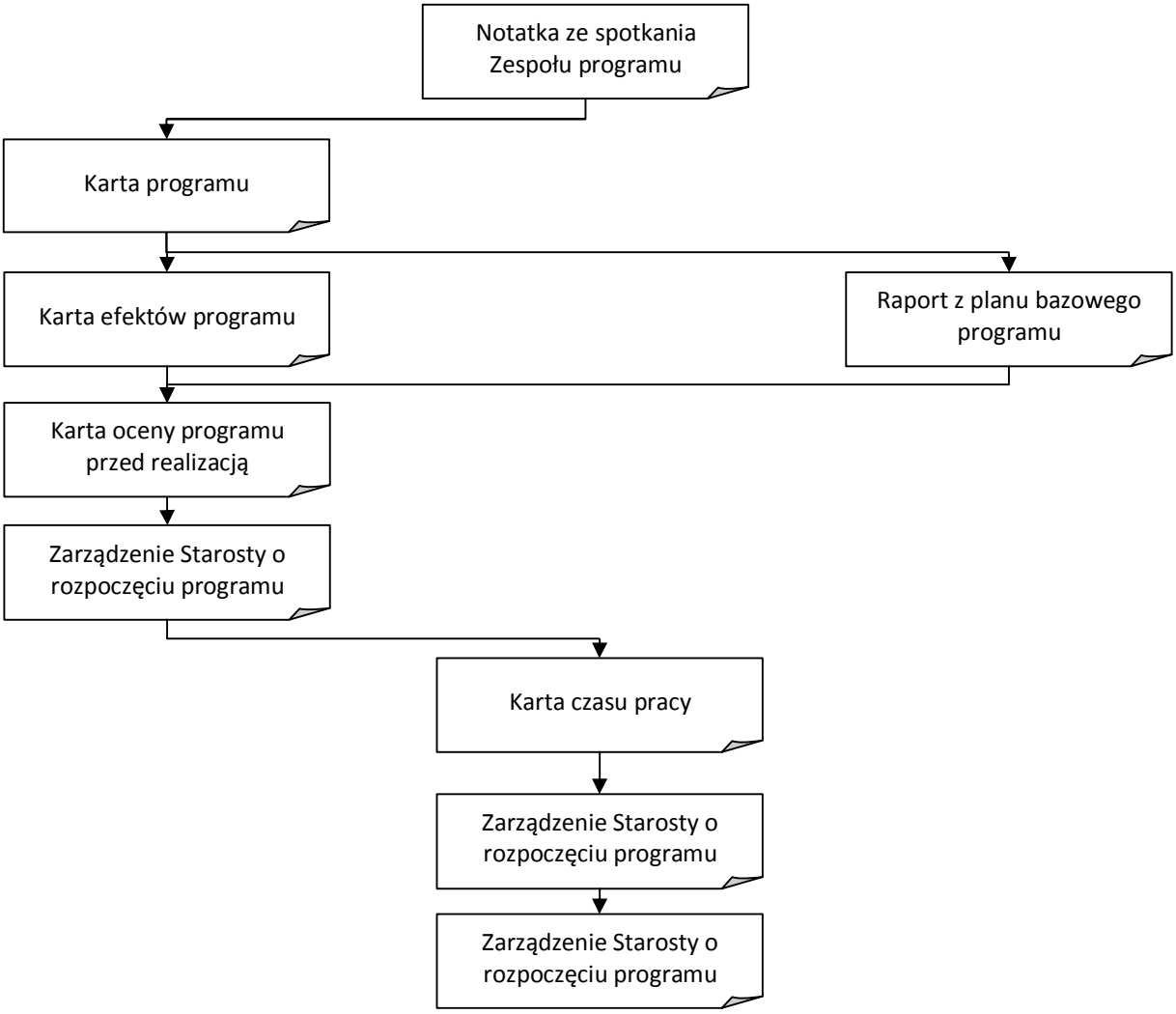
	Opis:	Zadanie polega na wydaniu Zarządzenia Starosty o rozpoczęciu programu.	
	Dokumenty:	1. Zarządzenie Starosty o rozpoczęciu programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.2.12.4	Zmiana statusu projektu na "Realizowany"		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na zmianie statusu programu na „Realizowany”.	
	Dokumenty:	1. Zarządzenie Starosty o rozpoczęciu programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.14	**Rozliczenie fazy inicjacji i przygotowania programu**		Zadanie
F.2.14.1	Data stanu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy po zakończeniu zadań związanych z inicjacją i przygotowaniem programu, oznaczający obowiązek przygotowania Raportu z realizacji programu.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.2.14.2	Zatwierdzanie Kart czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie realizowane po zakończeniu prac nad fazą inicjacji i przygotowania programu, polegające na rozliczeniu godzin pracy członków Zespołu programu w zakresie zadań związanych z obsługą programu.	
	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.14.3	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu informacji o stanie programu. Obejmuje on następujące czynności: 1. Wprowadzenie rzeczywistych dat i czasów trwania zadań. 2. Zatwierdzenie zakresu wykonania zadań. 3. Analiza zmian w planie pozostałej części projektu (wpływu na pozostałe fazy). 4. Ocena istotności zachodzących wyjątków.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji programu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Budżet śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.2.14.4	Weryfikacja Raportu z realizacji programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na sprawdzeniu rzetelności i zgodności z prawdą informacji zawartych w Raporcie z realizacji programu.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.2.14.5	Przygotowywanie Raportu z controllingu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu Raportu z controllingu programu na bazie Raportu z realizacji programu. Kierownik portfela analizuje projekt z wykorzystaniem odpowiednich technik controllingowych, wskazując zagrożenia, sugestie, itd.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu programu. 2. Raport z realizacji programu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Budżet-śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.2.13	Program rozpoczęty		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień oznacza iż program został zatwierdzony do realizacji i można rozpocząć działania z tym związane.	
	Dokumenty:	1. Karta programu. 2. Raport z planu bazowego programu. 3. Karta efektów programu. 4. Karta oceny programu przed realizacją. 5. Zarządzenie Starosty o rozpoczęciu programu.	

Źródło: Opracowanie własne.

W fazie realizacji programu wykorzystuje się następujące dokumenty:
1. Notatka ze spotkania Zespołu programu.
2. Karta programu.
3. Karta efektów programu.
4. Raport z planu bazowego programu.
5. Karta oceny programu przed realizacją.
6. Zarządzenie starosty o rozpoczęciu programu.
7. Karta czasu pracy.
8. Raport z realizacji programu.
9. Raport z controllingu programu.

Sekwencja wykorzystania dokumentacji projektowej w trakcie realizacji fazy inicjacji programu przedstawiona została na rysunku poniżej.

Rysunek 9. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w fazie przygotowania programu.



Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie fazy przygotowania programu pozwala na uruchomienie jego realizacji. Proponuje się, aby programy rozpoczynać wraz z rozpoczęciem roku budżetowego. Okres realizacji programu powinien być nie dłuższy niż 4 lata.

B.3. Tryb realizacji programu.

Realizacja programu obejmuje dwa podstawowe obszary zadań. Po pierwsze, należy realizować zadania związane z zarządzaniem programem jako całością. Proponuje się, aby zgrupowane realizowane one były w formule procesowej, o czasie realizacji pokrywającym się z rokiem budżetowym. Procedura przygotowania, planowania, realizacji i zamknięcia tej części zadań programu powinna więc przebiegać zgodnie z modelem fazowym procesu. Po drugie, należy prowadzić czynności związane z oceną wstępną projektów podpinanych pod dany program oraz controllingu ich realizacji.

Tabela 10. Realizacja programu – procedura szczegółowa.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
F.3	**Realizacja programu**		Zadanie
F.3.1	Kick-off meeting realizacyjny		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na organizacji i przeprowadzeniu spotkania członków Zespołu Projektu uruchamiającego działania związane z realizacją programu. Podczas spotkania Kierownik programu rozdziela zadania związane z realizacją programu (zarządzanie programem, nadzór nad realizacją projektów, prace merytoryczne).	
	Dokumenty:	Notatka ze spotkania Zespołu programu.	
	Techniki:	1. Macierz odpowiedzialności RAM.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.2	Start realizacji programu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający rozpoczęcie prac związanych z realizacją programu.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.3.3	**Realizacja zadań projektowych**		Zadanie
F.3.3.1	Ocena zgodności projektu z programem		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na ocenie zgodności projektu planowanego do realizacji z założeniami programu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny projektu przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.3.2	Realizacja projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na controllingu realizacji projektu podpiętego pod dany program.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Analiza trendu kamieni milowych (MTA) 4. Histogram zasobu-śledzenie. 5. Budżet-śledzenie (zadaniowy-rodzajowy, wg. centrów kosztów. 6. Krzywa skumulowana kosztu – śledzenie. 7. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie. 8. Analiza trendu efektywności kosztowej ETA. 9. Analiza wartości wypracowanej EV. 10. Analiza trendu kosztów (CTA). 11. Histogram płatności-śledzenie. 12. Krzywa skumulowana płatności – śledzenie.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.4	**Koordynacja programu**		Zadanie
F.3.4.1	Spotkania Zespołu Programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie cykliczne, polegające na organizacji spotkań Zespołu programu w celu bieżącej koordynacji prac i określania odpowiedzialności cząstkowej za zadania.	
	Dokumenty:	1. Notka ze spotkania Zespołu programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.5	**Monitoring programu**		Zadanie

F.3.5.1	Data stanu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy cykliczny bądź wynikający z realizacji zadań. Oznacza on konieczność przeprowadzenia analizy stopnia realizacji zadań włączonych do programu. Jako podstawowy należy przyjąć monitoring cykliczny realizowany w odstępach 3 miesiące.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji programu.	
F.3.5.2	Rozliczenie karty czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na rozliczeniu pracy zespołu programu w zakresie zadań związanych z obsługą programu.	
	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.5.3	Rozliczanie Karty efektów programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wypełnieniu Karty efektów programów po osiągnięciu określonej daty stanu.	
	Dokumenty:	1. Karta efektów programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.5.4	Przygotowywanie Raportów z realizacji programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu raportu z realizacji programu (informacji o stanie programu). W części związanej z realizacją projektów bazuje on na informacjach dostarczonych przez kierowników projektu. W części związanej z realizacją zadań wynikających z konieczności zarządzania programem jako całością, należy dla poszczególnych czynności: 1. Wprowadzić rzeczywiste daty i czasy trwania zadań. 2. Zatwierdzić zakres wykonania zadań. 3. Analizować zmiany w planie pozostałej części programu. 4. Oceniać istotność zachodzących wyjątków.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji programu.	
	Techniki:	1. Wykres Gantta – śledzenie. 2. Budżet zadaniowy – śledzenie. 3. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.6	**Controlling programu**		Zadanie
F.3.6.1	Weryfikacja Raportów z realizacji programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na sprawdzeniu rzetelności i zgodności z prawdą informacji zawartych w Raporcie z realizacji programu.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.3.6.2	Przygotowywanie Raportu z controllingu programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu Raportu z controllingu programu na bazie Raportu z realizacji programu.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu programu. 2. Raport z realizacji programu.	
	Techniki:	1. Wykres Gantta-śledzenie. 2. Analiza trendu kamieni milowych (MTA). 3. Budżet zadaniowy-śledzenie. 4. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI-śledzenie. 5. Analiza trendu efektywności kosztowej ETA. 6. Analiza wartości wypracowanej EV. 7. Analiza trendu kosztów (CTA).	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.3.7	**Rozliczenie cząstkowe programu**		Zadanie
F.3.7.1	Rozliczenie karty czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na rozliczeniu pracy zespołu programu w zakresie zadań związanych z obsługą programu.	

	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.7.2	Zamknięcie cząstkowe kont księgowych programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na zamknięciu cząstkowym kont księgowych programu na zakończenie roku budżetowego.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna (księgowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny księgowy.	
F.3.7.3	Podsumowanie cząstkowe księgowe budżetu programu		Zadanie
	Opis:	Zadania polegające na podsumowaniu cząstkowym budżetu programu.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna (księgowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny księgowy.	
F.3.8	Program cząstkowo rozliczony		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy polegający na zamknięciu księgowym roku budżetowego w ramach działań związanych z realizacją danego programu.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna (księgowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
F.3.9	Wypłata premii cząstkowej za program		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wypłaceniu premii motywacyjnej za efekty uzyskane w programie.	
	Dokumenty:	1. Karta efektów programu. 2. Dokumentacja merytoryczna (kadrowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Sekretarz.	
F.3.10	**Zarządzanie zmianą w programie**		Zadanie
F.3.10.1	Przygotowywanie Raportu o wyjątkach		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu Raportu o wyjątkach. Konieczność wykonania zadania występuje w sytuacji, gdy w programie występuje istotne odchylenie od założeń.	
	Dokumenty:	1. Raport o wyjątkach.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.10.2	Przygotowywanie Wniosku o zmianę		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu Wniosku o zmianę. Konieczność wykonania zadania występuje, gdy w programie występują istotne odchylenia wpływające znacząco na zakres, harmonogram, budżet lub inne parametry programu.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o zmianę.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.10.3	Spotkanie Komitetu Sterującego		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu i przeprowadzeniu spotkania Komitetu sterującego programu. Podczas spotkania Przewodniczący Komitetu sterującego programu przewodniczy spotkaniu, podejmuje decyzję w sprawie zmiany w programie oraz rozdziela zadania pomiędzy członków Komitetu sterującego. W przypadku gdy decyzja strategiczna w sprawie programu wymaga zwrócenia się do innych organów Starostwa decyzję należy taki wniosek złożyć. W przypadku, gdy zmiana w projekcie wpływa niekorzystnie na jego parametry może zostać podjęta decyzja o wstrzymaniu jego realizacji. Oznacza to koniec cyklu życia programu.	
	Dokumenty:	1. Notatka ze spotkania Komitetu sterującego programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Przewodniczący Komitetu sterującego.	

F.3.10.4	Zatwierdzenie wniosku o zmianę		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wyrażeniu decyzji w sprawie zgody na zmianę w programie.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o zmianę.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	1. Przewodniczący Komitetu sterującego (w ramach kompetencji). 2. Starosta (w ramach kompetencji). 3. Zarząd (w ramach kompetencji). 4. Rada powiatu (w ramach kompetencji).	
F.3.11	Zatwierdzona zmiana w programie		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający wyrażenie zgody na wdrożenie zmiany w programie.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o zmianę.	
F.3.12	**Przygotowanie Raportu na zakończenie programu**		Zadanie
F.3.12.1	Rozliczenie karty czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na rozliczeniu pracy zespołu programu w zakresie zadań związanych z obsługą programu.	
	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.12.2	Rozliczenie Karty efektów programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wypełnieniu Karty efektów programów po osiągnięciu określonej daty stanu.	
	Dokumenty:	1. Karta efektów programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.3.12.3	Przygotowanie informacji o trudnościach		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na zredagowaniu krótkiego opisu trudności w realizacji projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.12.4	Ocena członków zespołu programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na dokonaniu oceny członków Zespołu programu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny członków Zespołu programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.3.13	Gotowy Raport na zakończenie programu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zamknięcie wszystkich prac związanych z realizacją programu.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie programu. 2. Karta efektów programu.	
F.3.14	Przekazanie Raportu na zakończenie programu do oceny		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przekazaniu Raportu na zakończenie programu Kierownikowi portfela.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie programu. 2. Karta efektów programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	

Źródło: Opracowanie własne.

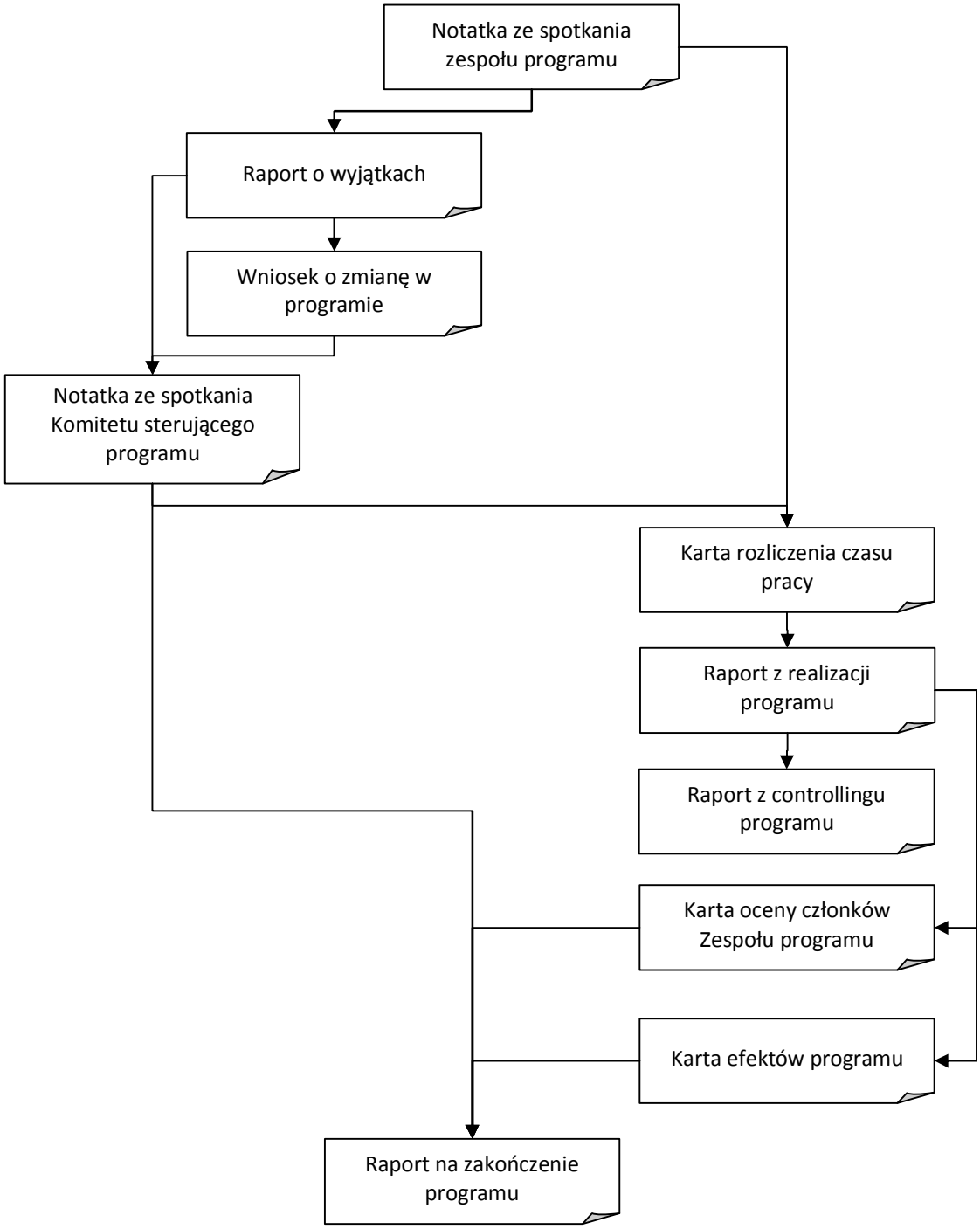
W fazie realizacji programu wykorzystuje się następujące dokumenty:

1. Notatka ze spotkania Zespołu programu.
2. Karta rozliczenia czasu pracy.
3. Raport z realizacji programu.
4. Raport z controllingu programu.
5. Raport o wyjątkach.

6. Wniosek o zmianę.
7. Notatka ze spotkania Komitetu sterującego programu.
8. Karta oceny członków zespołu programu
9. Raport na zakończenie programu.
10. Karta efektów programu.

Sekwencja wykorzystania dokumentacji projektowej w trakcie realizacji fazy inicjacji programu przedstawiona została na rysunku poniżej.

Rysunek 10. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w fazie realizacji programu.



Źródło: Opracowanie własne.

Po zakończeniu programu, następuje faza jego zamykania. Wiążę się ona z ostatecznym rozliczeniem efektów programu oraz oceną jego przebiegu.

B.4. Tryb zamykania programu.

Zamykanie programu to ostania faza jego cyklu życia. Wiąże się ona z wykonywaniem czynności pozwalających na podsumowanie programu w kontekście porównania uzyskanych efektów z planem. Wiąże się to także z rozliczeniem końcowym projektu oraz wypłatą ewentualnych premii związanych z jego realizacją. Po upływie określonego czasu program jest archiwizowany.

Tabela 11. Zamykanie programu – procedura szczegółowa.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
F.4	**Zamknięcie programu**		Zadanie
F.4.1	**Weryfikacja Raportu na zakończenie projektu**		Zadanie
F.4.1.1	Ocena Kierownika portfela		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na weryfikacji osiągniętych celów programu oraz dokonaniu ogólnej oceny przebiegu projektu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.1.3	Ocena Skarbnika		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na weryfikacji osiągniętych celów programu oraz dokonaniu ogólnej oceny przebiegu programu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Skarbnik.	
F.4.1.4	Ocena Sekretarza		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na weryfikacji osiągniętych celów programu oraz dokonaniu ogólnej oceny przebiegu programu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Sekretarz.	
F.4.2	Gotowa Karta oceny końcowej programu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie oceny końcowej programu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej programu.	
F.4.3	**Rozliczenie programu**		Zadanie
F.4.3.1	Zamknięcie kont księgowych programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na zamknięciu kont księgowych programu.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna (księgowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny księgowy.	
F.4.3.2	Podsumowanie księgowe budżetu programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na podsumowaniu budżetu projektu.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna (księgowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny księgowy.	
F.4.4	**Kontrola końcowa programu.**		Zadanie
F.4.4.1	Przygotowanie Raportu z kontroli końcowej programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu weryfikacji Raportu z zakończenia programu pod względem finansowym oraz rozliczeniu końcowym programu.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny Księgowy.	

F.4.4.2	Przekazanie Raportu z kontroli końcowej programu do zatwierdzenia		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przekazaniu Raportu z kontroli końcowej programu do zaopiniowania Skarbnikowi, a następnie Staroście.	
	Dokumenty:	2. Raport z kontroli końcowej programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny Księgowy.	
F.4.4.3	Zatwierdzenie Raportu z kontroli końcowej programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na podjęciu decyzji w sprawie zatwierdzenia bądź odrzucenia Raportu z kontroli końcowej programu.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.4.5	Skompletowanie dokumentacji programu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na sporządzeniu listy dokumentów merytorycznych oraz systemowych programu, weryfikacji ich kompletności w wersji papierowej i elektronicznej. Całą dokumentację w wersji papierowej Kierownik programu składa w Biurze Zarządzania Projektami.	
	Dokumenty:	Brak.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik programu.	
F.4.6	**Rozliczenie fazy zakończenia programu**		Zadanie
F.4.6.1	Data stanu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy po zakończeniu zadań związanych z zakończeniem programu, oznaczający obowiązek przygotowania Raportu z realizacji programu.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.4.6.2	Zatwierdzanie Kart czasu pracy		Zadanie
	Opis:	Zadanie realizowane po zakończeniu prac nad fazą przygotowania programu, polegające na rozliczeniu godzin pracy członków Zespołu programu w zakresie zadań związanych z obsługą programu.	
	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.4.6.3	Przygotowanie Raportu z realizacji projektu.		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu informacji o stanie programu. Obejmuje on następujące czynności: 1. Wprowadzenie rzeczywistych dat i czasów trwania zadań. 2. Zatwierdzenie zakresu wykonania zadań. 3. Analiza zmian w planie pozostałej części projektu (wpływu na pozostałe fazy). 4. Ocena istotności zachodzących wyjątków.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Budżet śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik projektu.	
F.4.6.4	Weryfikacja Raportu z realizacji projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na sprawdzeniu rzetelności i zgodności z prawdą informacji zawartych w Raporcie z realizacji projektu.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.6.5	Przygotowywanie Raportu z controllingu projektu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu Raportu z controllingu projektu na bazie Raportu z realizacji projektu. Kierownik portfela analizuje projekt z wykorzystaniem odpowiednich technik controllingowych, wskazując zagrożenia, sugestie, itd.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu projektu. 2. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta-śledzenie.	

		3. Budżet-śledzenie (zadaniowy).	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.7	Zmiana statusu programu "Wykonany"		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na zmianie w profilu programu statusu na „Wykonany”.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej programu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.8	Program wykonany		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zamknięcie programu.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie programu. 2. Raport z kontroli końcowej programu.	
F.4.9	Wypłata premii za program		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wypłacie zmiennej części wynagrodzenia w postaci premii za program Kierownikowi programu oraz członkom Zespołu programu.	
	Dokumenty:	Dokumenty kadrowe nie wchodzące w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny Księgowy.	

Źródło: Opracowanie własne.

W fazie zamykania programu wykorzystuje się następujące dokumenty:
1. Karta oceny końcowej programu.
2. Raport z kontroli końcowej programu.
3. Karta czasu pracy.
4. Raport z realizacji programu.
5. Raport z controllingu programu.

Sekwencja wykorzystania dokumentacji projektowej w trakcie realizacji fazy zamykania programu przedstawiona została na rysunku poniżej.

Rysunek 11. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w fazie zamykania programu.

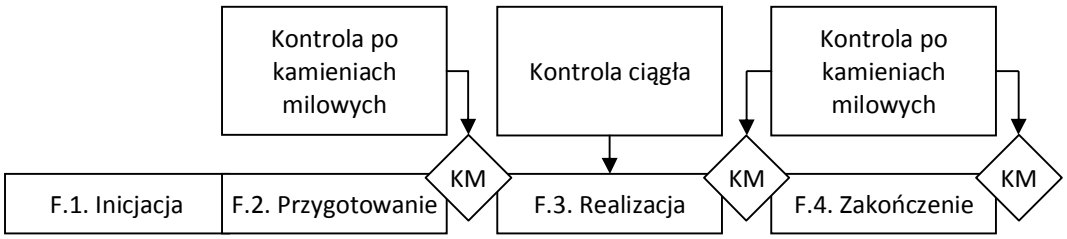
Źródło: Opracowanie własne.

B.5. Tryb Kontroli programu.

W przedstawionej wyżej procedurze tryb kontroli programu obejmuje następujące działania: monitoring, controlling operacyjny oraz kontrolę końcową. Proponuje się, aby tryb realizacji projektu uwzględniał następujące rozwiązania szczegółowe:

1. Kontrola po kamieniach milowych. Po zakończeniu każdej z faz podsumowywane są łączne czasy pracy oraz wykorzystanie pozostałych zasobów, a także raportowany stopień wykonania poszczególnych zadań. Ze względu na ograniczoną liczbę zadań, faza inicjacji oraz przygotowania rozliczane są łącznie.
2. Kontrola ciągła. W trakcie fazy realizacji wykonywane są cząstkowe pomiary stopnia realizacji projektu w równych odstępach czasu (cotygodniowo). Należy tutaj jednak zwrócić uwagę, iż prace w programie rozliczane są dwutorowo. Kierownik programu przygotowuje Raport z realizacji programu cotygodniowo tylko dla zadań związanych z obsługą programu jako całości. Natomiast każdy z kierowników projektu przygotowuje osobną

Rysunek 12. Schemat przebiegu controllingu w programie.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione podejście do kontroli projektu pozwala osiągnąć dwa podstawowe efekty. Po pierwsze, możliwe jest podsumowanie zakresu wykonanej pracy oraz kosztów rzeczywistych poniesionych na każdą z faz. Po drugie, kontrola ciągła (monitoring i controlling operacyjny w oparciu o interwał tygodniowy), pozwala na bieżąco śledzić przebieg najważniejszej fazy projektu i reagować na zaistniałe odchylenia.

Rozdział 3. Założenia procedur szczególnych w projekcie i programie.

Wstęp.

Przyjęte schematy Modelu fazowego projektu i programu obejmują realizację szeregu procedur szczególnych. Ich przebieg wymaga dodatkowego uszczegółowienia w postaci założeń, które wytyczają sposób realizacji tych procedur.

Szczegółowe rekomendacje.

Przyjmuje się, iż dodatkowych założeń wymagają niektóre procedury szczególne na poziomie projektu. W związku z powyższym przygotowano dodatkowo:

1. Założenia controllingu projektu.
2. Założenia zarządzania komunikacją w projekcie.
3. Założenia rozliczania czasu pracy w projekcie.
4. Założenia zapewnienia jakości w projekcie.
5. Założenia zarządzania dokumentacją w projekcie.
6. Założenia zarządzania zmianą w projekcie.
7. Założenia zarządzania roszczeniami w projekcie.

Na poziomie programu przygotowano również założenia dotyczące procedur szczególnych obejmujące:

1. Założenia controllingu programu.
2. Założenia zapewnienia jakości w programie.
3. Założenia zarządzania zmianą w programie.

A. Założenia dotyczące procedur szczególnych w trakcie realizacji projektu.

Poniżej omówiono podstawowe założenia dotyczące procedur szczególnych wykonywanych w ramach realizacji projektu.

A.1. Założenia controllingu projektu.

Controlling projektu prowadzony jest zgodnie z procedurą modelu fazowego projektu.

1. **Faza inicjacji**. W tej fazie controlling prowadzony jest wewnątrz komórki organizacyjnej przygotowującej koncepcję. Nie ma charakteru rozbudowanego i sprowadza się do rozliczenia godzin pracy nad koncepcją w trybie realizacji procesów.
2. **Faza przygotowania**. W tej fazie controlling prowadzony jest przez biuro o charakterze PMO. Nie ma obowiązku przygotowywania raportów z realizacji prac planistycznych. Controlling występuje w momencie zamknięcia fazy przygotowania i ma charakter rozliczenia (kontrola końcowa po zakończeniu fazy). Rozliczenie polega na uzyskaniu trzech elementów: 1) Parametr czasowy – zakończenie fazy przygotowania w terminie wskazanym przez kierownika portfela, 2) parametr zakresu – dostarczenie gotowej Karty projektu wraz z zaimplementowanym Raportem z planu bazowego projektu, 3) parametr kosztu – rozliczenie roboczogodzin poświęconych na przygotowanie planu projektu.
3. **Faza realizacji**. W tej fazie występuje pełny controlling operacyjny oparty Raporcie z realizacji projektu. Proponuje się stosowanie controllingu w oparciu o monitoring cykliczny. Dla każdego typu projektu ustala się cykl na 5 dni roboczych (od pon. do piątku). Na zakończenie każdego cyklu osoby realizujące zadania w projekcie raportują rzeczywiste godziny pracy w danym zadaniu. Kierownik projektu wprowadza informacje o rzeczywistym wykorzystaniu zasobów oraz procent wykonania zadań. Na bazie tego generowany jest raport z realizacji projektu. Informacje z raportu są weryfikowane przez Kierownika portfela, po czym generowany jest

Raport z controllingu projektu, który jest udostępniany Staroście, Przewodniczącemu Komitetu sterującego projektu oraz Kierownikowi programu, do którego projekt został włączony.

4. **Faza zamknięcia**. W tej fazie rozpoczyna się końcowa kontrola projektu. Ma więc charakter rozliczenia. Rozliczenia wykonywane jest na podstawie kilku parametrów: 1) Parametr czasowy – zakończenie projektu w planowanym terminie; 2) Parametr zakresu – wykonanie zaplanowanych prac oraz dostarczenie zaplanowanych efektów (Rozliczenie Karty efektów projektu); 3) Parametr kosztu – rozliczenie budżetu rzeczywistego projektu; 4) Parametr efektywności – uzyskana wartość wskaźników CEI na efektach projektu.

A.2. Założenia zarządzania komunikacją w projekcie.

Postawą komunikacji zarządczej w projekcie jest system informatyczny, który pozwala na podgląd sytuacji projektu w formie wynikającej z nadanych uprawnień.

W przypadku komunikacji zewnętrznej realizowana jest ona zgodnie z planem komunikacji, zawartym w Karcie projektu. Zadania z tym związane należy uwzględnić w SPP projektu.

A.3. Założenia rozliczania czasu pracy w projekcie.

Rozliczanie czasu pracy odbywa się za pomocą Karty pracy. Pracownik na koniec cyklu rozliczenia pracy (tydzień roboczy od poniedziałku do piątku) rozlicza realizowane przez siebie zadania poprzez wprowadzenie informacji o ilości roboczogodzin przeznaczonych na wykonanie danego zadania w danym projekcie. W pierwszym dniu roboczym następnego okresu rozliczeniowego Kierownik projektu zatwierdza roboczogodziny, bądź uzgadnia rzeczywisty stan z pracownikiem w przypadku gdy rozliczenie wzbudza wątpliwości. Zatwierdzenie roboczogodzin obciąża projekt godzinami pracy pracownika.

A.4. Założenia zapewnienia jakości w projekcie.

Zarządzanie jakością w projekcie odbywa się na podstawie Karty efektów projektu. Dostarczenie jakości odbywa się poprzez osiąganie zaplanowanych efektów. Rozliczenie jakości odbywa się w etapie zakończenia projektu poprzez rozliczenie Karty efektów projektu.

A.5. Założenia zarządzania dokumentacją projektu.

Za dokumentację projektu (merytoryczną i systemową) odpowiada Kierownik projektu. W formie fizycznej dokumentacja powinna być zlokalizowana w miejscu, do którego zostało przypisane Biuro projektu (najczęściej lokalizacja komórki merytorycznej projektu). W wersji elektronicznej wszystkie dokumenty powinny być umieszczone w folderze utworzonym dla projektu. Należy zwracać uwagę, aby symbole kodu dokumentu nadawane zgodnie z instrukcją kancelaryjną pozwalały na filtrowanie dokumentów w taki sposób, aby uzyskać podgląd na wszystkie dokumenty stworzone w ramach projektu.

A.6. Założenia zarządzania zmianą w projekcie.

Zarządzanie zmianą w projekcie wiąże się z zaistnieniem okoliczności, w których przyjęty w planach scenariusz realizacji projektu okazuje się nieodpowiedni lub niemożliwy do realizacji. Zarządzanie zmianą należy do sfery zarządzania strategicznego projektem i wymaga zaangażowania Komitetu sterującego. Dla poprawnego funkcjonowania projektu należy przyjąć, jakiego typu zmiana ma charakter strategiczny i wykracza poza obszar operacyjny.

Proponuje się aby tryb zarządzania zmianą w projekcie stosować w sytuacji, gdy:

1. Istnieje rzeczywista lub potencjalna konieczność zmiany zakresu projektu, która wiąże się ze zmianą budżetu o: 1) wartość stanowiącą min. 5% budżetu oraz 2) wartość min. 3 tys. zł.
2. Istnieje rzeczywista lub potencjalna konieczność zmiany budżetu przy nie zmienionym zakresie projektu o: 1) wartość stanowiącą min. 3% budżetu oraz 2) wartość min. 1,5 tys. zł.

3. Istnieje rzeczywista lub potencjalna konieczność zmiany czasu trwania projektu o: 1) min. 5% ogólnego czasu trwania oraz min. 2 tyg. Powyższe parametry nie obowiązują, gdy przesunięcie terminu zakończenia projektu generuje powstanie roszczeń interesariuszy zewnętrznych względem Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.
4. W każdym innym przypadku, który uznany zostanie przez Kierownika projektu za uzasadniony.

A.7. Założenia zarządzania roszczeniami w projekcie.

Zarządzanie roszczeniami w projekcie odbywa się zgodnie z przepisami prawa. Za powstanie roszczeń w wyniku realizacji projektu odpowiada Kierownik projektu na bazie udzielonego pełnomocnictwa do podejmowania decyzji.

B. Założenia dotyczące procedur szczególnych w trakcie realizacji programu.

Poniżej omówiono podstawowe założenia dotyczące procedur szczególnych realizowanych w trakcie realizacji programu.

B.1. Założenia controllingu programu.

Controlling programu prowadzony jest zgodnie z procedurą Modelu fazowego programu.

1. **Faza inicjacji**. W tej fazie nie jest prowadzony controlling programu.
2. **Faza przygotowania**. W tej fazie controlling prowadzony jest przez biuro o charakterze PMO. Nie ma obowiązku przygotowywania raportów z realizacji prac planistycznych. Controlling występuje w momencie zamknięcia fazy przygotowania i ma charakter rozliczenia (kontrola końcowa po zakończeniu fazy). Rozliczenie polega, podobnie jak w przypadku projektu na ocenie uzyskanych trzech parametrów: 1) parametr czasowy – zakończenie fazy przygotowania w terminie wskazanym przez kierownika portfela, 2) parametr zakresu – dostarczenie gotowej Karty programu wraz z zaimplementowanym Raportem z planu bazowego programu, 3) parametr kosztu – rozliczenie roboczogodzin poświęconych na przygotowanie planu projektu.
3. **Faza realizacji**. W tej fazie występuje controlling operacyjny oparty na Raporcie z controllingu projektu (dotyczy projektów włączonych w program) i taktyczny oparty Raporcie z realizacji programu.

   W przypadku controllingu operacyjnego, dokonywany jest on przez Kierownika programu i dotyczy oceny przebiegu projektów włączonych w program. Raport z controllingu projektu wygenerowany przez Kierownika portfela udostępniany jest Kierownikowi programu, który ma możliwość oceny sytuacji. Kierownikowi programu przysługuje inicjatywa zwołania Komitetu sterującego projektu w przypadku gdy na bazie oceny sytuacji w projekcie uzna, iż zagraża ona realizacji celów programu.

   Controlling taktyczny dokonywany jest w formule cyklicznej w cyklu rocznym. Ma on charakter rozliczenia (kontrola końcowa po zakończeniu roku budżetowego w ramach fazy realizacji). Kierownik programu przygotowuje Raport z realizacji programu wraz z rozliczeniem Karty efektów programu. Ocenie podlegają te same parametry, które występują w fazie oceny końcowej w fazie zamknięcia programu, a więc: 1) parametr czasowy; 2) parametr zakresu; 3) parametr kosztu; 4) parametr efektywności.
4. **Faza zamknięcia**. W tej fazie rozpoczyna się końcowa kontrola projektu. Ma więc charakter rozliczenia. Rozliczenia wykonywane jest na podstawie kilku parametrów: 1) parametr czasowy – zakończenie projektu w planowanym terminie; 2) parametr zakresu – wykonanie zaplanowanych prac oraz dostarczenie zaplanowanych efektów (Rozliczenie Karty efektów projektu); 3) parametr kosztu – rozliczenie budżetu rzeczywistego projektu; 4) parametr efektywności – uzyskana wartość wskaźników CEI na efektach projektu.

B.2. Założenia zapewnienia jakości w programie.

Zarządzanie jakością w programie w sferze taktycznej odbywa się na podstawie Karty efektów programu, natomiast w fazie operacyjnej na podstawie Karty efektów projektu przypisanego do danego programu.

B.3. Założenia zarządzania zmianą w programie.

Zarządzanie zmianą w programie wiąże się z zaistnieniem okoliczności, w których przyjęty w planach scenariusz realizacji programu okazuje się nieodpowiedni lub niemożliwy do realizacji. Zarządzanie zmianą należy do sfery zarządzania strategicznego programem i wymaga zaangażowania Komitetu sterującego. Dla poprawnego funkcjonowania programu należy przyjąć, jakiego typu zmiana ma charakter strategiczny i wykracza poza obszar operacyjny.

Proponuje się aby tryb zarządzania zmianą w projekcie stosować w sytuacji, gdy:

1. Istnieje rzeczywista lub potencjalna konieczność zmiany zakresu programu, która wiąże się ze zmianą budżetu programu na dany rok budżetowy o: 1) wartość stanowiącą min. 2% budżetu oraz 2) wartość min. 5 tys. zł.
2. Istnieje rzeczywista lub potencjalna konieczność zmiany budżetu przy nie zmienionym zakresie programu o: 1) wartość stanowiącą min. 1% budżetu oraz 2) wartość min. 3 tys. zł.
3. Istnieje rzeczywista lub potencjalna konieczność zmiany czasu trwania programu o min. 1 rok budżetowy.
4. W każdym innym przypadku, który uznany zostanie przez Kierownika projektu za uzasadniony.

Rozdział 4. Założenia procedur koordynacji projektu, programu i portfela projektów.

Wstęp.

Oprócz procedur szczególnych można wyróżnić także procedury koordynacji. Ich uszczegółowienie pozwala w sposób prawidłowy określić zadania Kierownika projektu, Kierownika programu oraz Kierownika portfela.

Szczegółowe rekomendacje.

Wyróżniono procedury koordynacji na trzech podstawowych poziomach, co pozwoliło określić:

1. Założenia koordynacji projektu.
2. Założenia koordynacji programu.
3. Założenia koordynacji portfela projektów.

A. Założenia koordynacji projektu.

Celem koordynacji projektu jest sprawna jego realizacja, oparta na pełnym i aktualnym dostępie do informacji zarówno Kierownika projektu jak i członków Zespołu projektu.

Za koordynację projektu odpowiada Kierownik projektu. Do koordynacji projektu wykorzystuje:

1. Kartę projektu (Macierz RAM, Plan komunikacji).
2. System informatyczny (podgląd harmonogramu, budżetu, dokumentów, itd. dotyczących danego projektu).
3. Spotkania Zespołu projektu.

B. Założenia koordynacji programu.

Celem koordynacji programu jest sprawna jego realizacja, oparta na pełnym i aktualnym dostępie do informacji zarówno Kierownika programu, jak i członków zespołu programu.

Za koordynację programu odpowiada Kierownik programu. Do koordynacji programu wykorzystuje:

1. Kartę programu (Plan komunikacji).
2. System informatyczny (podgląd harmonogramu, budżetu, dokumentów, itd. dotyczących programu oraz wszystkich projektów włączonych w dany program).
3. Spotkania Zespołu programu.

C. Założenia koordynacji portfela projektów.

Celem koordynacji portfela projektów jest niwelowanie negatywnych skutków oddziaływania na siebie jednocześnie realizowanych projektów w obszarze: harmonogramu, alokacji zasobów oraz płynności projektu.

Za koordynację portfela projektów odpowiada Kierownik portfela. Do koordynacji portfela projektów wykorzystuje:

1. System informatyczny: (podgląd harmonogramu, alokacji zasobów, płynności oraz wszystkich innych parametrów na poziomie całego portfela projektów oraz na poziomie pojedynczych projektów.
2. Bezpośredni kontakt z Kierownikiem projektu.

Rozdział 5. Procedury systemowe.

Wstęp.

Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami wymaga wdrożenia procedur na poziomie procesowym, związanych z ciągłym doskonaleniem systemu. Ich prawidłowa realizacja wymaga przyjęcia pewnych założeń co do ich roli i przebiegu.

Szczegółowe rekomendacje.

W ramach procedury systemowej „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami" realizuje się szereg czynności, opisanych w tabeli poniżej.

Tabela 12. Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami – procedura szczegółowa.

SPP	Nazwa zadania	Typ zadania
0	**Procedura utrzymania Systemu Zarządzania Projektami**	Proces
1	**Prowadzenie Księgi Systemu Zarządzania Projektami**	Proces
1.1	Udostępnianie Księgi SZP	Zadanie
1.2	Szkolenie nowych pracowników w zakresie zapisów Księgi SZP	Zadanie
1.3	Monitoring aktualności Księgi SZP	Zadanie
2	**Audyt systemowy**	Projekt
2.1	**Planowanie i realizacja audytu systemowego**	Zadanie
2.1.1	**Przygotowanie wniosku o audyt systemowy**	*Zadanie*
2.1.1.1	Określenie zakresu audytu	Zadanie
2.1.1.2	Określenie harmonogramu audytu	Zadanie
2.1.1.3	Określenie kosztów audytu	Zadanie
2.1.1.4	Zatwierdzenie audytu	Zadanie
2.1.2	Zatwierdzony plan audytu	Kamień milowy
2.1.3	Realizacja audytu	*Zadanie.*
2.1.4	Audyt przeprowadzony	Kamień milowy
2.1.5	Przygotowanie rekomendacji zmian systemowych	Zadanie
2.2	**Wprowadzenie modyfikacji systemowej**	Zadanie
2.2.1	Zatwierdzenie zmiany systemowej	Zadanie
2.2.2	Modyfikacja Księgi Systemu Zarządzania projektami	Zadanie
2.2.3	Zmiana wprowadzona	Kamień milowy
2.3	**Przygotowanie sprawozdania z audytu**	Zadanie
2.3.1	Rozliczenie efektów audytu	Zadanie
2.3.2	Rozliczenie kosztów audytu	Zadanie
2.3.3	Zatwierdzenie sprawozdania z audytu	Zadanie
2.4	Audyt zatwierdzony	Kamień milowy

Źródło: Opracowanie własne.

Poniżej przedstawiono szczegółowy tryb realizacji dwóch podstawowych procedur:

1. Trybu prowadzenia Księgi Systemu Zarządzania Projektami – realizowany w ramach formuły procesowej.
2. Trybu przygotowania i realizacji audytu systemowego – realizowany w ramach formuły projektowej.

A. Tryb prowadzenia Księgi Systemu Zarządzania Projektami.

Prowadzenie Księgi Systemu Zarządzania Projektami to jedno z dwóch podstawowy zadań Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami.

Tabela 13. Prowadzenie Księgi SZP – procedura szczegółowa.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
1	**Prowadzenie Księgi Systemu Zarządzania Projektami**		Proces
1.1	Udostępnianie Księgi SZP		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na udostępnianiu całej Księgi SZP lub jej wybranych części do wglądu oraz wyjaśnianiu poszczególnych jej zapisów.	
	Dokumenty:	Księga Systemu Zarządzania Projektami.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
1.2	Szkolenie nowych pracowników w zakresie zapisów Księgi SZP		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na zapoznaniu nowo zatrudnionych pracowników z treścią zapisów w Księdze SZP w zakresie niezbędnym dla obsadzanego stanowiska.	
	Dokumenty:	Księga Systemu Zarządzania Projektami.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
1.3	Monitoring aktualności Księgi SZP		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na ciągłym analizowaniu informacji płynących od pracowników w trakcie realizacji procesów, programów i projektów oraz zapisów prawnych pod kątem konieczności aktualizacji Księgi SZP.	
	Dokumenty:	Księga Systemu Zarządzania Projektami.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	

Źródło: Opracowanie własne.

Oprócz bieżącego prowadzenia Księgi SZP, w kompetencji Pełnomocnika ds. SZP jest również prowadzenie audytów systemowych.

B. Audyt systemowy.

Audyt systemowy powinien wynikać z potrzeby utrzymania sprawnego i aktualnego Systemu Zarządzania Projektami w zakresie kompletności, zgodności z prawem i adekwatności wykorzystywanych dokumentów, stosowanych technik oraz realizowanych procedur. Prowadzenie audytu systemowego powinno więc bazować na obserwacji wykorzystania rozwiązań systemowych i być wykonywane w miarę potrzeby, nie rzadziej jednak niż raz na rok.

Audyt systemowy powinien opierać się na przeprowadzeniu spotkań audytowych w wytypowanych przez Pełnomocnika komórkach organizacyjnych (stałych i tymczasowych). W trakcie spotkań audytowych Pełnomocnik ma prawo dostępu do wszystkich dokumentów systemowych wykorzystywanych w projekcie. W oparciu o pobrane dokumenty Pełnomocnik stwierdza zgodność realizowanego procesu z założeniami SZP. Zwraca przede wszystkim uwagę na:

1. Poprawność i kompletność stosowanej dokumentacji systemowej.
2. Poziom wykorzystania metodyki SZP.

Dodatkowo Pełnomocnik może stosować narzędzie pozwalające zebrać opinie osób audytowanych w zakresie adekwatności i kompletności Systemu Zarządzania Projektami pod kątem zaspokojenia potrzeb związanych z realizacją zadań. Sugeruje się stosowanie kwestionariusza wywiadu w celu precyzyjnego pobrania informacji niezbędnych do usprawnienia SZP. W celu weryfikacji sprawności systemu na szerszą skalę możliwe jest także przeprowadzenie ankiety.

Poniżej przedstawiono szczegółową procedurę audytu systemowego.

Tabela 14. Audyt systemowy – procedura szczegółowa.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
2	**Audyt systemowy**		Projekt
2.1	**Planowanie i realizacja audytu systemowego**		Zadanie
2.1.1	**Przygotowanie wniosku o audyt systemowy**		Zadanie
2.1.1.1	Określenie zakresu audytu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na opisaniu celu, jaki ma zostać zrealizowany poprzez audyt systemowy oraz podstawowych zadań składających się na to przedsięwzięcie.	
	Dokumenty:	1. Plan audytu.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
2.1.1.2	Określenie harmonogramu audytu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu wykresu Gantta przedstawiającego przebieg realizacji planowanego audytu.	
	Dokumenty:	1. Plan audytu.	
	Techniki:	1. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
2.1.1.3	Określenie kosztów audytu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na oszacowaniu kosztów realizacji audytu systemowego.	
	Dokumenty:	1. Plan audytu.	
	Techniki:	1. Budżet zadaniowy (szacowany).	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
2.1.1.4	Zatwierdzenie audytu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na wydaniu decyzji w sprawie przeprowadzenia audytu systemowego na podstawie przedstawionego planu.	
	Dokumenty:	1. Plan audytu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
2.1.2	Zatwierdzony plan audytu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie prac związanych z planowaniem przebiegu audytu systemowego.	
	Dokumenty:	1. Plan audytu.	
2.1.3	Realizacja audytu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przeprowadzeniu spotkań audytowych i zebraniu informacji o zgodności faktycznego przebiegu przedsięwzięć z procedurami Systemu Zarządzania Projektami.	
	Dokumenty:	1. Kwestionariusz audytu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
2.1.4	Audyt przeprowadzony		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie czynności audytowych.	
	Dokumenty:	1. Kwestionariusz audytu.	
2.1.5	Przygotowanie rekomendacji zmian systemowych		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu rekomendacji zmian systemowych na podstawie informacji zebranych w trakcie przeprowadzenia czynności audytowych. Zmiany mogą dotyczyć dowolnych elementów Systemu: przebiegu procedur, dokumentacji oraz technik.	
	Dokumenty:	1. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
2.2	**Wprowadzenie modyfikacji systemowej**		Zadanie
2.2.1	Zatwierdzenie zmiany systemowej		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na podjęciu decyzji w sprawie zatwierdzenia rekomendacji dotyczącej zmiany w Systemie Zarządzania Projektami.	
	Dokumenty:	1. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	

2.2.2	Modyfikacja Księgi Systemu Zarządzania Projektami		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na wprowadzeniu zmian w zapisach Księgi Systemu Zarządzania Projektami zgodnie z zatwierdzoną rekomendacją w Raporcie z audytu Systemu Zarządzania Projektami. Modyfikacja ta może stać się podstawą uruchomienia projektów reorganizacyjnych dotyczących: zmian w stosowanym rozwiązaniu informatycznym, czy też zmian w strukturze organizacyjnej.	
	Dokumenty:	1. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami. 2. Księga Systemu Zarządzania Projektami.	
	Techniki:	Nie.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
2.2.3	Zmiana wprowadzona		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający wprowadzenie zmiany w Systemie Zarządzania Projektami.	
	Dokumenty:	1. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami.	
2.3	**Przygotowanie sprawozdania z audytu**		Zadanie
2.3.1	Rozliczenie efektów audytu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polegające na rozliczeniu efektów uzyskanych na podstawie przeprowadzonego audytu systemowego. Polega na podaniu listy zmian zaproponowanych i wprowadzonych.	
	Dokumenty:	1. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
2.3.2	Rozliczenie kosztów audytu		Zadanie
	Opis:	Rozliczenie rzeczywistych kosztów związanych z realizacją audytu systemowego.	
	Dokumenty:	1. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami.	
	Techniki:	1. Budżet zadaniowy.	
	Wykonuje:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.	
2.3.3	Zatwierdzenie sprawozdania z audytu		Zadanie
	Opis:	Zadanie polega na podjęciu decyzji w sprawie zatwierdzenia przedstawionego Raportu z audytu Systemu Zarządzania Projektami.	
	Dokumenty:	1. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
2.4	Audyt zatwierdzony		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie audytu systemowego.	
	Dokumenty:	1. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami.	

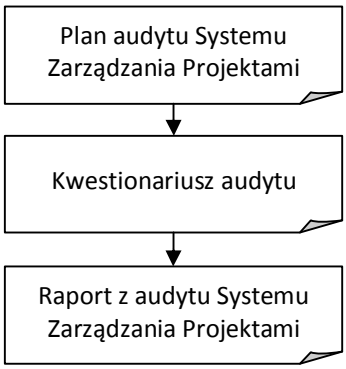
Źródło: Opracowanie własne.

W audicie systemowym wykorzystuje się następujące dokumenty:

1. Plan audytu Systemu Zarządzania Projektami.
2. Kwestionariusz audytu.
3. Raport z audytu Systemu Zarządzania projektami.

Sekwencja wykorzystania dokumentacji projektowej w trakcie audytu systemowego przedstawiona została na rysunku poniżej.

Rysunek 13. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w audicie systemowym.



Źródło: Opracowanie własne.

Przebieg powyższej procedury obowiązuje w sytuacji, gdy funkcja Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami połączona jest ze stanowiskiem Kierownika portfela. W przypadku rozdzielenia tych funkcji należy rozbudować procedurę o element weryfikacji planu audytu oraz rekomendacji po przeprowadzeniu audytu przez Kierownika portfela. Sugeruje się jednak, aby w miarę możliwości funkcje te realizowała jedna osoba.

Część II. Organizacja Systemu Zarządzania Projektami

Część druga niniejszego opracowania skupia się na opisaniu podsystemu organizacyjnego Systemu Zarządzania projektami. Przedstawione tutaj rozwiązania uwzględniają specyfikę Starostwa Powiatowego w Nowym Targu, w tym stan obecny oraz rekomendowany zakres zmian organizacyjnych poprzedzający wdrożenie Systemu Zarządzania Projektami.

Na podstawie sformułowanych wniosków i rekomendacji zawartych w Ocenie orientacji zadaniowej i projektowej Samorządu, przygotowano opis podstawowych składowych organizacji SZP zarówno w wymiarze struktury stałej, jak i tymczasowej.

W wymiarze struktury stałej omówiono kompetencje:
1. Biura Zarządzania Projektami.
2. Kierownika portfela.
3. Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami (wymiar stały – systemowy).

W wymiarze struktury tymczasowej natomiast skupiono się na omówieniu struktury projektu i programu. Omówiono więc kompetencje:
1. Kierownika projektu/programu.
2. Zespołu projektu/programu.
3. Komitetu sterującego projektu/programu.

Rozdział 6. Organizacja Systemu Zarządzania Projektami – wymiar stały

Wstęp.

W pierwszej kolejności omówiona zostanie organizacja SZP w wymiarze stałym. W ramach stanowisk i komórek organizacyjnych tej struktury realizuje się podstawowe zadania bieżące związane z przeprowadzeniem w sposób prawidłowy całego cyklu życia projektu czy programu. W dużym uproszczeniu wymiar stały SZP służy organizacji controllingu operacyjnego projektów i programów. Nie jest to jednak wystarczająca interpretacja. Należy bowiem przyjąć, iż wymiar stały służy do integracji obszaru projektowego z procesowym oraz realizacji całego zakresu działań wspierających realizację projektów i programów. Właśnie taka, szersza perspektywa została przyjęta w niniejszym opracowaniu.

Druga składowa wymiaru stałego organizacji Systemu Zarządzania Projektami wiąże się z wyodrębnieniem stanowiska, a raczej funkcji określonej jako Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.

Szczegółowe rekomendacje.

Wymiar stały SZP to komórki i stanowiska organizacyjne uwzględnione w ramach stałej struktury organizacyjnej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu. Na podstawie rekomendacji z analizy przedwdrożeniowej przyjęto, iż w badanej organizacji obszar ten obejmować powinien jedną komórkę oraz jedno stanowisko pracy w ramach tej komórki. Poniżej omówiono więc kompetencje:

1. Biura Zarządzania Projektami.
2. Kierownika portfela.
3. Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami.

A. Kompetencje i zasady funkcjonowania Biura Zarządzania Projektami.

Biuro Zarządzania Projektami to komórka organizacyjna wyodrębniona w ramach Departamentu Finansów i Contollingu. Pełni ona rolę komórki PMO (*Project Managment Office*), skupiającej kompetencje w zakresie wsparcia i controllingu projektów oraz rozwoju Systemu Zarządzania Projektami.

Podstawowy zakres kompetencji Biura Zarządzania Projektami:

1. Wsparcie w zakresie realizacji projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych, w tym z funduszy Unii Europejskiej.
2. Controlling operacyjny projektów i oraz operacyjny i taktyczny programów.
3. Utrzymanie i rozwój Systemu Zarządzania Projektami.

B. Kompetencje Kierownika portfela.

Kierownik portfela to osoba na stanowisku kierowniczym wyodrębniona spośród pracowników Biura Zarządzania Projektami.

Do kompetencji Kierownika portfela należy:

1. Organizacja i koordynowanie procesu monitorowania projektów przez kierowników programów i projektów.
2. Realizacja procedury uruchomienia programu i projektu.
3. Organizacja, koordynowanie i realizacja procesu controllingu programów i projektów.
4. Nadzór operacyjny nad pracą kierowników programów i projektów.

Realizując swoje kompetencje Kierownik portfela ma prawo do:

1. Przyjęcia bądź odrzucenia Koncepcji projektu.
2. Wskazania kandydata na Kierownika projektu. Dla Kierownika portfela nie są wiążące opinie Kierownika programu oraz Kierownika liniowego będącego bezpośrednim przełożonym osoby powoływanej na Kierownika projektu. W przypadku sprzeciwu kierownicy ci mogą odwołać się od decyzji Kierownika portfela do Starosty.
3. Zainicjowania procesu uruchomienia projektu.
4. Przyjęcia bądź odrzucenia planu projektu ze względu na ocenę oddziaływania na portfel projektu. Odrzucenie planu projektu skutkuje koniecznością wniesienia wskazanych poprawek do planu przez Kierownika projektu w ramach przyznanego budżetu planistycznego. Od decyzji Kierownika portfela Kierownik projektu może odwołać się do Starosty.
5. Przyjęcia planu projektu mimo negatywnych ocen Kierownika programu, Skarbnika lub Sekretarza. Od decyzji Kierownika portfela przysługuje tym osobom odwołanie do Starosty Powiatu.
6. Przyjęcia bądź odrzucenia Raportu z realizacji projektu. Odrzucenie raportu skutkuje koniecznością jego ponownego złożenia przez Kierownika projektu w terminie nie przekraczającym 3 dni roboczych i nie później niż do końca tygodnia następującego po tygodniu za który Raport przygotowano. Kierownikowi projektu przysługuje odwołanie do Starosty od decyzji Kierownika portfela w przedmiotowym zakresie.
7. Wydania Kierownikowi projektu polecenia w zakresie realizacji procesu controllingu operacyjnego projektu.
8. Zwołania Komitetu sterującego projektu lub programu w sytuacji, gdy uzna iż jest to konieczne z punktu widzenia interesów Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.
9. Przyjęcia bądź odrzucenia Raportu z zakończenia projektu. W przypadku odrzucenia Raport powinien być dostarczony z uwzględnionymi poprawkami w terminie nie dłuższym niż 14 dni. Od decyzji Kierownika portfela przysługuje Kierownikowi projektu odwołanie do Starosty.
10. Zainicjowanie procesu zamknięcia projektu.
11. Wyrażenia opinii w sprawie planu programu. Opinia Kierownika portfela nie jest wiążąca dla Starosty.
12. Przyjęcia bądź odrzucenia Raportu z realizacji programu. Odrzucenie skutkuje koniecznością przygotowania przez Kierownika programu raportu uwzględniającego uwagi Kierownika portfela w terminie nie dłuższym niż 7 dni. Od decyzji Kierownika portfela przysługuje odwołanie do Starosty.
13. Wydania Kierownikowi programu polecenia w zakresie związanym z realizacją procesu controllingu operacyjnego i taktycznego programu.
14. Zwołania Komitetu sterującego programu w sytuacji, gdy w ocenie Kierownika portfela sytuacja całego programu lub jakiegoś projektu w ramach programu zagraża interesom Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.
15. Wyrażenia opinii w sprawie Raportu na zakończenie programu. Opinia w tej sprawie nie jest wiążąca dla Zarządu.

Sugeruje się, aby w pierwszej fazie rozwoju Systemu Zarządzania Projektami rolę Kierownika portfela pełniła osoba zatrudniona na stanowisku Kierownika Biura Zarządzania Projektami, jeśli takie zostanie utworzone, i/lub osoba wyznaczona na funkcję Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami.

C. Kompetencje Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami.

Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami to funkcja/stanowisko powołane do utrzymania i rozwoju wdrożonego Systemu Zarządzania Projektami.

Do podstawowych kompetencji tego stanowiska należy:

1. Prowadzenie Księgi Systemu Zarządzania Projektami.

2. Planowanie i realizacja audytów systemowych.
3. Wdrażanie zmian w Systemie Zarządzania Projektami.

Realizując powierzone zadania Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami ma prawo do:
1. Inicjatywy w zakresie przeprowadzenia audytu.
2. Egzekwowania od komórek audytowanych (komórki stałe, komórki tymczasowe) dokumentów związanych z przebiegiem projektów, a także rzetelności w wypełnianiu stosowanych kwestionariuszy wywiadu bądź ankiet.

Sugeruje się, aby w pierwszej fazie rozwoju Systemu Zarządzania Projektami funkcję tę powierzyć osobie zatrudnionej na stanowisku Kierownika Biura Zarządzania Projektami.

Rozdział 7. Organizacja Systemu Zarządzania Projektami – wymiar tymczasowy

Wstęp.

W wymiarze tymczasowym stanowiska i komórki (Zespoły, Komitety sterujące) powoływane są w miarę zaistnienia takiej potrzeby na czas realizacji danego przedsięwzięcia. W strukturze macierzowej wymiar tymczasowy rozumiany jako całość, a nie pojedyncze komórki czy stanowiska ma jednak charakter względnie stały. Oznacza to, iż ciągle równolegle, oprócz procesów pracownicy z większym lub mniejszym natężeniem angażują się w realizację projektów. Dlatego też funkcjonowanie obok siebie tych dwóch wymiarów musi również wiązać się ze ścisłym określeniem zasad alokacji pracowników w procesach i projektach.

Szczegółowe rekomendacje

Poniżej przedstawiono szczegółowe kompetencje skupione w ramach struktur organizacyjnych projektu i programu.

A. Kompetencje i zasady funkcjonowania organizacji projektu.

Struktura organizacyjna projektu obejmuje:

1. Kierownika projektu.
2. Zespół projektu.
3. Komitet sterujący projektu.

A.1. Kompetencje Kierownika projektu.

Kierownik projektu to osoba na stanowisku tymczasowym kierowniczym, wyodrębniona spośród pracowników Starostwa Powiatowego w Nowym Targu, odpowiadająca za przebieg realizacji projektu.

Do kompetencji Kierownika projektu należy:

1. Organizowanie i koordynacja pracy członków Zespołu projektu.
2. Organizacja i koordynowanie procesu monitorowania projektu.

Realizując swoje kompetencje Kierownik projektu ma prawo do:

1. Wskazania kandydatów na członków Zespołu projektu. Dla kierownika projektu opinia bezpośredniego przełożonego osoby powołanej do Zespołu projektu nie jest wiążąca. W przypadku jego sprzeciwu kierownicy liniowi mogą odwołać się od decyzji Kierownika projektu do Starosty.
2. Wydawanie wiążących poleceń członkom Zespołu Projektu w ramach zakresu prac niezbędnych do prawidłowego przeprowadzenia projektu.
3. Przyjęcia bądź odrzucenia rozliczenia pracy przez członków Zespołu projektu.
4. Zwołania Komitetu sterującego projektu w sytuacji, gdy uzna iż jest to konieczne z punktu widzenia interesów projektu.
5. Odwołania się od decyzji Kierownika portfela ora Kierownika programu do Starosty w momencie, gdy te decyzje mogą zagrażać interesom projektu.
6. Wnioskowania o premię dla siebie i członków Zespołu projektu w sytuacji gdy projekt zakończył się sukcesem (zrealizowano przyjęte cele operacyjne projektu).

Proponuje się wprowadzenie kategoryzacji kierowników projektu, obejmującej:

1. Kierownika projektu kategorii C.

2. Kierownika projektu kategorii B.
3. Kierownika projektu kategorii A.

Kierownik projektu kategorii C, jest to osoba, która może odpowiadać za realizację projektów kategorii C. W wyjątkowych wypadkach, decyzją Starosty może zostać przydzielony do kierowania projektem kategorii B. Pracownik Starostwa Powiatowego w Nowym Targu uzyskuje kategorię C kierownika projektu na podstawie następujących kryteriów:

1. Uczestnictwo w roli członka Zespołu projektu w min. 3 projektach kategorii C i 1 projekcie kategorii B z uzyskaną oceną średnią oceną kierownika projektu na poziomie min 4,0.
2. Min. 1 rok stażu pracy w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu lub 0,5 roku stażu w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu, jeśli staż w innych jednostkach organizacyjnych powiatu jest nie mniejszy niż 1 rok.

Kierownik kategorii B to osoba, która może odpowiadać za realizację projektów kategorii C oraz B. Pracownik Starostwa Powiatowego w Nowym Targu uzyskuje kategorię B Kierownika projektu, na podstawie następujących kryteriów:

1. Realizacja z sukcesem min. 5 projektów kategorii C ze średnią oceną członków Zespołu projektu oraz wybranych kierowników liniowych na poziomie min. 4,0.
2. Min. 2 lata stażu w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.
3. Uzyskany certyfikat z zarządzania projektami na poziomie podstawowym dla dowolnej metodyki lub dyplom studiów podyplomowych o takim kierunku.

Kierownik projektu kategorii A, to osoba, która może odpowiadać za realizację każdego z projektów realizowanych przez Starostwo. W miarę możliwości należy zapewnić, aby kierownik projektu realizował projekty o kategorii min. B. Pracownik Starostwa Powiatowego w Nowym Targu uzyskuje kategorię C Kierownika projektu, na podstawie następujących kryteriów:

1. Realizacja z sukcesem min. 5 projektów kategorii B ze średnią oceną członków Zespołu projektu oraz wybranych kierowników liniowych na poziomie min. 4,0.
2. Min. 3 lata stażu w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.
3. Uzyskany certyfikat z zarządzania projektami na poziomie wyższym od podstawowego.

Za nadanie pracownikom Starostwa Powiatowego w Nowym Targu kategorii kierownika projektu odpowiada Wydział Organizacyjny. Szczegółowe kryteria kompetencyjne dla każdej z kategorii należy przedstawić w opisach stanowisk pracy.

Kategoryzacji Kierowników projektu powinna towarzyszyć kategoryzacja projektów, pozwalająca wyodrębnić następujące kategorie projektów:

1. Projekt standardowy, kategorii C.
2. Projekt ważny, kategorii B.
3. Projekt priorytetowy, kategorii A.

Projekt standardowy, kategorii C wymaga zarządzania przez kierownika projektu min. kategorii C. W wyjątkowych wypadkach Starosta może odpowiedzialność za realizację takiego projektu przypisać do osoby nie spełniającej kryteriów Kierownika projektu kategorii C.

Projekt ważny, kategorii B wymaga zarządzania przez Kierownika projektu min. kategorii B. W wyjątkowych wypadkach Starosta może powierzyć realizację takiego projektu kierownikowi kategorii C.

Projekt priorytetowy kategorii A wymaga zarządzania przez kierownika kategorii A. W wyjątkowych wypadkach realizację takiego projektu Starosta może powierzyć kierownikowi kategorii B.

Poniżej przedstawiono przykład identyfikacji kategorii projektu na podstawie wybranych kryteriów. Proponuje się, aby uwzględnić w nich:
1. Budżet projektu.
2. Ryzyko projektu.
3. Złożoność projektu.
4. Czas trwania projektu.

W takim przykładzie wycena każdej z kategorii może następować na podstawie punktów przyporządkowanych do każdego z kryteriów.

Oceny kryterium „Budżet projektu" dokonuje się w następujący sposób:
1. Budżet niski: do 100 tys. zł – 5 pkt.
2. Budżet średni: od 100 do 500 tys. zł – 10 pkt.
3. Budżet wysoki: powyżej 500 tys. zł – 15 pkt.

Oceny kryterium „Ryzyko projektu" dokonuje się w następujący sposób:
1. Niskie ryzyko – 3 pkt.
2. Średnie ryzyko – 6 pkt.
3. Wysokie ryzyko – 9 pkt.

Oceny kryterium „Złożoność projektu" dokonuje się w następujący sposób:
1. Niska złożoność – 4 pkt.
2. Średnia złożoność – 8 pkt.
3. Wysoka złożoność – 12 pkt.

Oceny kryterium „Czas trwania projektu" dokonuje się w następujący sposób:
1. Projekt krótki: do 6 miesięcy – 5 pkt.
2. Projekt o średnim czasie trwania: od 6 do 18 miesięcy – 10 pkt.
3. Projekt długi: powyżej 18 miesięcy – 15 pkt.

Łączna ocena projektów może się zatem mieścić w przedziale od 15 do 51 pkt. Na tej podstawie można zaproponować następujące przedziały wartości dla poszczególnych kategorii projektów:
1. Projekt kategorii A: 41-51 pkt.
2. Projekt kategorii B: 26-40 pkt.
3. Projekt kategorii A: 15-25 pkt.

Starosta nadaje projektowi kategorię na podstawie oceny dokonanej przez Kierownika portfela. Starosta może podwyższyć kategorię o jeden poziom w stosunku do oceny w celu ochrony interesu projektu, na bazie uzasadnionych przesłanek.

Kierownik projektu zobowiązany jest do dążenia do osiągnięcia sukcesu projektu. Sukces projektu, to osiągnięcie wszystkich przyjętych celów projektu. Przykładowe kryteria oceny sukcesu projektu przedstawiono poniżej:

W przypadku projektu kategorii C, sukces projektu oznacza:
1. Odchylenie budżetu rzeczywistego względem planowanego nie przekraczające 5%.
2. Odchylenie harmonogramu rzeczywistego względem planowanego nie przekraczające 5%.
3. Spełnienie min. 80% pozostałych celów projektu zawartych w Karcie efektów projektu.

W przypadku projektu kategorii B, sukces projektu oznacza:
1. Odchylenie budżetu rzeczywistego względem planowanego nie przekraczające 2%.
2. Odchylenie harmonogramu rzeczywistego względem planowanego nie przekraczające 5%.

3. Spełnienie min. 90% pozostałych celów projektu zawartych w Karcie efektów projektu.

W przypadku projektu kategorii C, sukces projektu oznacza:
1. Odchylenie budżetu rzeczywistego względem planowanego nie przekraczające 2%.
2. Odchylenie harmonogramu rzeczywistego względem planowanego nie przekraczające 2%.
3. Spełnienie min. 95% pozostałych celów projektu zawartych w Karcie efektów projektu.

A.2. Kompetencje i zasady funkcjonowania Zespołu projektu.

Zespół projektu to grupa osób wyłączona w części lub całości etatu do prac związanych z realizacją projektu. Członkowie zespołu projektu w zakresie realizacji prac dotyczących projektu podlegają Kierownikowi projektu. Może oznaczać to sytuację, w której osoba będąca Kierownikiem projektu wydaje polecenia członkowi Zespołu, który w ramach struktury liniowej jest bezpośrednim przełożonym osoby wytypowanej na kierownika projektu. Dopuścić należy więc sytuację, w której Kierownikiem projektu zostaje pracownik Wydziału, a członkiem Zespołu projektu jest Naczelnik tego Wydziału. W strukturze macierzowej rozdzielona jest podległość stała (liniowa) od podległości tymczasowej.

Członek Zespołu projektu ma prawo do:
1. Dobrowolnego udziału w projekcie, przy czym odmówienie udziału w projekcie wymaga podania powodu. Odmówienie udziału w więcej niż 2 kolejnych projektach jest podstawą do wszczęcia przez Wydział Organizacyjny postępowania wyjaśniającego przyczyny takiego stanu.
2. Zgłaszania zmian dotyczących zakresu oraz harmonogramu projektu w fazie przygotowania, w szczególności dotyczących pracochłonności zadań proponowanej przez Kierownika projektu. W przypadku sporu, członek zespołu może odwołać się do Kierownika portfela. Decyzja Kierownika portfela jest wiążąca zarówno dla Kierownika projektu, jak i członka Zespołu.
3. Odwołania się do Kierownika portfela w sytuacji, gdy pomiędzy Kierownikiem projektu, a członkiem Zespołu powstaje spór dotyczący rozliczenia wykonanych roboczogodzin. Decyzja Kierownika portfela jest wiążąca dla obu stron.

A.3. Kompetencje i zasady funkcjonowania Komitetu sterującego projektu.

Komitet sterujący, to tymczasowa komórka decyzyjna powołana w ramach każdego projektu kategorii A i B. W przypadku projektów kategorii C dopuszcza się przejęcie roli Komitetu sterującego przez Starostę lub wyznaczonego przez niego członka Zarządu. W przypadku, gdy projekt zostaje włączony do danego programu, komitet tego programu jest jednocześnie Komitetem sterującym projektu, przy czym należy skład uzupełnić o Kierownika danego projektu.

Komitet sterujący powołuje się równocześnie z powołaniem Kierownika projektu. W skład Komitetu sterującego wchodzą:
1. Przedstawiciel Zarządu Powiatu (w randzie Przewodniczące Komitetu sterującego).
2. Kierownik programu (jeśli projekt realizowany jest w ramach programu).
3. Kierownik portfela.
4. Kierownik projektu.
5. Inne osoby niezbędne ze względu na właściwość merytoryczną projektu.

Decyzje w imieniu Komitetu sterującego podejmuje Przewodniczący, po wysłuchaniu opinii innych osób. Decyzje te są wiążące dla danego projektu. W sytuacji, gdy decyzja wymaga podjęcia uchwały Zarządu, Przewodniczący zobowiązany jest do przeprowadzenia takiej inicjatywy i uzyskania decyzji Zarządu niezwłocznie.

B. Kompetencje i zasady funkcjonowania organizacji programu.

Struktura organizacyjna programu obejmuje:
1. Kierownika programu.

2. Zespół programu.
3. Komitet sterujący programu.

B.1. Kompetencje Kierownika programu.

Kierownik programu to osoba na stanowisku tymczasowym kierowniczym, odpowiadająca za przebieg realizacji programu. Odpowiedzialność za program może zostać powierzona pracownikowi, który posiada kategorię kierownika projektu na poziomie A lub osobie zajmującej stanowisko kierownicze liniowe na poziomie min. Naczelnika Wydziału.

Do kompetencji Kierownika programu należy:

1. Zaplanowanie i koordynowanie procesem pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania programu.
2. Organizowanie i koordynacja pracy członków Zespołu programu.
3. Organizacja i koordynowanie procesu monitorowania programu w zakresie działań nie objętych projektem przypisanym do programu.
4. Nadzór operacyjny nad pracą kierowników projektów przypisanych do danego programu.

Realizując swoje kompetencje Kierownik programu ma prawo do:

1. Przyjęcia bądź odrzucenia koncepcji projektu.
2. Zaopiniowania kandydata na Kierownika projektu, przy czym opinia ta nie jest wiążąca dla Kierownika portfela.
3. Przyjęcia bądź odrzucenia planu projektu ze względu na ocenę oddziaływania na program. Od decyzji Kierownika programu Kierownik projektu może odwołać się do Kierownika portfela.
4. Przyjęcia bądź odrzucenia Raportu z realizacji projektu. Odrzucenie raportu nie jest wiążące dla Kierownika portfela. Od decyzji Kierownika portfela przysługuje odwołanie do Starosty.
5. Wydania Kierownikowi projektu polecenia w zakresie realizacji procesu controllingu operacyjnego projektu.
6. Zwołania Komitetu sterującego projektu lub programu w sytuacji, gdy uzna, iż jest to konieczne z punktu widzenia interesów programu.

B.2. Kompetencje i zasady funkcjonowania Zespołu programu.

Zespół programu to grupa osób włączona w części lub całości etatu do prac związanych z realizacją programu. Istnieją dwie podstawowe grupy osób realizujących program: 1) osoby odpowiedzialne za koordynację całego programu; 2) osoby odpowiedzialne za koordynację projektu podpiętego pod dany program (kierownicy projektu). Członkowie programu w zakresie realizacji prac dotyczących programu podlegają Kierownikowi programu. W przypadku członków Zespołu odpowiedzialnych za koordynację całego programu podległość jest pełna (taka jak między kierownikiem projektu, a członkiem Zespołu projektu). Natomiast Kierownik programu nie może wydawać poleceń Kierownikowi projektu w zakresie spraw operacyjnych. Relacja sprowadza się tutaj do nadzoru (controlling operacyjny i kontrola efektów) Kierownika programu nad prawidłowym przebiegiem projektów. Członek Zespołu programu ma takie same prawa w odniesieniu do Kierownika programu jak Członek zespołu programu w odniesieniu do Kierownika projektu.

B.3. Kompetencje i zasady funkcjonowania Komitetu sterującego programu.

Komitet sterujący programu, to tymczasowa komórka decyzyjna powołana w ramach każdego programu. Komitet powołuje się równocześnie z Kierownikiem programu. W skład komitetu wchodzą:

1. Przedstawiciel Zarządu Powiatu (w randzie Przewodniczące Komitetu sterującego).
2. Kierownik programu (jeśli projekt realizowany jest w ramach programu).
3. Kierownik portfela.
4. Inne osoby niezbędne ze względu na właściwość merytoryczną projektu.

Decyzje w imieniu Komitetu sterującego podejmuje Przewodniczący, po wysłuchaniu opinii innych osób. Decyzje te są wiążące dla danego programu. W sytuacji gdy decyzja wymaga podjęcia uchwały Zarządu, Przewodniczący zobowiązany jest do przeprowadzenia takiej inicjatywy i uzyskania decyzji Zarządu niezwłocznie.

Część III. Metodyka Systemu Zarządzania Projektami

Trzecia część opracowania obejmuje założenia metodyczne Systemu Zarządzania Projektami. W celu skutecznego i efektywnego wykorzystania wskazanych technik konieczna jest ich aplikacja do systemu informatycznego. Przyjęta w niniejszym wdrożeniu autorska metodyka Project5 bazuje na szerokim spektrum technik zarządzania projektami zawartych we wiodących metodykach oraz wytycznych światowych (IPMA, PMI czy PRINCE2). W metodyce wdrożeniowej Project5 te metody są dostosowywane do sytuacji branżowej organizacji w której są wdrażane.

Wdrożenie metodyki Systemu Zrządzania Projektami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu wymaga uwzględnienia dwóch podstawowych kwestii, związanych z funkcjonowaniem samorządu:

1. Konieczność zarządzania finansami samorządu z wykorzystaniem budżetu zadaniowego.
2. Implementacja wytycznych kontroli zarządczej w realnych procesach realizowanych przez samorząd.

Techniki implementowane do procesów realizowanych w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu podzielono na trzy podstawowe grupy:

1. Techniki definiujące.
2. Techniki planistyczne.
3. Techniki controllingowe.

Należy podkreślić, iż instrukcje poszczególnych technik są uniwersalne i dotyczą wszystkich typów zadań w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Należy je oczywiście wykorzystywać w odniesieniu do zadań jednorazowych (programy i projekty). Przyjęta w niniejszym wdrożeniu integracja rozwiązań w zakresie sfery zadań ciągłych (procesów) i zadań jednorazowych pozwala jednak wykorzystać wspomniane wyżej technik także w sferze zarządzania procesami z poziomu stałych komórek organizacyjnych.

Kolejna ważna kwestia to możliwości agregacyjne technik planistycznych oraz controllingowych, a także w pewnym zakresie technik definijących. W ramach wdrożenia określone zostały zasady agregacji umożliwiające przejście na wyższy poziom agregacji o charakterze portfelowym.

Dla zadań jednorazowych wyodrębniono następujące płaszczyzny agregacji:

1. Agregacja projektów do poziomu programu, umożliwiająca uzyskanie informacji pozwalających na koordynowanie wszystkich projektów przypisanych do danego programu.
2. Agregacja projektów do poziomu portfela, umożliwiająca uzyskanie informacji pozwalających na koordynowanie wszystkich projektów składających się na portfel organizacji w danym czasie. Oprogramowanie powinno pozwalać także na agregację informacji w ramach subportfeli wyodrębnionych w oparciu o przyjęte kryteria.

Dla zadań ciągłych wyodrębniono pierwszy poziom wykorzystania technik obejmujący wszystkie procesy realizowane przed daną komórkę organizacyjną. Agregacja występuje na poziomie procesów realizowanych przez wszystkie stałe komórki organizacyjne.

Rozdział 8. Techniki definiujące.

Wstęp.

Rozpoczęcie pracy z danym przedsięwzięciem wymaga określenia podstawowych kwestii związanych z prawidłowym jego zdefiniowaniem. Chodzi tutaj o określenie jego specyfiki i elementów wrażliwych, które mogą wpłynąć na osiągnięcie sukcesu lub porażki. Chodzi tutaj o to, aby poza specyfikacją przedmiotową (merytoryczną) przedsięwzięcia, określającą rdzeń jego zakresu, zbudować dodatkowy zasób wiedzy o oczekiwaniach interesariuszy oraz ryzykach towarzyszących jego realizacji. Te dodatkowe informacje służą do prawidłowego określenia parametrów sukcesu, a więc celów i mierników ich realizacji, czyli efektów których osiągnięcia oczekuje się w związku z realizacją przedsięwzięcia.

Szczegółowe rekomendacje.

Techniki definiujące mają charakter uniwersalny dla całego spektrum działań realizowanych w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu, a więc takich przedsięwzięć jak: procesy, projekty i programy. W każdym z tych przypadków instrukcja zastosowania jest identyczna. Sugeruje się aby zastosowanie technik definiujących odbywało się w następujący sposób:

1. Procesy: w fazie przygotowania procesów poprzedzającej kolejny rok budżetowy.
2. Projekty: w fazie inicjacji projektu (analiza uproszczona) oraz w fazie przygotowania projektu (analiza rozbudowana).
3. Programy: w fazie przygotowania programu (analiza rozbudowana).

A. Analiza interesariuszy.

Analiza interesariuszy to podstawowa technika poszerzająca zakres przedsięwzięcia (procesu, projektu, programu) o kwestie uwzględniające konieczność reakcji na oczekiwania interesariuszy. Interesariusz to podmiot (osoba, grupa osób, organizacja, itd.), które w jakiś sposób objęte są oddziaływaniem przedsięwzięcia (jego zamierzonymi efektami). Oczekiwania interesariuszy względem przedsięwzięcia mogą być zbieżne z jego celami, bądź wręcz przeciwnie – może istnieć konflikt pomiędzy oczekiwaniami interesariusza a celami przedsięwzięcia. Analiza interesariuszy pozwala zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu poprzez poszerzenie jego zakresu przedsięwzięcia o cele i czynności, które stanowią reakcję na oczekiwania interesariuszy.

Tabela 15. Instrukcja techniki „Analiza interesariuszy".

KARTA TECHNIKI: CHECKLISTA INTERESARIUSZY	
Nazwa:	Analiza interesariuszy.
Typ:	Technika definiująca.
Cel:	1. Identyfikacja interesariuszy. 2. Uzupełnienie drzewa celów oraz SPP o elementy wynikające z odpowiedzi na zidentyfikowane oczekiwania interesariuszy .
Instrukcja:	Przeprowadzenie techniki wymaga następujących kroków: 1. Wypełnienie kolumny „Nazwa interesariuszy". Proponuje się stworzenie szerokiej listy, z której mogliby korzystać wszyscy zainteresowani, rozpoczynając zadanie. Lista powinna mieć charakter hierarchiczny pozwalający na grupowanie interesariuszy w wybrane kategorie. 2. Dla każdego interesariusza należy określić oczekiwania względem przedsięwzięcia. 3. Na bazie zidentyfikowanych oczekiwań należy wprowadzić w kolumnach

	„Ryzyko konfliktu” oraz „Wpływ na zadanie” wartości oceny oddziaływania na zadanie w skali 0-10. Im większe ryzyko konfliktu lub większy wpływ, tym ocena w danym zakresie bliższa 10. Skoki oceny co 1pkt. 4. Na podstawie wprowadzonych wartości ocen automatycznie powinien wygenerować się wykres interesariuszy. 5. Należy przeanalizować wygenerowany wykres, uwzględniając lokalizację danego interesariusza w danej ćwiartce wykresu pod kątem: wprowadzenia dodatkowych celów w drzewie celów zadania oraz wprowadzenia dodatkowych działań w SPP zadania. Analiza ćwiartek niski-wysoki oraz wysoki-niski jest zalecana, natomiast ćwiartki wysoki-wysoki obowiązkowa.
Tabele:	1. Checklista interesariuszy: – Kolumna „Nazwa interesariusza”. – Kolumna „Oczekiwania interesariuszy”. – Kolumna „Ryzyko konfliktu”. – Kolumna „Wpływ na zadanie”.
Grafika:	1. Macierz interesariuszy: – Oś „Ryzyko konfliktu” (oś RK) w skali 0-10, co 1 pkt., – Oś „Wpływ na zadanie” (oś W) w skali 0-10, co 1 pkt. – Ćwiartka niski-niski: 0-5 RK i 0-5 W. – Ćwiartka niski-wysoki: 0-5 RK i 5-10 W. – Ćwiartka wysoki-niski: 5-10 RK i 0-5 W. – Ćwiartka wysoki-wysoki: 5-10 RK i 5-10 W.
Techniki źródłowa:	Brak.
Techniki wynikowe:	1. Analiza ryzyk. 2. Drzewo celów. 3. Struktura podziału prac.

Źródło: Opracowanie własne.

Po przeprowadzeniu analizy interesariuszy możliwe jest pełniejsze spojrzenie na ryzyka związane z realizacją przedsięwzięcia.

B. Analiza ryzyk.

Analiza ryzyk to technika, uzupełniająca wiedzę osoby odpowiedzialnej za realizację zadania o kwestie związane z możliwością pojawienia się zdarzeń o potencjalnie negatywnym wpływie na przebieg przedsięwzięcia (programu, projektu, procesu). Konieczne jest określenie scenariuszy jakie mogą wystąpić w przyszłości oraz określenie koniecznych czynności przeciwdziałających zaistnieniu danego ryzyka. Analiza ryzyk zwiększa więc prawdopodobieństwo sukcesu poprzez poszerzenie zakresu przedsięwzięcia o cele i czynności, które stanowią reakcje na zidentyfikowane ryzyka.

Tabela 16. Instrukcja techniki „Checklista ryzyk”.

KARTA TECHNIKI: CHECKLISTA RYZYK	
Nazwa:	Analiza ryzyk.
Typ:	Technika definiująca.
Cel:	1. Identyfikacja ryzyk związanych z realizacją zadania. 2. Uzupełnienie drzewa celów oraz SPP o elementy wynikające z odpowiedzi na zidentyfikowane zagrożenia dla przedsiewzięcia.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga następujących kroków: 1. Wypełnienie kolumny „Nazwa ryzyka”. Proponuje się stworzenie szerokiej listy ryzyk, z której mogliby korzystać wszyscy zainteresowani, rozpoczynając zadanie. Lista powinna mieć charakter hierarchiczny, pozwalający na grupowanie ryzyk w wybrane kategorie. 2. Dla każdego ryzyka należy przygotować opis specyfiki tego ryzyka względem przedsięwzięcia. 3. Na bazie przygotowanego opisu należy dokonać oceny w kolumnach

	„Prawdopodobieństwo wystąpienia” oraz „Wpływ na zadanie. Należy zastosować skalę od 0 do 10 ze skokiem 1 pkt., przy czym im większe ryzyko wystąpienia lub wyższy wpływ na zadanie tym ocena w danym zakresie bliższa 10. 4. Na podstawie wprowadzonych wartości ocen powinna automatycznie wypełnić się kolumna „Wartość ryzyka” iloczynem ocen z kolumny „Prawdopodobieństwo wystąpienia” oraz „Wartość ryzyka”. 5. Na podstawie wprowadzonych wartości ocen automatycznie powinien wygenerować się wykres Macierzy ryzyka. 6. Na bazie analizy wartości ryzyk oraz ćwiartek na wykresie Macierzy ryzyka należy określić dodatkowe elementy drzewa celów oraz SPP zadania.
Tabele:	1. Checklista ryzyk: – Kolumna „Nazwa ryzyka”. – Kolumna „Opis ryzyka”. – Kolumna „Prawdopodobieństwo wystąpienia”. – Kolumna „Wpływ na zadanie”. – Kolumna „Wartość ryzyka”.
Grafika:	1. Macierz ryzyk: – Oś „Prawdopodobieństwo wystąpienia” (oś P) w skali 0-10, co 1 pkt. – Oś „Wpływ na zadanie” (oś W) w skali 0-10, co 1 pkt. – Ćwiartka niski-niski: 0-5 P i 0-5 W. – Ćwiartka niski-wysoki: 0-5 P i 5-10 W. – Ćwiartka wysoki-niski: 5-10 P i 0-5 W. – Ćwiartka wysoki-wysoki: 5-10 P i 5-10 W.
Techniki źródłowe:	1. Analiza interesariuszy.
Techniki wynikowe:	1. Drzewo celów. 2. Struktura podziału pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

Po zakończeniu analizy ryzyk należy przejść do rozbudowy drzewa celów przypisanych do danego przedsięwzięcia.

C. Analiza celów.

Analiza celów, to czynność polegająca na stworzeniu za pomocą Drzewa celów hierarchii pożądanych efektów realizowanego przedsięwzięcia. W drzewie celów należy uwzględnić przynajmniej trzy obszary związane z tym przedsięwzięciem:

1. Zakres przedmiotowy – cele wynikające ze podstawowej specyfikacji merytorycznej przedsięwzięcia.
2. Analizę interesariuszy – cele dodatkowe będące odpowiedzią na oczekiwania interesariuszy.
3. Analizę ryzyk – cele dodatkowe, wynikające z identyfikacji potencjalnych zagrożeń w trakcie realizacji zadania.

Tabela 17. Instrukcja techniki „Drzewo celów”.

KARTA TECHNIKI: DRZEWO CELÓW	
Nazwa:	Drzewo celów.
Typ:	Technika definiująca.
Cel:	1. Określenie kryteriów sukcesu zadania oraz sposobów ich pomiaru.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga następujących kroków: 1. Wprowadzenie celów w kolumnie cel, zgodnie z zasadą SMART. Cele powinny być ułożone hierarchicznie od celu głównego dla zadania po cele najbardziej szczegółowe. Należy uwzględnić: cele wynikające z merytorycznego zakresu przedsięwzięcia (techniczne, finansowe, czasowe), cele wynikające z analizy interesariuszy oraz cele wynikające z analizy ryzyk. 2. Określenie miernika (miary efektu) dla każdego celu.

	3. Określenie pożądanej ilości jednostek efektu.
Tabele:	1. Checklista celów: – Kolumna „Cel”. – Kolumna „Miara efektu”. – Kolumna „Jednostki efektu”.
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Analiza interesariuszy. 2. Analiza ryzyk.
Techniki wynikowe:	1. Struktura podziału pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

Stworzone drzewo celów powinno zostać przeanalizowane pod kątem identyfikacji dodatkowych składowych SPP przedsięwzięcia. Szczególnie należy zwrócić uwagę na fakt, iż cele dodatkowe wynikające z analizy interesariuszy oraz ryzyk mogą wymagać podjęcia dodatkowych czynności (w tym działań zaradczych, które należy uwzględnić w SPP, a co za tym idzie także w harmonogramie i budżecie zadania.

Rozdział 9. Techniki planistyczne.

Wstęp.

Kolejna grupa technik ma charakter planistyczny i pozwala przygotować podstawowe elementy planu bazowego projektu. W niniejszym rozdziale przygotowano szczegółowe instrukcje ich zastosowania w tzw. wersji bazowej, która stanowi punkt odniesienia dla wariantu śledzenie tej samej techniki podczas realizacji projektu.

Szczegółowe rekomendacje.

W ramach technik planowania projektu i programu uwzględniono techniki pozwalające na zaplanowanie:
1. Zakresu prac.
2. Harmonogramu.
3. Alokacji zasobów.
4. Kosztów.
5. Płynności.
6. Efektywności.

Zasady stosowania technik są uniwersalne i nie różnią się w przypadku projektu i programu, a nawet procesu. Dlatego też instrukcje przedstawione są łącznie dla każdego z wymienionych typów zadań. Zastosowanie technik planistycznych odbywać się powinno w następujący sposób:
1. Procesy: w fazie przygotowania procesów poprzedzającej kolejny rok budżetowy.
2. Projekty: w fazie inicjacji projektu (wybrane techniki) oraz w fazie przygotowania projektu (wszystkie techniki).
3. Programy: w fazie przygotowania programu.

A. Planowanie zakresu prac.

W planowaniu zakresu prac wykorzystuje się w wersji bazowej technikę Struktury podziału prac. Pozwala ona określić możliwie jak najpełniej zbiór czynności do wykonania oraz zasady agregacji tych czynności do poziomu zadań zbiorczych. Stworzona hierarchia zadań (w wymiarze – od ogółu do szczegółu) określa jednocześnie mechanizm agregowania informacji o projekcie, takich jak m.in.: koszt, czas trwania, liczba roboczogodzin, itd.

Tabela 18. Instrukcja techniki „Struktura podziału prac".

KARTA TECHNIKI: STRUKTURA PODZIAŁU PRAC	
Nazwa:	Struktura podziału prac.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	1. Określenie wszystkich niezbędnych do wykonania czynności w trakcie realizacji przedsięwzięcia (procesu, programu czy projektu). 2. Określenie zasad agregacji czynności (stworzenie hierarchii od poziomu całego zadania do pakietu pracy). W ramach kolumny „Nazwa zadania" należy określić hierarchię poprzez przesuwanie zadania w lewo lub w prawo w hierarchii.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga następujących kroków: 1. Określenie poziomu głównego. 2. Określenie etapów podstawowych (główne zadania zbiorcze). 3. Określenie etapów podrzędnych (podrzędne zadania zbiorcze). 4. Określenie pakietów pracy.

Tabele:	1. Tabela SPP: – Kolumna „Kod zadania”. Na każdym poziomie SPP kod zadania obejmuje: wygenerowany kod zadania (procesu/programu/projektu) oraz kod SPP (numeryczny, cyfry uporządkowane, poziomy kodu rozdzielone kropkami). – Kolumna „Nazwa zadania”. Ustawienie hierarchii powinno następować dzięki przesunięciu zadania w prawo/lewo w ramach kolumny. Powinna być możliwość zwijania wierszy w ramach zadań zbiorczych.
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Analiza interesariuszy. 2. Analiza ryzyk. 3. Drzewo celów.
Techniki wynikowe:	1. Diagram sieciowy. 2. Wykres Gantta. 3. Budżet zadaniowy.

Źródło: Opracowanie własne.

Stworzenie SPP jest punktem wyjścia do pozostałych technik planistycznych. Kolejną czynnością w procesie planowania jest stworzenie na bazie SPP harmonogramu realizacji przedsięwzięcia.

B. Planowanie harmonogramu.

W harmonogramowaniu wykorzystuje się dwie podstawowe techniki w wersji bazowej:

1. Wykres Gantta.
2. Diagram sieciowy.

Wprowadzenie SPP powinno automatycznie przełożyć się na narysowanie na wykresach: Wykres Gantta oraz Diagram sieciowy zadań w punkcie startu (data bieżąca) z czasem dla pakietów pracy na poziomie określonym w ustawieniach oprogramowania (np. 1 dzień). Kolejne czynności związane z uzupełnianiem tabeli harmonogramowania powinny być odzwierciedlane dynamicznie na obu wymienionych wykresach.

Oprogramowanie powinno zapewniać dwa warianty pracy nad harmonogramem przedsięwzięcia:

1. Technika Wykres Gantta traktowana jako wiodąca – cały harmonogram ustawiany z poziomu tabeli harmonogramowania. Wtedy Diagram sieciowy służyłby do podglądu sytuacji i ewentualnie korekty relacji.
2. Pracę rozpoczyna się z poziomu Diagramu sieciowego, gdzie uzupełnia się informacje o zadaniu i graficznie określa relacje między zadaniami poprzez rysowanie strzałek między nimi. Na bazie tych działań powinna automatycznie uzupełniać się Tabela harmonogramowania i rysować Wykres Gantta.

Tabela 19. Instrukcja techniki „Wykres Gantta”.

KARTA TECHNIKI: WYKRES GANTTA	
Nazwa:	Wykres Gantta.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	1. Określenie bazowych czasów trwania i dat realizacji czynności oraz całego przedsięwzięcia. 2. Graficzne przedstawienie planowanego przebiegu czynności i relacji między nimi.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga następujących kroków: 1. Uzupełnienie czasów trwania w kolumnie „Bazowy czas trwania”. Należy uzupełniać czasy trwania wpisując liczbę i symbol okresu (np. 2d), lub zwiększając/pomniejszając okres strzałkami w górę/w dół). 2. Określenie typów relacji pomiędzy zadaniami (na poziomie pakietów pracy). 3. W przypadku konieczności nałożenia dodatkowych ograniczeń daty należy je

	wprowadzić w kolumnie „Typ ograniczenia daty”. 4. W oparciu o wykonane wyżej czynności automatycznie uzupełniają się kolumny daty rozpoczęcia i daty zakończenia pakietu oraz zadań zbiorczych oraz bufory swobodny i całkowity na pakietach pracy. 5. Przeglądnąć harmonogram i ścieżkę krytyczną (oprogramowanie powinno pozwalać na automatyczne wyznaczenie ścieżki krytycznej na wykresie). W razie potrzeby dokonać optymalizacji czasowej harmonogramu.
Tabele:	1. Tabela harmonogramowania (otwiera się jako dodatkowe kolumny do Tabeli SPP): – Kolumna „Bazowy czas trwania”. Możliwość wprowadzenia ustalonych jednostek czasu dowolnych z przedziału (od 15 min. po 1 rok). Wprowadzenie czasu 0 powinno oznaczać zmianę typu zadania na kamień milowy. – Kolumna „Bazowa data rozpoczęcia”. Automatycznie generuje się na podstawie: relacji z poprzednikiem oraz ewentualnie dodatkowego ograniczenia daty. – Kolumna „Bazowa data zakończenia”. Automatycznie generuje się na podstawie: bazowej daty rozpoczęcia oraz bazowego czasu trwania zadania. – Kolumna „Poprzedniki”. Wprowadza się wartość wiersza zadania, od którego uzależnione jest dane zadanie oraz określa się typ relacji (ZR – zakończenie-rozpoczęcie, RR – rozpoczęcie-rozpoczęcie oraz ZZ – zakończenie-zakończenie). Powinna istnieć możliwość modyfikowania relacji o opóźnienia lub wyprzedzenia (+/- określony okres pomiędzy zadaniami). – Kolumna „Typ ograniczenia daty”. Rozwinięcie typu ograniczenia: Musi się rozpocząć, Musi się zakończyć, Rozpocząć nie wcześniej niż, Zakończyć nie wcześniej niż, Rozpocząć nie później niż, Zakończyć nie później niż, Jak najwcześniej, Jak najpóźniej. Domyślnie wszystkie zadania powinny być ustalane jak najwcześniej. Wszystkie ograniczenia daty, prócz dwóch ostatnich wymagają dookreślenia daty z wykorzystaniem kalendarza. – Kolumna „Bufor swobodny”. Automatycznie wylicza wartość buforu swobodnego na zadaniu. – Kolumna „Bufor całkowity”. Automatycznie wylicza wartość buforu całkowitego na zadaniu.
Grafika:	1. Wykres Gantta bazowy: – Oś czasu (pozioma). Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś zadań (pionowa). Oś powinna pozwalać na dynamiczne zwijanie i rozwijanie zadań zbiorczych w celu uszczegółowienia wykresu. – Belka zadania głównego. – Belki zadań zbiorczych. Wyznaczane jako odległość od rozpoczęcia najwcześniejszego zadania podrzędnego po zakończenie najpóźniejszego zadania podrzędnego. – Belki pakietów pracy. Powinna być dostępna opcja „Pokaż ścieżkę krytyczną”, która automatycznie zmienia kolor belek pakietów pracy na ścieżce krytycznej. – Punkty kamieni milowych. – Strzałki zależności między zadaniami (opcjonalnie).
Techniki źródłowe:	1. Struktura podziału prac. 2. Diagram sieciowy.
Techniki wynikowe:	1. Histogram zasobu. 2. Krzywa skumulowana zasobu.

Źródło: Opracowanie własne.

Korzystanie z oprogramowania zaciera zależność przyczynowo-skutkową pomiędzy wykresem Gantta a diagramem sieciowym. Metodycznie jest to jednak technika źródłowa dla wykresu Gantta.

Tabela 20. Instrukcja techniki „Diagram sieciowy".

KARTA TECHNIKI: DIAGRAM SIECIOWY	
Nazwa:	Diagram sieciowy.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	1. Określenie bazowych czasów trwania i dat realizacji czynności oraz całego przedsięwzięcia. 2. Graficzne przedstawienie przebiegu czynności i relacji między nimi.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga następujących kroków: 1. Uzupełnienie informacji w polu zadania (pakietu pracy). 2. Rozmieszczenie pól zadań. Powinno być automatyczne na bazie określenia relacji między zadaniami lub ręczne na bazie przeciągnij upuść. Oprogramowanie powinno oferować włączenie siatki pozwalającej na optymalizowanie rozmieszczenia pól zadań. 3. Narysowanie strzałek zależności. Poprzez zaznaczenie dwóch zadań i wskazanie typu relacji lub narysowanie strzałki od zadania do zadania. 4. Wyznaczenie ścieżki krytycznej. 5. Optymalizacja czasowa harmonogramu.
Tabele:	Brak.
Grafika:	1. Wykres „Diagram sieciowy": – Pole zadania: Nazwa zadania – automatycznie zaciągana z Tabeli SPP, Kod zadania – automatycznie zaciągany z Tabeli SPP, czas trwania, najwcześniejsza data rozpoczęcia i zakończenia, najpóźniejsza data rozpoczęcia i zakończenia, bufor swobodny i całkowity. – Strzałki. Generowane automatycznie po zaznaczeniu zadań i wskazaniu typu relacji lub rysowane ręcznie na zasadzie przeciągnij upuść. Powinno być dostępne okienko do narzucenia opóźnienia bądź wyprzedzenia.
Techniki źródłowe:	1. Struktura podziału prac.
Techniki wynikowe:	1. Wykres Gantta.

Źródło: Opracowanie własne.

Zbudowanie harmonogramu daje podstawę do rozpoczęcia planowania zasobowego, a następnie kosztowego.

C. Planowanie obsady zasobów.

W planowaniu zasobów wykorzystuje się dwie podstawowe techniki w wersji bazowej:

1. Histogram alokacji zasobu.
2. Krzywa skumulowana zasobu.

Obie techniki mają charakter wykresów generowanych automatycznie na podstawie przeprowadzonego wcześniej przypisania zasobów do zadania.

Tabela 21. Instrukcja techniki „Histogram alokacji zasobu".

KARTA TECHNIKI: HISTOGRAM ALOKACJI ZASOBU	
Nazwa:	Histogram alokacji zasobu.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	Graficzne przedstawienie obciążenia zasobu w okresie.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga podjęcia następujących kroków: 1. Wybór zasobu do alokacji w danym zadaniu. 2. Wprowadzenie liczby jednostek zasobu obciążających zadanie. Powinna być możliwość wprowadzenia jednostek zarówno z poziomu kolumny „Jednostki",

	jak i „Alokacja w zadaniu”. 3. Czynności z punktu 1 i 2 należy powtarzać w miarę potrzeb, jeśli zadanie wymaga obsady wielu zasobów. 4. Dla każdego zasobu powinien automatycznie generować się wykres Histogram zasobu bazowy. 5. Należy zidentyfikować zasoby pracy, których alokacja jest przekroczona ponad wprowadzony w bazie danych poziom dostępności. 6. W przypadku zidentyfikowania nadwyżek alokacji należy zoptymalizować harmonogram pod kątem alokacji zasobów (podmiana zasobu w zadaniu na inny, bądź zmiana czasu/terminów zadania).
Tabele:	1. Tabela alokacji zasobu (pojawia się po zaznaczeniu danego pakietu pracy oraz opcji „Dodaj zasoby”): – Kolumna „Zasoby”. Z listy wprowadzonych w Bazie zasobów pozycji wybiera się zasób przypisany do zadania. – Kolumna „Jednostki”. Określenie poziomu zaangażowania etatu dla zasobów pracy lub liczby dla materiałów. – Kolumna „Alokacja w zadaniu”. W przypadku zasobów materiałowych jest to powielenie kolumny „Jednostki”, natomiast dla zasobów pracy to iloczyn kolumny jednostki oraz liczby dni trwania zadania.
Grafika:	1. Wykres „Histogram zasobu bazowy” (rysowany dla każdego zasobu osobno): – Oś czasu (pozioma). Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś jednostek (pionowa). – Maksymalna alokacja. Linia pozioma wychodząca z osi jednostek na poziomie maksymalnej dostępności zasobu. – Wykres alokacji. Wykres kolumnowy pokazujący liczbę jednostek danego zasobu w danym okresie czasowym.
Techniki źródłowe:	1. Wykres Gantta.
Techniki wynikowe:	1. Krzywa skumulowana zasobu. 2. Budżet (zadaniowy, rodzajowy, według centrów kosztów).

Źródło: Opracowanie własne.

Na bazie Histogramu buduje się Krzywa skumulowana alokacji zasobu. Powinno to być dostępne w oprogramowaniu w sposób automatyczny, jako dodatkowy podgląd alokacji. Użyteczna byłaby także opcja nałożenia jednego wykresu na drugi.

Tabela 22. Instrukcja techniki „Krzywa skumulowana alokacji zasobu”.

KARTA TECHNIKI: KRZYWA SKUMULOWANA ALOKACJI ZASOBU	
Nazwa:	Krzywa skumulowana alokacji zasobu.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	Graficzne przedstawienie narastania alokacji zasobu w trakcie trwania całego przedsięwzięcia (procesu, programu, projektu).
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga następujących kroków: 1. Wygenerowany automatycznie wykres należy przeglądnąć pod kątem przebiegu alokacji w trakcie zadania. W przypadku konieczności optymalizacji pod względem alokacji zasobu należy dokonać odpowiednich zmian w harmonogramie lub obsadzie zasobów.
Tabele:	Brak.
Grafika:	1. Wykres „Krzywa skumulowana alokacji zasobu bazowa”: – Oś czasu (pozioma). Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś jednostek (pionowa).

	– Wykres skumulowany alokacji. Wykres liniowy pokazujący narastanie alokacji w kolejnych okresach trwania procesu, programu lub projektu.
Techniki źródłowe:	1. Histogram zasobu.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Proces alokowania zasobów powinien być podstawą w konstruowaniu budżetów realizacyjnych. Dlatego też na podstawie przeprowadzonego z wykorzystaniem Tabeli alokacji zasobów przyporządkowania zasobów do zadań automatycznie powinien wygenerować się budżet.

D. Planowanie kosztów.

W planowaniu kosztów wykorzystuje się kilka technik w wersji bazowej:

1. Budżet zadaniowy.
2. Budżet rodzajowy.
3. Budżet według centrów kosztów.
4. Histogram kosztów.
5. Krzywa skumulowana kosztu.

Pierwsze trzy techniki pozwalają analizować koszty bez uwzględnienia ich zmienności w czasie trwania zadania. Natomiast pozostałe dwie techniki uwzględniają przyjęty harmonogram realizacji zadań i pozwalają na rozłożenie kosztu w czasie.

Pierwsze trzy techniki stanowią odmianę budżetu, pozwalającą na przyjęcie określonej perspektywy analizowania pozycji budżetowych (według różnych przekrojów). Przyjąć należy iż punktem wyjścia jest konstrukcja budżetu w układzie zadaniowym. Informacje przypisane do zasobów (rodzaj, lokalizacja w strukturze organizacyjnej) pozwalają przejść od wymiaru zadaniowego do pozostałych, tj. rodzajowego i według centrów kosztów.

Tabela 23. Instrukcja techniki „Budżet zadaniowy".

KARTA TECHNIKI: BUDŻET ZADANIOWY	
Nazwa:	Budżet zadaniowy.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	1. Analiza kosztowa zadań w procesie, programie projekcie.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga podjęcia następujących kroków: 1. Budżet zadaniowy generuje się automatycznie po wprowadzeniu zasobów do zadań na bazie wielkości alokacji oraz kosztu określonego w bazie zasobów. 2. Określenie poziomu szczegółowości analizy. 3. Określenie struktury zadaniowej budżetu. 4. Weryfikacja celów kosztowych projektu.
Tabele:	1. Tabela „Budżet zadaniowy bazowy" (stanowi rozwinięcie Tabeli SPP): – Kolumna: „Koszt szacowany". Wypełniana ręcznie w sytuacji, gdy budżet szacowany jest bez przypisywania zasobów (np. we wstępnej fazie pracy nad budżetem). – Kolumna: „Koszt bazowy". Kolumna uzupełniana jest automatycznie jako iloczyn alokacji oraz stawki za jednostkę zasobu przypisanego do zadania. W przypadku większej ilości zasobów iloczyny są sumowane. – Kolumna: „Struktura kosztu". Uzupełniana jest automatycznie jako procent kosztu danego zadania do kosztu wartości całego budżetu. W przypadku, gdy wypełniony jest wyłącznie koszt szacowany, kolumna „Struktura kosztu bazuje na tych wartościach. Natomiast po dokonaniu alokacji zasobów i wyliczeniu kosztu bazowego kolumna odwołuje się do wartości z kolumny „Koszt bazowy".
Grafika:	Brak.

Techniki źródłowe:	1. Struktura podziału prac. 2. Histogram zasobu.
Techniki wynikowe:	1. Budżet rodzajowy. 2. Budżet według centrów kosztów. 3. Histogram kosztów. 4. Wskaźnik efektywności kosztowej. 5. Analiza Earned Value.

Źródło: Opracowanie własne.

Budżet rodzajowy to odmiana budżetu pozwalająca na prawidłową ocenę struktury zasobowej budżetu.

Tabela 24. Instrukcja techniki „Budżet rodzajowy".

KARTA TECHNIKI: BUDŻET RODZAJOWY	
Nazwa:	Budżet rodzajowy.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	1. Analiza kosztowa zasobów w procesie, programie, projekcie.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga przeprowadzenia następujących kroków: 1. Budżet rodzajowy generuje się automatycznie po wprowadzeniu zasobów do zadań na bazie wielkości alokacji oraz kosztu określonego w bazie zasobów. 2. Określenie poziomu szczegółowości analizy. 3. Określenie struktury rodzajowej budżetu. 4. Weryfikacja celów kosztowych projektu.
Tabele:	1. Tabela „Budżet rodzajowy bazowy": – Kolumna: „Rodzaj zasobu". Wypełniana automatycznie na bazie przyporządkowania zasobów do zadań. – Kolumna: „Koszt bazowy". Kolumna uzupełniana jest automatycznie jako iloczyn łącznej alokacji w procesie, programie lub projekcie oraz stawki za jednostkę zasobu. – Kolumna: „Struktura kosztu". Uzupełniana jest automatycznie jako procent kosztu danego rodzaju zasobu do kosztu wartości całego budżetu. Kolumna ta odwołuje się do wartości z kolumny „Koszt bazowy".
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Budżet zadaniowy.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Budżet według centrów kosztów to odmiana budżetu pozwalająca ocenić strukturę kosztu z perspektywy komórek organizacyjnych, w których on powstaje. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsięwzięć, które wymagają zaangażowania większej ilości komórek organizacyjnych. Dlatego też w przypadku procesów tego typu wymiar budżetu nie jest stosowany w przypadku analizy procesów w pojedynczej komórce (stanowi ona wyłączne centrum kosztów dla tych procesów). Wystąpi natomiast w analizie portfelowej procesów na poziomie całego Starostwa.

Tabela 25. Instrukcja techniki „Budżet według centrów kosztów".

KARTA TECHNIKI: BUDŻET WEDŁUG CENTRÓW KOSZTÓW	
Nazwa:	Budżet według centrów kosztów.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	1. Analiza kosztowa komórek organizacyjnych zaangażowanych w realizację programu i projektu.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga przeprowadzenia następujących kroków: 1. Budżet według centrów kosztów generuje się automatycznie po wprowadzeniu

	zasobów do zadań na bazie wielkości alokacji oraz kosztu określonego w bazie zasobów. 2. Określenie poziomu szczegółowości analizy. 3. Określenie struktury według centrów kosztów budżetu. 4. Weryfikacja celów kosztowych projektu.
Tabele:	1. Tabela „Budżet rodzajowy bazowy”: – Kolumna: „Komórka organizacyjna”. Wypełniana automatycznie na podstawie informacji o przyporządkowaniu zasobów alokowanych do zadania do poszczególnych komórek organizacyjnych. – Kolumna: „Koszt bazowy”. Kolumna uzupełniana jest automatycznie jako iloczyn łącznej alokacji w procesie, programie lub projekcie zasobu przypisanego do danej komórki organizacyjnej oraz stawki za jednostkę zasobu. W przypadku, gdy w realizacji zadania uczestniczy więcej niż jeden zasób z danej komórki należy zastosować sumę iloczynów. – Kolumna: „Struktura kosztu”. Uzupełniana jest automatycznie jako procent kosztu danego centrum kosztów do kosztu wartości całego budżetu. Kolumna ta odwołuje się do wartości z kolumny „Koszt bazowy”.
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Budżet zadaniowy.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Informacja o rozłożeniu kosztu w czasie ma charakter drugorzędny w stosunku do analizy budżetu. Niemniej jednak pozwala łatwo ocenić natężenie robót w poszczególnych okresach. Dlatego też histogram kosztów daje szansę na szybką ocenę projektu pod kątem obciążenia organizacji.

Tabela 26. Instrukcja techniki „Histogram kosztów”.

KARTA TECHNIKI: HISTOGRAM KOSZTÓW	
Nazwa:	Histogram kosztów.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	Graficzne przedstawienie wartości kosztu w okresie.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga podjęcia następujących kroków: 1. Automatyczne wygenerowanie wykresu „Histogram kosztu bazowy”. 2. Dokonać analizy poziomu koncentracji kosztu w czasie z perspektywy możliwości organizacji. 3. W przypadku stwierdzenia zbyt dużej koncentracji kosztu w określonych okresach czasu dokonać optymalizacji kosztowej harmonogramu.
Tabele:	Brak.
Grafika:	1. Wykres „Histogram kosztu bazowy”: – Oś czasu (pozioma). Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś kosztu (pionowa). – Wykres kosztu. Wykres kolumnowy pokazujący wartość kosztu przedsięwzięcia w danym okresie czasowym.
Techniki źródłowe:	1. Budżet zadaniowy. 2. Wykres Gantta.
Techniki wynikowe:	1. Krzywa skumulowana kosztu.

Źródło: Opracowanie własne.

Uzupełnieniem informacji pozyskanych na postawie histogramu jest wykres kosztu skumulowanego, który pokazuje tempo narastania kosztu w czasie. Stanowi to niezbędny punkt odniesienia do oceny

tempa wypracowywania wartości w projekcie w ramach controllingu prowadzonego metodą EV. Z tego punktu widzenia jest to technika ważna, choć nie tak podstawowa jak np. budżet.

Tabela 27. Instrukcja techniki „Krzywa skumulowana kosztu".

KARTA TECHNIKI: KRZYWA SKUMULOWANA KOSZTU	
Nazwa:	Krzywa skumulowana kosztu.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	Graficzne przedstawienie narastania kosztu w trakcie trwania całego przedsięwzięcia.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga podjęcia następujących kroków: 1. Automatyczne wygenerowanie wykresu. 2. Analiza tempa narastania kosztu w trakcie realizacji projektu. 3. Podjęcie ewentualnych działań optymalizujących tempo realizacji kosztów w czasie.
Tabele:	Brak.
Grafika:	1. Wykres „Krzywa skumulowana kosztu": – Oś czasu (pozioma). Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś kosztu (pionowa). – Wykres skumulowany kosztu. Wykres liniowy pokazujący narastanie kosztu w trakcie planowanej realizacji przedsięwzięcia. Oprogramowanie powinno zapewniać możliwość nałożenia tego wykresu na wykres Histogram kosztów bazowy.
Techniki źródłowe:	1. Histogram kosztu.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Planowanie kosztów nie jest jedynym obszarem analizy finansowej ex ante w trakcie przygotowania przedsięwzięcia. Jej uzupełnieniem są dodatkowo: analiza płynności i efektywności, omówione w kolejnych punktach.

E. Planowanie płynności.

Płynność finansowa przedsięwzięcia to jeden z kluczowych elementów zarządzania również w sektorze publicznym. W szczególności ma ona charakter polityki ogólno-organizacyjnej i jako taka powinna być prowadzona na poziomie całego portfela przedsięwzięć zarówno ciągłych jak i jednorazowych. Z drugiej strony wykorzystywanie specyficznych źródeł finansowania (np. projekty współfinansowane z UE) wymaga analizowania wpływów i wypłat na poziomie pojedynczego przedsięwzięcia.

W planowaniu płynności finansowej wykorzystuje się dwie podstawowe techniki w wersji bazowej:
1. Histogramy wpłat i wypłat.
2. Krzywe skumulowane płynności.

Szczegółowe instrukcje dla wymienionych technik przedstawiono w tabelach poniżej.

Histogram wpłat i wypłat pozwala określić zagrożenia płynnościowe dla realizacji konkretnych płatności w trakcie realizacji przedsięwzięcia.

Tabela 28. Instrukcja techniki „Histogramy wpłat i wypłat".

KARTA TECHNIKI: HISTOGRAM WPŁAT I WYPŁAT	
Nazwa:	Histogram wpłat i wypłat.
Typ:	Techniki planistyczne.

Cel:	Określenie i przedstawienie graficzne i tabelaryczne scenariusza realizacji wpłat i wypłat.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga podjęcia następujących czynności: 1. Wprowadzenie początkowego stanu gotówki jako wpłaty pierwotnej przedsięwzięcia. 2. Wprowadzenie informacji o wpłatach i wypłatach w powiązaniu z odpowiednimi kamieniami milowymi w SPP). 3. Analiza wykresu „Histogram wpłat i wypłat" pod kątem poszukiwania przekroczeń stanu gotówki. 4. Optymalizacja planu wpłat i wypłat lub harmonogramu przedsięwzięcia pod kątem płynności.
Tabele:	1. Tabela „Plan wpłat i wypłat" (jako rozwiniecie Tabeli SPP): – Kolumna „Tytuł wpłaty". – Kolumna „Wartość wpłaty". – Kolumna „Data wpłaty". – Kolumna „Tytuł wypłaty". – Kolumna „Wartość wypłaty". – Kolumna „Data wypłaty".
Grafika:	1. Wykres „Histogram wpłat i wypłat": – Oś czasu (pozioma). Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś gotówki (pionowa). – Wykres „Histogram wypłat". Wykres kolumnowy pokazujący wartość wypłat dla danego okresu (np. dnia). – Wykres „Stan gotówki". Wykres liniowy uwzględniający stan początkowy gotówki oraz zmianę jej stanu w wyniku wpłat i wypłat.
Techniki źródłowe:	1. Wykres Gantta.
Techniki wynikowe:	1. Krzywe skumulowane płynności.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza przedsięwzięcia za pomocą krzywych skumulowanych płynności pozwala zidentyfikować przestrzenie czasowe w których dochodzi do niedoborów gotówki w celu zapewnienia dodatkowych źródeł finansowania na te okresy.

Tabela 29. Instrukcja techniki „Krzywe skumulowane płynności".

KARTA TECHNIKI: KRZYWE SKUMULOWANE PŁYNNOŚCI	
Nazwa:	Krzywe skumulowane płynności.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	Graficzne przedstawienie narastania wpłat, wypłat oraz nadwyżek i niedoborów gotówki w trakcie planowanej realizacji przedsięwzięcia.
Instrukcja:	Przeprowadzenie tej techniki wymaga następujących kroków: 1. Wygenerowanie wykresu (automatyczne). 2. Przegląd wykresu w celu identyfikacji okresów niedoborów gotówki. 3. Optymalizacja przedsięwzięcia pod kątem płynności. 4. Poszukiwanie źródeł finansowania dla przedsięwzięcia na okres niedoboru gotówki.
Tabele:	Brak.
Grafika:	1. Wykres „Krzywe skumulowane płynności bazowe": – Oś czasu (pozioma). Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś gotówki (pionowa). – Wykres „Krzywa skumulowana wpłat". Wykres liniowy, pokazujący

	narastanie wpłat w trakcie przedsięwzięcia. – Wykres „Krzywa skumulowana wypłat”. Wykres liniowy, pokazujący narastanie wypłat w trakcie przedsięwzięcia. – Wykres „Stan gotówki”. Wykres kolumnowy uwzględniający stan początkowy gotówki oraz zmianę jej stanu w wyniku wpłat i wypłat.
Techniki źródłowe:	Histogram wpłat i wypłat.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Oprócz płynności przedsięwzięcia analizować należy także z perspektywy sprawnościowej, czyli pod względem efektywności.

F. Planowanie efektywności.

Zagadnienie efektywności działania w przypadku sektora publicznego nie należy do kwestii nowych, choć w praktyce zastosowanie tego typu analiz należy do rzadkości. Proponuje się zastosowanie w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu klasycznego podejścia do analizy efektywności w organizacjach nie nastawionych na zysk. W takich podmiotach efektywność planuje się z wykorzystaniem tzw. Wskaźnika efektywności kosztowej (CEI), oczywiście w fazie przygotowania występującego w wersji bazowej. Szczegółowa instrukcja jego zastosowania znajduje się w tabeli poniżej.

Tabela 30. Instrukcja techniki „Wskaźnik efektywności kosztowej CEI”.

KARTA TECHNIKI: WSKAŹNIK EFEKTYWNOŚCI KOSZTOWEJ CEI	
Nazwa:	Wskaźnik efektywności kosztowej.
Typ:	Techniki planistyczne.
Cel:	Określenie efektywności kosztowej realizacji danego celu.
Instrukcja:	Przeprowadzenie niniejszej techniki wymaga podjęcia następujących kroków: 1. Przeprowadzenie podpięcia zadań pod cele w określonym procencie zakresu zadania.
Tabele:	1. Tabela efektywności kosztowej (rozwinięcie Tabeli „Checklista celów”): – Kolumna „Zadania podpięte”. Pozwala na wybranie z listy zadań SPP pakietów pracy związanych z realizacją danego celu. – Kolumna „Udział zadania”. Możliwość wybrania wartości od 0 do 1. – Kolumna „Koszty zadań podpiętych”. Iloczyn kosztu zadania podpiętego oraz kolumny „Udział zadania”. W przypadku gdy do celu podpięto więcej niż jedno zadanie, pojawia się suma wskazanych iloczynów. – Kolumna „CEI”. Iloraz kolumny „Koszt zadań podpiętych” oraz Jednostki efektu z Tabeli „Checklista celów”. W przypadku, gdy pożądana wartość efektu wynosi zero, w kolumnie powinna znaleźć się pełna kwota kosztów związanych z osiągnięciem tego efektu. – Uzyskane wartości CEI należy porównać z posiadaną bazą danych. W przypadku, gdy wartości kosztów na efekt są zbyt duże należy wyjaśnić przyczynę i podjąć się optymalizacji kosztowej przedsięwzięcia.
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Drzewo celów. 2. Budżet zadaniowy.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone czynności planistyczne kończą swój charakter przygotowawczy w momencie uruchomienia przedsięwzięcia. W dalszym ciągu dokonuje się jednak proces planowania z wykorzystaniem technik controllingowych.

Rozdział 10. Techniki controllingowe.

Wstęp.

Techniki realizacji oraz rozliczenia projektu wykorzystywane są w fazie realizacji oraz zamknięcia projektu. Pozwalają one na porównanie rzeczywiście osiąganych parametrów projektu względem zaplanowanych. W większości przypadków są to więc wersje śledzenie technik planistycznych. Sposób ich wykorzystania jest identyczny jak w trakcie przygotowania planu bazowego. Dlatego też dla nich przygotowano instrukcje jedynie w zakresie, w którym różnią się od wersji bazowej. Istnieje jednak grupa technik, które nie mają wersji bazowej. Dla nich przedstawiono szczegółowe instrukcje wykorzystania.

Szczegółowe rekomendacje.

W ramach technik realizacji oraz rozliczenia projektu i programu uwzględniono techniki pozwalające na controlling:

1. Zakresu prac.
2. Harmonogramu.
3. Alokacji zasobów.
4. Kosztów.
5. Płynności.
6. Efektywności.

Zasady stosowania technik są uniwersalne i nie różnią się w przypadku projektu i programu. Dlatego też instrukcje przedstawione są łącznie dla obu typów zadań jednorazowych.

A. Realizacja zakresu prac.

W realizacji zakresu prac wykorzystuje się w wersji śledzenie technikę Struktury podziału prac - śledzenie. W przypadku gdy zakres rzeczywisty projektu zmienia się w stosunku do planowanego należy wprowadzić dodatkowe zadania, których nie ujęto w planie bazowym oraz/lub usunąć zadania, z których realizacji zrezygnowano w trakcie trwania przedsięwzięcia. Jej instrukcję przedstawia tabela poniżej.

Tabela 31. Instrukcja techniki „Struktura podziału prac".

KARTA TECHNIKI: STRUKTURA PODZIAŁU PRAC	
Nazwa:	Struktura podziału prac.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	1. Określenie wszystkich wykonywanych czynności w trakcie realizacji przedsięwzięcia. 2. Określenie różnic między zakresem zaplanowanym a realizowanym zadań.
Instrukcja:	Instrukcja taka jak w wersji planistycznej, jeśli wymagana jest modyfikacja SPP.
Tabele:	Jak w technice: Struktura podziału prac.
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Struktura podziału prac
Techniki wynikowe:	1. Diagram sieciowy – śledzenie 2. Wykres Gantta – śledzenie 3. Budżet zadaniowy - śledzenie

Źródło: Opracowanie własne.

Wprowadzona SPP w wersji śledzenie jest podstawą do zastosowania innych technik, zarówno dotyczących controllingu harmonogramu, jak i budżetu.

B. Controlling harmonogramu.

W controllingu harmonogramu wykorzystuje się trzy podstawowe techniki (dwie pierwsze w wersji śledzenie):

1. Diagram sieciowy.
2. Wykres Gantta.
3. Analiza trendu kamieni milowych MTA.

Instrukcje wymienionych technik przedstawiają tabele poniżej.

Tabela 32. Instrukcja techniki „Diagram sieciowy".

KARTA TECHNIKI: DIAGRAM SIECIOWY	
Nazwa:	Diagram sieciowy.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	1. Określenie rzeczywistych czasów trwania i dat realizacji czynności oraz całego przedsięwzięcia oraz pozostałych do realizacji przedsięwzięć. 2. Określenie odchyleń pomiędzy terminami i czasami planowanymi a realizowanymi.
Instrukcja:	Instrukcja taka jak w wersji planistycznej na bazie faktycznej realizacji zadań.
Tabele:	Brak.
Grafika:	Grafika jak w wersji planistycznej.
Techniki źródłowe:	1. Struktura podziału prac – śledzenie.
Techniki wynikowe:	1. Wykres Gantta – śledzenie.

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawowa technika służąca do oceny odchylenia realizacji od planu w wymiarze czasowym, to wykres Gantta w wersji śledzenie. Pozwala on wizualizować sytuację bieżącą przedsięwzięcia w odniesieniu do założeń bazowych.

Tabela 33. Instrukcja techniki „Wykres Gantta".

KARTA TECHNIKI: WYKRES GANTTA	
Nazwa:	Wykres Gantta.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	1. Określenie rzeczywistych oraz pozostałych czasów trwania i dat czynności oraz całego przedsięwzięcia. 2. Graficzne przedstawienie faktycznego przebiegu czynności oraz odchyleń pomiędzy stanem rzeczywistym a planowanym.
Instrukcja:	Instrukcja techniki wykres Gantta – śledzenie jest taka jak w wersji planistycznej, przy czym uzupełniać należy kolumnę „Rzeczywisty czas trwania" oraz „Czas pozostały" w tabeli harmonogramowania.
Tabele:	1. Tabela harmonogramowania w wersji śledzenie (otwiera się jako dodatkowe kolumny do Tabeli harmonogramowania): – Kolumna „Rzeczywisty czas trwania", w której wpisuje się rzeczywisty czas trwania dla zadań zakończonych do daty stanu. – Kolumna „Czas pozostały", w której wpisuje się pozostały czas do wykonania poza datą stanu, szacowany przez kierownika. Przyjąć należy, iż w przypadku zadań niezakończonych należy określić wartość tego czasu, w przypadku zadań zakończonych automatycznie powinien być wyliczany w wartości „0".
Grafika:	Grafika w wersji śledzenie bazuje na wersji planistycznej, przy czym belki każdego

	zadania są podwojone (bazowy wykres w tle oraz wykres rzeczywisty).
Techniki źródłowe:	1. Struktura podziału prac – wersja śledzenie. 2. Diagram sieciowy – śledzenie.
Techniki wynikowe:	1. Histogram – śledzenie 2. Krzywa skumulowana zasobu – śledzenie.

Źródło: Opracowanie własne.

Na bazie wykresu Gantta śledzenie możliwe jest przeprowadzenie dodatkowej techniki kontrolingowej, wizualizującej zmiany w wymiarze czasowym przedsięwzięcia.

Tabela 34. Instrukcja techniki „Analiza trendu kamieni milowych MTA".

KARTA TECHNIKI: ANALIZA TRENDU KAMIENI MILOWYCH MTA	
Nazwa:	Analiza trendu kamieni milowych MTA.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	1. Wizualizacja odchylenia czasów kamieni milowych w stosunku do planów.
Instrukcja:	Technika powinna działać automatycznie (wszystkie kamienie milowe). Użytkownik powinien mieć możliwość zaznaczenia, wybranych kamieni milowych, dla których rysowany będzie indeks. 1. Z tabeli harmonogramowanie pobierane są daty osiągnięcia z planu bazowego i na ich bazie rysowana jest linia bazowa kamienia milowego. 2. Z tabeli harmonogramowanie – śledzenie pobierane są daty rzeczywiste i pozostałe. Stanowią one podstawę do wyznaczenia trendu zmian. 3. Wykres rysuje się dla kolejnych dat stanu, uwzględniając wszystkie dotychczasowe momenty controllingu.
Tabele:	Brak.
Grafika:	1. Wykres „Wykres trendu kamieni milowych) rysowany dla wszystkich bądź wybranych kamieni milowych: – Oś pozioma czasu. Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazywania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś pionowa czasu. Oś do odkładania dat bazowych zadań. – Wykres terminu bazowego. Linia prosta wychodząca z daty bazowej dla każdego zadania. – Wykres trendu kamienia milowego. Krzywa rysująca się od początku trwania projektu do każdej kolejnej daty bazowej, pokazująca opóźnienie bądź wyprzedzenie terminu w stosunku do planu bazowego.
Techniki źródłowe:	1. Struktura podziału prac – śledzenie. 2. Diagram sieciowy – śledzenie.
Techniki wynikowe:	1. Histogram alokacji zasobu – śledzenie. 2. Krzywa skumulowana zasobu – śledzenie.

Źródło: Opracowanie własne.

Techniki controllingu czasowego stanowią podstawę dla oceny przebiegu projektu pod kątem zasobowym (rzeczywistej i pozostałej alokacji) oraz kosztowym (koszty rzeczywiste, pozostałe i estymowane).

C. Controlling alokacji zasobów.

W controllingu zasobów wykorzystuje się dwie podstawowe techniki w wersji śledzenie:

1. Histogram alokacji zasobu.
2. Krzywa skumulowana zasobu.

Instrukcje wymienionych technik przedstawiają tabele poniżej.

Tabela 35. Instrukcja techniki „Histogram alokacji zasobu".

KARTA TECHNIKI: HISTOGRAM ALOKACJI ZASOBU	
Nazwa:	Histogram alokacji zasobu.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Graficzne przedstawienie obciążenia zasobu w okresie oraz odchyleń w stosunku do obciążenia planowanego.
Instrukcja:	Instrukcja zgodna z wersją planistyczną techniki.
Tabele:	Tabela zgodna z wersją planistyczną.
Grafika:	Wykres zgodny z wersją planistyczną, przy czym na wykres bazowy nakładany jest wykres rzeczywistej i pozostałej alokacji oraz wykres odchyleń.
Techniki źródłowe:	1. Wykres Gantta – śledzenie
Techniki wynikowe:	1. Krzywa skumulowana zasobu – śledzenie. 2. Budżet – śledzenie (zdaniowy, rodzajowy, wg. centrów kosztów).

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku technik planistycznych, na bazie Histogramu zasobu buduje się Krzywa skumulowana alokacji zasobu.

Tabela 36. Instrukcja techniki „Krzywa skumulowana alokacji zasobu".

KARTA TECHNIKI: KRZYWA SKUMULOWANA ALOKACJI ZASOBU	
Nazwa:	Krzywa skumulowana alokacji zasobu.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Graficzne przedstawienie rzeczywistego oraz pozostałego narastania alokacji zasobu w trakcie trwania całego przedsięwzięcia a także odchyleń w stosunku do narastania bazowego.
Instrukcja:	Instrukcja zgodna z wersją planistyczną techniki.
Tabele:	Brak.
Grafika:	Wykres zgodny z wersją planistyczną zasobu, przy czym wykres skumulowany rzeczywisty i pozostały nakłada się na wykres bazowy. Powstaje także wykres odchylenia.
Techniki źródłowe:	1. Histogram zasobu – śledzenie.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Na bazie rzeczywistej alokacji zasobów oraz po uzupełnieniu rzeczywistych cen ich wykorzystania powinny generować się budżety w wersjach controllingowych.

D. Controlling kosztów.

W controllingu kosztów wykorzystuje się kilka technik znanych z wersji bazowej. Ponadto stosuje się także techniki dodatkowe, takie jak analiza wartości wypracowanej, czy też analiza trendu kosztów CTA. Lista technik controllingowych przedstawiona jest poniżej:

1. Budżet zadaniowy.
2. Budżet rodzajowy.
3. Budżet według centrów kosztów.
4. Histogram kosztów.
5. Krzywa skumulowana kosztu.
6. Analiza wartości wypracowanej EV.
7. Analiza trendu kosztów CTA

Szczegółowe instrukcje dla wymienionych technik przedstawiono w tabelach poniżej.

Tabela 37. Instrukcja techniki „Budżet zadaniowy".

KARTA TECHNIKI: BUDŻET ZADANIOWY	
Nazwa:	Budżet zadaniowy.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	1. Analiza rzeczywistych kosztów zadań oraz odchyleń na zadaniach w stosunku do planu bazowego.
Instrukcja:	Instrukcja budżetu zadaniowego zgodna jest z wersją planistyczną.
Tabele:	1. Tabela „Budżet zadaniowy – śledzenie" stanowi rozwinięcie tabeli „Budżet zadaniowy": – Kolumna „Koszt rzeczywisty". Kolumna uzupełniana jest jako iloczyn rzeczywistej alokacji oraz stawki za jednostkę zasobu. – Kolumna „Struktura rzeczywista kosztu". Uzupełniana jest automatycznie jako procent kosztu danego zadania do kosztu rzeczywistego. – Kolumna odchylenie kosztu. Kolumna uzupełniana jako różnica między kosztem planowanym a kosztem rzeczywistym.
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Struktura podziału prac – śledzenie. 2. Histogram zasobu – śledzenie.
Techniki wynikowe:	1. Budżet rodzajowy – śledzenie 2. Budżet według centrów kosztów – śledzenie. 3. Histogram kosztów – śledzenie. 4. Wskaźnik efektywności kosztowej – śledzenie. 5. Analiza Earned Value – śledzenie.

Źródło: Opracowanie własne.

Controlling za pomocą budżetu rodzajowego pozwala na ocenę odchyleń od planu w zakresie struktury zasobowej kosztu.

Tabela 38. Instrukcja techniki „Budżet rodzajowy".

KARTA TECHNIKI: BUDŻET RODZAJOWY	
Nazwa:	Budżet rodzajowy.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	1. Analiza rzeczywistych kosztów zadań oraz odchyleń na zasobach w stosunku do planu bazowego.
Instrukcja:	Instrukcja budżetu rodzajowego zgodna jest z wersją planistyczną.
Tabele:	1. Tabela „Budżet rodzajowy – śledzenie" stanowi rozwinięcie tabeli „Budżet rodzajowy": – Kolumna „Koszt rzeczywisty". Kolumna uzupełniana jest jako iloczyn rzeczywistej alokacji oraz stawki za jednostkę zasobu. – Kolumna „Struktura rzeczywista kosztu". Uzupełniana jest automatycznie jako procent kosztu danego zasobu do kosztu rzeczywistego. – Kolumna odchylenie kosztu. Kolumna uzupełniana jako różnica między kosztem planowanym a kosztem rzeczywistym.
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Budżet zadaniowy.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Controlling za pomocą budżetu rodzajowego pozwala na ocenę odchyleń od planu w zakresie struktury kosztu ze względu na komórki organizacyjne. Jest to szczególnie interesująca dla Zarządu i Starosty technika służąca do bieżącej analizy efektywności realizacji budżetu przez poszczególne centra kosztów (komórki organizacyjne).

Tabela 39. Instrukcja techniki „Budżet według centrów kosztów".

KARTA TECHNIKI: BUDŻET WEDŁUG CENTRÓW KOSZTÓW	
Nazwa:	Budżet według centrów kosztów.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	1. Analiza rzeczywistych kosztów zadań oraz odchyleń na komórkach organizacyjnych w stosunku do planu bazowego.
Instrukcja:	Instrukcja budżetu według centrów kosztów zgodna jest z wersją planistyczną.
Tabele:	1. Tabela „Budżet według centrów kosztów – śledzenie" stanowi rozwinięcie tabeli „Budżet rodzajowy": – Kolumna „Koszt rzeczywisty". Kolumna uzupełniana jest jako iloczyn rzeczywistej alokacji oraz stawki za jednostkę zasobu. – Kolumna „Struktura rzeczywista kosztu". Uzupełniana jest automatycznie jako procent kosztu danego zasobu do kosztu rzeczywistego. – Kolumna odchylenie kosztu. Kolumna uzupełniana jako różnica między kosztem planowanym a kosztem rzeczywistym.
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Budżet zadaniowy.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Wariant controllingowy posiadają także techniki pozwalające na ocenę odchyleń w stosunku do planu dotyczących rozłożenia kosztu w czasie.

Tabela 40. Instrukcja techniki „Histogram kosztów".

KARTA TECHNIKI: HISTOGRAM KOSZTÓW	
Nazwa:	Histogram kosztów.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Graficzne przedstawienie kosztu rzeczywistego w okresie oraz jego odchylenia w stosunku do planu bazowego.
Instrukcja:	Instrukcja histogramu kosztów – śledzenie jest tożsama z wersją planistyczną.
Tabele:	Brak.
Grafika:	Wykres histogramu jest tożsamy z wersją planistyczną, przy czym na tle wykresu bazowego generowany jest wykres rzeczywisty oraz pozostały kosztu w okresie oraz wykres odchylenia.
Techniki źródłowe:	1. Budżet zadaniowy - śledzenie. 2. Wykres Gantta - śledzenie.
Techniki wynikowe:	1. Krzywa skumulowana kosztu – śledzenie.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 41. Instrukcja techniki „Krzywa skumulowana kosztu".

KARTA TECHNIKI: KRZYWA SKUMULOWANA KOSZTU	
Nazwa:	Krzywa skumulowana kosztu.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Graficzne przedstawienie przyrostu kosztu rzeczywistego i pozostałego w czasie oraz jego odchylenia od planu bazowego.
Instrukcja:	Instrukcja techniki jest tożsama z wersją planistyczną.
Tabele:	Brak.
Grafika:	Grafika jest tożsama z wersja planistyczną, przy czym na tle krzywej skumulowanej kosztu w planie bazowym rysowana jest krzywa skumulowana kosztu rzeczywista i pozostała oraz wykres odchylenia.
Techniki źródłowe:	1. Histogram kosztów – śledzenie.

Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Bardzo ważną techniką controllingową jest tzw. analiza wartości wypracowanej. Pozwala ona ocenić wartości odchyleń pomiędzy planem a realizacją budżetu. Na ich podstawie możliwe jest także oszacowanie kosztu pozostałego oraz kosztu całkowitego na zakończenie.

Tabela 42. Instrukcja techniki „Analiza wartości wypracowanej EV".

KARTA TECHNIKI: ANALIZA WARTOŚCI WYPRACOWANEJ EV	
Nazwa:	Krzywa skumulowana kosztu.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Wyliczenie wartości odchyleń oraz estymacja kosztu na zakończenie projektu.
Instrukcja:	W oparciu o wyznaczoną datę stanu generują się automatycznie wartości kosztu, odchyleń oraz wartości estymowane.
Tabele:	1. Tabela „Wartość wypracowana". Stanowi rozszerzenie tabeli SPP: – Kolumna „BCWS" przedstawia budżetowy koszt pracy harmonogramowanej. – Kolumna „BCWP" przedstawia budżetowy koszt pracy wykonanej. – Kolumna „ACWP" przedstawia rzeczywisty koszt pracy wykonanej. – Kolumna „CPI" przedstawia wartość wskaźnika odchylenia kosztu (iloraz wartości BCWP i ACWP). – Kolumna „SPI" przedstawia wartość wskaźnika odchylenia harmonogramu (iloraz wartości BCWP i BCWS). – Kolumna „CV" przedstawia wartość odchylenia kosztu (różnica między BCWP i ACWP). – Kolumna „SV" przedstawia wartość odchylenia harmonogramu (różnica BCWP i BCWS). – Kolumna „BP" przedstawia wartość budżetu pozostałego (różnica pomiędzy wartością bazową a rzeczywistą kosztu). – Kolumna „EACadd" przedstawia wartość kosztu estymowanego metodą addytywną. – Kolumna „EAClin" przedstawia wartość kosztu estymowanego metodą liniową. – Kolumna „ETCadd" przedstawia wartość budżetu pozostałego estymowanego addytywnie (różnica pomiędzy EACadd a BCWP). – Kolumna „ETClin" przedstawia wartość budżetu pozostałego estymowanego liniowo (różnica pomiędzy EAClin a BCWP). – Kolumna „VACadd" przedstawia wartość odchylenia końcowego na budżecie estymowanego addytywnie (różnica między EACadd a budżetem bazowym). – Kolumna „VAClin" przedstawia wartość odchylenia końcowego na budżecie estymowanego liniowo (różnica między EAClin a budżetem bazowym).
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Wykres Gantta (bazowy i śledzenie). 2. Budżet zadaniowy (bazowy i śledzenie).
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejna technika bazuje w pewnym stopniu na poprzedniej technice (wykorzystuje wartość budżetu całkowitego oraz wartości estymowane budżetu). Pozwala jednak pokazać w wersji graficznej trend zmian w zakresie kosztu.

Tabela 43. Instrukcja techniki „Analiza trendu kosztów CTA".

KARTA TECHNIKI: ANALIZA TRENDU KOSZTÓW CTA	
Nazwa:	Krzywa skumulowana kosztu.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Graficzne przedstawienie trendu kosztu szacowanego w stosunku do planu.
Instrukcja:	1. Automatycznie generuje się wykres przedstawiający wartości kosztu estymowanego liniowo i/lub addytywnie na każdy moment controllingowy (datę stanu). 2. Powinien być dostępny przycisk wyboru kosztu estymowanego. 3. Powinien być dostępny przycisk wyboru wartości bezwzględnych oraz względnych (wartości estymowane jako procent budżetu bazowego).
Tabele:	Brak.
Grafika:	1. Wykres „Trend kosztu": – Oś czasu (pozioma). Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś kosztu/Oś procentu (pionowa). – Wykres kosztu bazowego. Linia prosta na bazie planu bazowego wyznaczona na poziomie 100% lub na poziomie wartości bezwzględnej kosztu bazowego". – Wykres trendu kosztu. Krzywa/krzywe wyznaczona/e na bazie kosztu estymowanego na poziomie odsetka kosztu estymowanego w stosunku do bazowego lub na poziomie wartości bezwzględnej kosztu estymowanego.
Techniki źródłowe:	1. Analiza EV 2. Wykres Gantta – śledzenie.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Controling kosztowy wymaga uzupełnienia o dwa dodatkowe obszary finansowe, uwzględnione także w planowaniu, a więc controlling płynności i efektywności.

E. Controlling płynności.

W controllingu płynności finansowej projektu wykorzystuje się dwie podstawowe techniki w wersji śledzenie:

1. Histogramy wpłat i wypłat.
2. Krzywe skumulowane płynności.

Szczegółowe instrukcje dla wymienionych technik przedstawiono w tabelach poniżej.

Tabela 44. Instrukcja techniki „Histogramy wpłat i wypłat".

KARTA TECHNIKI: HISTOGRAM WPŁAT I WYPŁAT	
Nazwa:	Histogram wpłat i wypłat.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Graficzne przedstawienie rzeczywistego i pozostałego przebiegu wpłat i wypłat.
Instrukcja:	Instrukcja controllingowa jest tożsama z planistyczną, przy czym wymaga wprowadzania rzeczywistych informacji o wpłatach i wypłatach.
Tabele:	1. Tabela „Plan wpłat i wypłat" (jako rozwiniecie Tabeli SPP): – Kolumna „Tytuł wpłaty". – Kolumna „Rzeczywista wartość wpłaty". – Kolumna „Rzeczywista data wpłaty". – Kolumna „Tytuł wypłaty".

	– Kolumna „Rzeczywista wartość wypłaty”. – Kolumna „Rzeczywista data wypłaty”.
Grafika:	Grafika techniki jest tożsama z wersją planistyczną, przy czym na tle histogramu wpłat i wypłat kosztu rysuje się histogram rzeczywisty wraz z wykresem odchyleń od planu.
Techniki źródłowe:	1. Wykres Gantta – śledzenie.
Techniki wynikowe:	1. Krzywe skumulowane płynności.

Źródło: Opracowanie własne.

Rzeczywisty przebieg projektu i poszukiwanie niedoborów gotówki w trakcie realizacji przedsięwzięć jest możliwe w oparciu o Krzywe skumulowane płynności w wersji śledzenie.

Tabela 45. Instrukcja techniki „Krzywe skumulowane płynności”.

KARTA TECHNIKI: KRZYWE SKUMULOWANE PŁYNNOŚCI	
Nazwa:	Krzywe skumulowane płynności.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Graficzne przedstawienie rzeczywistego i pozostałego narastania wpłat i wypłat oraz nadwyżek i niedoborów gotówki w trakcie realizacji przedsięwzięcia.
Instrukcja:	Instrukcja wersji śledzenie jest tożsama z wersją planistyczną.
Tabele:	Brak.
Grafika:	Grafika jest tożsama z wersją planistyczną, przy czym na tle wykresu planowanego generuje się wykres rzeczywisty i pozostały.
Techniki źródłowe:	1. Histogram wpłat i wypłat – śledzenie.
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

F. Controlling efektywności.

Controlling efektywności wykonuje się z wykorzystaniem dwóch podstawowych technik (pierwsza w wersji śledzenie):

1. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI.
2. Analiza trendu efektywności kosztowej ETA.

Pierwsza z technik stanowi źródło podstawowej informacji zarządczej związanej z oceną efektywności pracy.

Tabela 46. Instrukcja techniki „Wskaźnik efektywności kosztowej”.

KARTA TECHNIKI: WSKAŹNIK EFEKTYWNOŚCI KOSZTOWEJ CEI	
Nazwa:	Wskaźnik efektywności kosztowej.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Przedstawienie wartości kosztu przypadającego na jednostkę efektu danego procesu.
Instrukcja:	Automatycznie generuje się na poziomie każdego procesu wartość CEI.
Tabele:	1. Tabela „Efektywność kosztowa”. Stanowi rozszerzenie SPP: – Kolumna „Miernik efektu procesu” – Kolumna „Koszt uzyskania efektu procesu”
Grafika:	Brak.
Techniki źródłowe:	1. Struktura podziału prac.
Techniki wynikowe:	1. ETA.

Źródło: Opracowanie własne.

Konsekwencją wyliczania wskaźników CEI w poszczególnych okresach jest analiza zmian w tym zakresie oraz identyfikacja trendów.

Tabela 47. Instrukcja techniki „Analiza trendu efektywności kosztowej ETA".

KARTA TECHNIKI: ANALIZA TRENDU EFEKTYWNOŚCI KOSZTOWEJ ETA	
Nazwa:	Wskaźnik efektywności kosztowej.
Typ:	Techniki controllingowe.
Cel:	Identyfikacja trendu zmian wartości wskaźnika CEI dla każdego procesu.
Instrukcja:	Po wybraniu danego miernika pojawia się wykres obrazujący zmianę wartości wskaźnika CEI w poszczególnych okresach.
Tabele:	Brak.
Grafika:	1. Wykres „Wykres trendu efektywności kosztowej ETA" – Oś czasu (pozioma). Oś skalowalna, pozwalająca powiększać lub pomniejszać szczegółowość okresu od 15 min. do 1 roku. Powinna być opcja pokazania na ekranie całego okresu trwania projektu. – Oś wskaźnika CEI (w zł).
Techniki źródłowe:	1. CEI
Techniki wynikowe:	Brak.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza CEI zamyka listę technik możliwych proponowanych do wykorzystania w procesie controllingu operacyjnego.

Rozdział 11. Zasady agregacji technik w koordynacji programu i portfela projektów.

Wstęp.

Agregacja informacji do poziomu portfela i programu wymaga stworzenia mechanizmu sumowania informacji. Powinien być on dostępny na poziomie większości technik wykorzystywanych w fazie przygotowania i realizacji projektu. W przypadku każdej z technik obowiązują instrukcje opisane wcześniej.

Szczegółowe rekomendacje.

Poniżej przedstawione zostaną założenia dotyczące sposobu agregacji informacji do poziomu programu lub portfela.

A. Agregacja SPP.

Należy umożliwić wygenerowanie zadania zbiorczego obejmującego podpięcie wybranych/wszystkich projektów lub procesów.

B. Agregacja harmonogramu.

Należy umożliwić wygenerowanie zadania zbiorczego obejmującego daty od rozpoczęcia końca przedsięwzięć włączonych do programu czy portfela.

C. Koordynacja zasobów w portfelu.

C.1. Agregacja histogramu.

Należy umożliwić wygenerowanie wykresu, agregującego informację o alokacji łącznej zasobu we wszystkich procesach i projektach włączonych w zakres programu lub portfela.

C.2. Agregacja krzywej skumulowanej zasobu.

Należy umożliwić wygenerowanie wykresu agregującego informację o przyroście alokacji łącznej zasobu we wszystkich procesach i projektach włączonych w zakres programu lub portfela.

D. Koordynacja kosztów portfela.

D.1. Agregacja budżetu.

Należy umożliwić wygenerowanie w tabeli budżetu wiersza zbiorczego agregującego informację o wartości budżetu całkowitego programu lub portfela.

D.2. Agregacja histogramu kosztu

Wygenerowanie wykresu, agregującego wartość łączną kosztu we wszystkich procesach i projektach włączonych w zakres programu lub portfela.

D.3. Agregacja krzywej skumulowanej kosztu.

Wygenerowanie wykresu agregującego informację o przyroście wartości kosztu we wszystkich procesach i projektach włączonych w zakresu programu lub portfela.

E. Koordynacja płynności portfela.

E.1. Agregacja histogramów wpłat i wypłat

Wygenerowanie wykresu, agregującego wartość łączną wpłat/wyłat we wszystkich procesach i projektach włączonych w zakres programu lub portfela.

E.2. Agregacja krzywych skumulowanych płynności portfela

Wygenerowanie wykresu agregującego informację o przyroście wartości wydatku/wpłąty we wszystkich procesach i projektach włączonych w zakresu programu lub portfela

F. Koordynacja wartości wypracowanej portfela.

Wszystkie wskaźniki analizy EVT należy agregować do poziomu portfela lub programu.

G. Koordynacja ryzyk w portfelu.

Wartości ryzyk poszczególnych projektów należy agregować do poziomu portfela lub programu.

Część IV. Dokumentacja Systemu Zarządzania Projektami

Czwarta część opracowania zawiera wytyczne do konstrukcji dokumentów systemowych Systemu Zarządzania Projektami. Stanowią one element składowy przyjętych procedur postępowania. Wykorzystują także odpowiednie techniki wchodzące w skład metodyki zarządzania projektami. Dokumenty zostały dostosowane do specyfiki samorządu, zapewniając jednocześnie pełen zakres warunków niezbędnych do zapewnienia odpowiedniego poziomu efektywności i sprawności przepływu informacji.

W ramach Systemu Zarządzania Projektami oferuje się następujące grupy dokumentów:

1. Dokumenty utrzymania systemu, związane z obsługą procesu utrzymania i doskonalenia Systemu Zarządzania Projektami.
2. Dokumenty projektowe i programowe, związane z realizacją procedury modelu fazowego dla obu typów przedsięwzięć jednorazowych.
3. Schematy uchwał i zarządzeń, które należy podejmować w trakcie realizacji wyżej wymienionych procedur.

Rozdział 12. Dokumenty utrzymania Systemu Zarządzania Projektami

Wstęp.

Pierwsza grupa dokumentów, jakie składają się na dokumentację systemową Systemu Zarządzania to tzw. dokumenty utrzymania systemu. Stanowią one podstawę procesu „Utrzymanie SZP", a ich wykorzystanie leży w gestii Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami.

Szczegółowe rekomendacje.

Rozwiązania systemowe w organizacji obejmują dokumentację podstawową, która stanowi trzon dokumentacji systemowej. Poniżej przedstawiono schematy dokumentów o takich charakterze. Omówiono w szczególności następujące typy dokumentów utrzymania Systemu Zarządzania Projektami:

1. Księga Systemu Zarządzania Projektami.
2. Dokumentację audytu Systemu Zarządzania Projektami.
3. Wzory kart podstawowych.

A. Księga Systemu Zarządzania Projektami.

Podstawowym dokumentem systemowym jest Księga Systemu Zarządzania Projektami. Spełnia ona rolę podręcznika zarządzania projektami oraz źródła procedur, technik i dokumentów stosowanych w danej organizacji.

Tabela 48. Opis dokumentu „Księga Systemu Zarządzania Projektami".

KARTA DOKUMENTU: KSIĘGA SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	
Nazwa:	Księga Systemu Zarządzania Projektami
Wykorzystanie:	W procesie „Obsługa programów i projektów".
Cel:	Podstawowy dokument Systemu Zarządzania Projektami obejmujący słownik systemowy, opisy procedur, opis metodyki oraz wzory dokumentów.
Przygotowanie:	1. Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami (pkt. 1-6). 2. Starosta (pkt. 7).
Struktura:	1. Spis treści. 2. Słownik. 3. Procedury. 4. Metodyka. 5. Dokumenty. 6. Wzory uchwał i zarządzeń systemowych. 7. Uchwały wdrażające System Zarządzania Projektami. a) Uchwała Zarządu w sprawie powołania Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami. b) Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Systemu Zarządzania Projektami.
Elementy metodyki:	Dokument nie wykorzystuje technik.
Składowa dokumentu:	Dokument nie stanowi składowej innego dokumentu.
Dokumenty składowe:	1. Uchwała Zarządu w sprawie powołania Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami. 2. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Systemu Zarządzania Projektami.
Dokumenty źródłowe:	1. Uchwała Zarządu w sprawie powołania Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami.

Dokumenty wynikowe:	1. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Systemu Zarządzania Projektami.
Wzór:	Księga Systemu Zarządzania Projektami

Źródło: Opracowanie własne.

B. Audyt Systemu Zarządzania Projektami.

W ramach wdrożonej dokumentacji systemowej wprowadza się następujące dokumenty służące do audytu Systemu Zarządzania Projektami:

1. Plan audytu Systemu Zarządzania Projektami.
2. Kwestionariusz audytu.
3. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami.

Tabela 49. Opis dokumentu „Plan audytu Systemu Zarządzania Projektami".

KARTA DOKUMENTU: PLAN AUDYTU SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	
Nazwa:	Plan audytu Systemu Zarządzania Projektami
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami".
Cel:	Przygotowanie planu cyklicznego audytu systemowego.
Przygotowanie:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.
Struktura:	1. Cele audytu. 2. SPP audytu. 3. Harmonogram audytu. 4. Budżet audytu. 5. Zgoda na audyt systemowy.
Elementy metodyki:	1. Drzewo celów. 2. SPP. 3. Wykres Gantta. 4. Budżet (zadaniowy).
Składowa dokumentu:	Dokument nie stanowi składowej innego dokumentu.
Dokumenty składowe:	Dokument nie zawiera innego dokumentu.
Dokumenty źródłowe:	Dokument nie bazuje na innym dokumencie.
Dokumenty wynikowe:	1. Wniosek o audyt systemowy.
Wzór:	Plan audytu Systemu Zarządzania Projektami

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 50. Opis dokumentu „Kwestionariusz audytu".

KARTA DOKUMENTU: KWESTIONARIUSZ AUDYTU	
Nazwa:	Kwestionariusz audytu.
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami".
Cel:	Zebranie informacji w trakcie realizacji audytu systemowego.
Przygotowanie:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.
Struktura:	1. Nazwa audytu. 2. Kod audytu. 3. Obszary stałe audytu. – Czy rzeczywista realizacja przedsięwzięcia przebiega zgodnie z procedurą? – Czy dokumenty systemowe wykorzystywane są prawidłowo? – Czy metodyka wykorzystywana jest prawidłowo? – Czy są sugerowane zmiany w wyżej wymienionych obszarach Systemu Zarządzania Projektami? 4. Obszary dodatkowe audytu.
Elementy metodyki:	Brak.

Składowa dokumentu:	Brak.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Plan audytu systemu Zarządzania Projektami.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport z systemu Zarządzania Projektami.
Wzór:	Kwestionariusz audytu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 51. Opis dokumentu „Raport z audytu Systemu Zarządzania projektami".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z AUDYTU SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	
Nazwa:	Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami".
Cel:	Zebranie informacji w trakcie realizacji audytu systemowego.
Przygotowanie:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.
Struktura:	1. Nazwa audytu. 2. Kod audytu. 3. Lista rekomendacji. 4. Zatwierdzenie na wdrożenie rekomendacji. 5. Lista wprowadzonych zmian. 6. Opis efektów audytu. 7. Rozliczenie kosztów audytu. 8. Zatwierdzenie raportu.
Elementy metodyki:	1. Budżet.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Kwestionariusz audytu.
Dokumenty wynikowe:	1. Księga Systemu Zarządzania Projektami.
Wzór:	Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami

Źródło: Opracowanie własne.

C. Systemowe schematy kart.

W ramach wdrożonej dokumentacji systemowej wprowadza się następujące schematy kart systemowych:

1. Karta techniki.
2. Karta procedury.
3. Karta dokumentu.

Tabela 52. Opis dokumentu „Karta techniki".

KARTA DOKUMENTU: KARTA TECHNIKI	
Nazwa:	Karta techniki
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami"
Cel:	Jednolity sposób przedstawienia instrukcji techniki.
Przygotowanie:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.
Struktura:	1. Nazwa techniki. 2. Typ techniki. 3. Instrukcja. 4. Grafika techniki.
Techniki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	Nie.
Dokumenty wynikowe:	Nie.

Wzór:	Karta techniki

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 53. Opis dokumentu „Karta procedury".

KARTA DOKUMENTU: KARTA PROCEDURY	
Nazwa:	Karta procedury
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami"
Cel:	Jednolity sposób przedstawienia przebiegu procedury.
Przygotowanie:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.
Struktura:	1. Nazwa procedury. 2. Struktura podziału rac procedury z rozpisaniem szczegółów dla pakietów pracy: Nazwa zadania, Opis zadania, Dokumenty, Techniki oraz Odpowiedzialność za wykonanie.
Techniki:	Nie.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	Nie.
Dokumenty wynikowe:	Nie.
Wzór:	Karta procedury

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 54. Opis dokumentu „Karta dokumentu".

KARTA DOKUMENTU: KARTA DOKUMENTU	
Nazwa:	Karta dokumentu
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie dokumentacją systemową"
Cel:	Przygotowanie nowego lub modyfikacja dotychczasowego dokumentu.
Przygotowanie:	Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami.
Struktura:	1. Nazwa. 2. Wykorzystanie. 3. Cel. 4. Przygotowanie. 5. Elementy metodyki. 6. Składowa dokumentu. 7. Dokumenty składowe. 8. Dokumenty źródłowe. 9. Dokumenty wynikowe. 10. Wzór.
Techniki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Dokument nie stanowi składowej innych dokumentów.
Dokumenty składowe:	Dokument nie zawiera innych dokumentów.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport z audytu Systemu Zarządzania Projektami.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport z modyfikacji Systemu Zarządzania Projektami. 2. Księga Systemu Zarządzania Projektami.
Wzór:	Karta dokumentu.

Źródło: Opracowanie własne.

Rozdział 13. Dokumenty projektowe i programowe

Wstęp.

Druga grupa dokumentów systemowych wykorzystywana jest w ramach cyklu życia projektu i programu. Powinny one zapewnić odpowiedni przepływ informacji o postępach w realizacji poszczególnych faz modelu fazowego.

Szczegółowe rekomendacje.

Dokumenty projektowe i programowe mają różnorodnych charakter. Dlatego też ich omówienie usystematyzowano ze względu na rodzaj dokumentu, wyróżniając:

1. Wnioski.
2. Powołania.
3. Karty.
4. Raporty.
5. Notatki.
6. Szablony SPP.

A. Wnioski.

Wnioski to dokumenty za pomocą których inicjuje się pewne etapy szczegółowe. Wnioski występują w fazie inicjacji oraz realizacji projektu bądź programu. W ramach wdrożonej dokumentacji projektów i programów wprowadza się następujące dokumenty o charakterze wniosku:

1. Wniosek o rejestrację koncepcji projektu (F.1. Inicjacji).
2. Wniosek o rejestrację projektu (F.1. Inicjacji).
3. Wniosek o powołanie Zespołu projektu (F.1. Inicjacji).
4. Wniosek o zmianę w projekcie (F.3. Realizacji).
5. Wniosek o rejestrację programu (F.1. Inicjacji).
6. Wniosek o zmianę w programie (F.3. Realizacji).

Poniżej przedstawiono karty wyżej wymienionych dokumentów.

Tabela 55. Opis dokumentu „Wniosek o rejestrację koncepcji projektu”.

KARTA DOKUMENTU: WNIOSEK O REJESTRACJĘ KONCEPCJI PROJEKTU	
Nazwa:	Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja projektu”.
Cel:	1. Zarejestrowanie koncepcji projektu. 2. Uruchomienie Karty koncepcji projektu.
Przygotowanie:	1. Osoba inicjująca projektu (pkt. 1-4). 2. Bezpośredni przełożony osoby inicjującej projekt (pkt. 5).
Struktura:	1. Nazwa robocza projektu. 2. Kod roboczy projektu. 3. Komórka merytoryczna koncepcji projektu. 4. Osoba opracowująca. 5. Opis projektu. 6. Szacowany koszt przygotowania koncepcji. 7. Status projektu (automatycznie: „Koncepcja”). 8. Zatwierdzenie rejestracji koncepcji projektu.
Techniki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.

Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta koncepcji projektu.
Wzór:	Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 56. Opis dokumentu „Wniosek o rejestrację projektu".

KARTA DOKUMENTU: WNIOSEK O REJESTRACJĘ PROJEKTU	
Nazwa:	Wniosek o rejestrację projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	1. Zarejestrowanie projektu. 2. Otworzenie Karty projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik portfela (pkt. 1-8). 2. Starosta (pkt. 9).
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Opinie o kandydacie na Kierownika projektu. 5. Komórka merytoryczna. 6. Streszczenie projektu 7. Budżet planistyczny projektu. 8. Status projektu (automatycznie „W przygotowaniu"). 9. Zatwierdzenie rejestracji projektu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta koncepcji projektu. 2. Karta oceny wstępnej projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu.
Wzór:	Wniosek o rejestrację projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 57. Opis dokumentu „Wniosek o powołanie Zespołu projektu".

KARTA DOKUMENTU: WNIOSEK O POWOŁANIE ZESPOŁU PROJEKTU	
Nazwa:	Wniosek o rejestrację programu.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	Powołanie Zespołu projektu.
Przygotowanie:	Kierownik projektu.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Komórka merytoryczna projektu. 4. Zespół projektu.
Techniki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta koncepcji projektu. 2. Karta oceny wstępnej projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Powołanie Zespołu projektu.
Wzór:	Wniosek o rejestrację programu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 58. Opis dokumentu „Wniosek o zmianę w projekcie".

KARTA DOKUMENTU: WNIOSEK O ZMIANĘ W PROJEKCIE	
Nazwa:	Wniosek o zmianę w projekcie.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	Zainicjowanie zmiany.
Przygotowanie:	Kierownik projektu.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna projektu. 5. Wartość budżetu bazowego projektu. 6. Planowany termin zakończenia projektu. 7. Treść wniosku o zmianę. 8. Zmiana zakresu. 9. Zmiana harmonogramu. 10. Zmiana budżetu. 11. Inne zmiany. 12. Zatwierdzenie zmiany.
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta. 3. Budżet zadaniowy.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	Nie.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta projektu.
Wzór:	Wniosek o zmianę w projekcie.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 59. Opis dokumentu „Wniosek o rejestrację programu".

KARTA DOKUMENTU: WNIOSEK O REJESTRACJĘ PROGRAMU	
Nazwa:	Wniosek o rejestrację programu.
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja programu"
Cel:	1. Zarejestrowanie programu. 2. Uruchomienie Karty programu.
Przygotowanie:	1. Kierownik programu (pkt. 1-5). 2. Kierownik portfela (pkt. 6-7).
Struktura:	1. Nazwa programu. 2. Kod programu. 3. Komórka merytoryczna. 4. Kierownik programu. 5. Opis programu. 6. Status programu (automatycznie: „W przygotowaniu"). 7. Zatwierdzenie rejestracji programu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Uchwała Zarządu w sprawie uruchomienia programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta programu.
Wzór:	Wniosek o rejestrację programu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 60. Opis dokumentu „Wniosek o zmianę w programie".

KARTA DOKUMENTU: WNIOSEK O ZMIANĘ W PROGRAMIE	
Nazwa:	Wniosek o zmianę w programie.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	Zainicjowanie zmiany.
Przygotowanie:	Kierownik programu.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna projektu. 5. Wartość budżetu bazowego projektu. 6. Planowany termin zakończenia projektu. 7. Treść wniosku o zmianę. 8. Zmiana zakresu. 9. Zmiana harmonogramu. 10. Zmiana budżetu. 11. Inne zmiany. 12. Zatwierdzenie zmiany.
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta. 3. Budżet zadaniowy.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta programu.
Wzór:	Wniosek o zmianę w programie.

Źródło: Opracowanie własne.

B. Powołania.

W ramach wdrożonej dokumentacji projektów i programów wprowadza się następujące dokumenty o charakterze powołania:

1. Powołanie Kierownika projektu (F.1. Inicjacja).
2. Powołanie Zespołu projektu (F.1. Inicjacja).
3. Powołanie Komitetu sterującego projektu (F.1. Inicjacja).
4. Powołanie Kierownika programu (F.1. Inicjacja).
5. Powołanie Zespołu programu (F.1. Inicjacja).
6. Powołanie Komitetu sterującego programu (F.1. Inicjacja).

Poniżej przedstawiono karty wyżej wymienionych dokumentów.

Tabela 61. Opis dokumentu „Powołanie Kierownika projektu".

KARTA DOKUMENTU: POWOŁANIE KIEROWNIKA PROJEKTU	
Nazwa:	Powołanie Kierownika projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja projektu"
Cel:	Określenie osobistej odpowiedzialności za efekty projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik portfela (pkt. 1-4;7-8). 2. Starosta Powiatowy (pkt. 5-6).
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Komórka merytoryczna projektu. 4. Imię i Nazwisko osoby powoływanej na Kierownika projektu. 5. Treść powołania.

	6. Zarządzenie o powołaniu Kierownika projektu. 7. Załączona dokumentacja projektowa. 8. Załączona dokumentacja merytoryczna.
Techniki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	1. Zarządzenie Starosty o powołaniu Kierownika projektu 2. Załączona dokumentacja projektowa. – Karta koncepcji projektu. – Karta oceny wstępnej projektu. 3. Załączona dokumentacja merytoryczna.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta koncepcji projektu. 2. Karta oceny wstępnej projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Powołanie Zespołu projektu. 2. Powołanie Komitetu sterującego projektu. 3. Wniosek o rejestrację projektu.
Wzór:	Powołanie Kierownika projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 62. Opis dokumentu „Powołanie Zespołu projektu".

KARTA DOKUMENTU: POWOŁANIE ZESPOŁU PROJEKTU	
Nazwa:	Powołanie Zespołu projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja projektu".
Cel:	Zapewnienie zasobów ludzkich do prawidłowej realizacji projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik projektu (pkt. 1;5.). 2. Kierownik portfela (pkt. 2). 3. Kierownik liniowy komórki macierzystej Członka zespołu (pkt. 3). 4. Starosta (pkt. 4).
Struktura:	1. Skład osobowy Zespołu projektu. 2. Zgoda Kierownika portfela projektu na skład osobowy. 3. Zgoda Kierownika komórki macierzystej każdego Członka zespołu. 4. Zarządzenie Starosty o powołaniu Zespołu projektu. 5. Załączona dokumentacja projektowa.
Elementy metodyki:	Dokument nie wykorzystuje technik.
Składowa dokumentu:	Dokument nie jest składową innego dokumentu.
Dokumenty składowe:	1. Zarządzenie Starosty o powołaniu Zespołu projektu. 2. Załączona dokumentacja projektowa. – Karta koncepcji projektu. – Karta oceny wstępnej projektu.
Dokumenty źródłowe:	1. Powołanie Kierownika projektu. 2. Karta koncepcji projektu. 3. Karta oceny wstępnej projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Wniosek o rejestrację projektu. 2. Karta projektu.
Wzór:	Powołanie Zespołu projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 63. Opis dokumentu „Powołanie Komitetu sterującego projektu".

KARTA DOKUMENTU: POWOŁANIE KOMITETU STERUJĄCEGO PROJEKTU	
Nazwa:	Powołanie Komitetu sterującego projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja projektu".
Cel:	Zapewnienie wsparcia strategicznego w realizacji projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik portfela (1-2; 4). 2. Starosta (3).

Struktura:	1. Nazwa projektu 2. Kod projektu. 3. Zarządzenie Starosty o powołaniu Komitetu sterującego projektu. 4. Załączona dokumentacja projektowa.
Elementy metodyki:	Dokument nie zawiera technik.
Składowa dokumentu:	Dokument nie wchodzi w skład innego dokumentu.
Dokumenty składowe:	1. Zarządzenie Starosty o powołaniu Komitetu sterującego projektu. 2. Załączona dokumentacja projektowa. – Karta koncepcji projektu. – Karta oceny wstępnej projektu.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta koncepcji projektu. 2. Karta oceny wstępnej projektu. 3. Powołanie Kierownika projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Wniosek o rejestrację projektu.
Wzór:	Powołanie Komitetu sterującego projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 64. Opis dokumentu „Powołanie Kierownika programu".

KARTA DOKUMENTU: POWOŁANIE KIEROWNIKA PROGRAMU	
Nazwa:	Powołanie Kierownika programu.
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja programu"
Cel:	Określenie osoby odpowiedzialnej za efekty programu.
Przygotowanie:	1. Kierownik portfela (pkt. 1-4; 7). 2. Starosta Powiatowy (pkt. 5-6).
Struktura:	1. Nazwa programu. 2. Kod programu. 3. Komórka merytoryczna programu. 4. Imię i Nazwisko osoby powoływanej na Kierownika programu. 5. Treść powołania. 6. Zarządzenie o powołaniu Kierownika programu. 7. Załączona dokumentacja merytoryczna.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	1. Zarządzenie Starosty o powołaniu Kierownika programu. 2. Załączona dokumentacja merytoryczna.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	1. Powołanie Zespołu programu. 2. Powołanie Komitetu sterującego programu. 3. Wniosek o rejestrację programu.
Wzór:	Powołanie Kierownika programu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 65. Opis dokumentu „Powołanie Zespołu programu".

KARTA DOKUMENTU: POWOŁANIE ZESPOŁU PROGRAMU	
Nazwa:	Powołanie Zespołu programu.
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja programu".
Cel:	Zapewnienie zasobów ludzkich do prawidłowej realizacji zadań ogólnych programu.
Przygotowanie:	1. Kierownik programu (pkt. 1;5.). 2. Kierownik portfela (pkt. 2). 3. Kierownik liniowy komórki macierzystej Członka zespołu (pkt. 3). 4. Starosta (pkt. 4).
Struktura:	1. Skład osobowy Zespołu projektu.

	2. Zgoda Kierownika portfela na skład osobowy. 3. Zgoda Kierownika komórki macierzystej każdego Członka zespołu. 4. Zarządzenie Starosty o powołaniu Zespołu programu. 5. Załączona dokumentacja programu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	1. Zarządzanie Starosty o powołaniu Zespołu programu.
Dokumenty źródłowe:	1. Powołanie Kierownika programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Wniosek o rejestrację programu. 2. Karta programu.
Wzór:	Powołanie Zespołu programu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 66. Opis dokumentu „Powołanie Komitetu sterującego programu".

KARTA DOKUMENTU: POWOŁANIE KOMITETU STERUJĄCEGO PROGRAMU	
Nazwa:	Powołanie Komitetu sterującego programu.
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja programu"
Cel:	Zapewnienie wsparcia strategicznego dla realizacji programu.
Przygotowanie:	1. Kierownik portfela (1-2). 2. Starosta (3).
Struktura:	1. Nazwa programu 2. Kod programu. 3. Zarządzenie Starosty o powołaniu Komitetu sterującego programu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	1. Zarządzenie starosty o powołaniu Komitetu sterującego programu.
Dokumenty źródłowe:	1. Powołanie kierownika programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Wniosek o rejestrację programu.
Wzór:	Powołanie Komitetu sterującego programu.

Źródło: Opracowanie własne.

C. Karty projektowe i programowe

W ramach wdrożonej dokumentacji projektów i programów wprowadza się następujące dokumenty o charakterze karty projektowej i programowej:

1. Karta koncepcji projektu (F.1. Inicjacja).
2. Karta oceny wstępnej projektu (F.1. Inicjacja).
3. Karta projektu (F.2. Przygotowanie, F.3. Realizacja, F.4. Zamknięcie).
4. Karta oceny projektu przed realizacją (F.2. Przygotowanie).
5. Karta czasu pracy (F.3. Realizacja).
6. Karta oceny dostawcy (F.3. Realizacja).
7. Karta efektów projektu (F.2. Przygotowanie, F.3. Realizacja, F.4. Zamknięcie).
8. Karta oceny członków zespołu projektu (F.3. Realizacja, F.4. Zamknięcie).
9. Karta oceny końcowej projektu (F.4. Zamknięcie).
10. Karta programu (F.2. Przygotowanie, F.3. Realizacja).
11. Karta efektów programu (F.2. Przygotowanie, F.3. Realizacja, F.4. Zamknięcie).
12. Karta oceny końcowej programu (F.4. Zamknięcie).

Poniżej przedstawiono karty wyżej wymienionych dokumentów.

Tabela 67. Opis dokumentu „Karta koncepcji projektu".

KARTA DOKUMENTU: KARTA KONCEPCJI PROJEKTU	
Nazwa:	Dokument inicjujący projekt
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja projektu".
Cel:	1. Doprecyzowanie koncepcji projektu. 2. Stanowi podstawę oceny założeń projektu.
Przygotowanie:	1. Osoba inicjująca projekt (pkt. 1-4) 2. Kierownik portfela projektów (pkt. 5). 3. Starosta (pkt. 6).
Struktura:	1. Strona tytułowa. 2. Spis treści. 3. Opis projektu. a) Opis potrzeby. b) Ogólny opis zakresu projektu. c) Wstępna analiza interesariuszy. d) Wstępna analiza ryzyk projektu. 4. Wstępny plan projektu. a) Wstępna SPP projektu b) Wstępny wykres Gantta projektu. c) Wstępny budżet projektu. 5. Ocena wewnętrzna koncepcji. 6. Karta oceny wstępnej projektu. a) Ocena zgodności projektu ze strategią. – Ocena zgodności z wybranym celem strategicznym – Ocena zgodności z wybranym programem. b) Ocena wpływu projektu na portfel projektów. – Ocena wpływu na harmonogram portfela. – Ocena wpływu na alokację zasobów w portfelu. – Ocena wpływu na budżet portfela. – Ocena wpływu na płynność portfela. 7. Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu.
Techniki:	1. Analiza interesariuszy. 2. Analiza ryzyk. 3. Struktura podziału pracy (Główne etapy). 4. Wykres Gantta (główne etapy) 5. Budżet (zadaniowy)
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	1. Karta oceny wstępnej projektu. 2. Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu.
Dokumenty źródłowe:	1. Wniosek o rejestrację koncepcji projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta oceny wstępnej projektu. 2. Wniosek o rejestrację projektu. 3. Powołanie Kierownika projektu. 4. Powołanie Zespołu projektu. 5. Powołanie Komitetu sterującego.
Wzór:	Karta koncepcji projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 68. Opis dokumentu „Karta oceny wstępnej projektu".

KARTA DOKUMENTU: KARTA OCENY WSTĘPNEJ PROJEKTU	
Nazwa:	Karta oceny wstępnej projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Inicjacja projektu"
Cel:	1. Weryfikacja założeń projektu. 2. Zgoda na uruchomienie projektu.

Przygotowanie:	1. Kierownik portfela. 2. Kierownik programu (pkt. 1.b)
Struktura:	1. Ocena zgodności projektu ze strategią. a) Ocena zgodności z wybranym celem strategicznym b) Ocena zgodności z wybranym programem. 2. Ocena wpływu projektu na portfel projektów. a) Ocena wpływu na harmonogram portfela. b) Ocena wpływu na alokację zasobów w portfelu. c) Ocena wpływu na budżet portfela. d) Ocena wpływu na płynność portfela.
Elementy metodyki:	Dokument nie zawiera technik.
Składowa dokumentu:	1. Karta koncepcji projektu.
Dokumenty składowe:	Dokument nie zawiera innych dokumentów.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta koncepcji projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Powołanie Kierownika projektu. 2. Powołanie Zespołu projektu. 3. Powołanie Komitetu sterującego projektu. 4. Wniosek o rejestrację projektu.
Wzór:	Karta oceny wstępnej projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 69. Opis dokumentu „Karta projektu".

KARTA DOKUMENTU: KARTA PROJEKTU	
Nazwa:	Karta projektu
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	1. Doprecyzowanie koncepcji projektu. 2. Stworzenie planu realizacji projektu. 3. Stanowi podstawę oceny założeń projektu. 4. Stanowi podstawę realizacji projektu. 5. Stanowi podstawę oceny końcowej projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik projektu (pkt. 1-5, 9-15). 2. Kierownik portfela projektów (pkt. 6; 16). 3. Starosta (pkt. 7-8).
Struktura:	1. Strona tytułowa. 2. Spis treści. 3. Raport z planu bazowego projektu. a) Interesariusze projektu. b) Ryzyka projektu. c) Cele projektu. d) Harmonogram projektu. e) Budżet projektu. f) Płynność projektu. g) Efektywność projektu. 4. Organizacja projektu. a) Struktura organizacyjna projektu. b) Macierz odpowiedzialności projektu. 5. Karta efektów projektu. a) Lista pożądanych efektów. b) Planowane wartości efektów. c) Zrealizowane wartości efektów projektu. 6. Karta oceny projektu przed realizacją. a) Ocena wpływu na portfel projektów. b) Ocena wpływu na program. c) Ocena ogólnego wpływu na organizację pracy w Starostwie. d) Ocena ogólnego wpływu na finanse Starostwa.

	7. Zatwierdzenie Karty projektu przed realizacją. 8. Uchwały i zarządzania. 9. Raporty z realizacji projektu. a) Stopień wykonania zadań na dzień statusu. b) Rzeczywiste wykorzystanie zasobów na dzień statusu. c) Rzeczywista realizacja wpłat i wypłat na dzień statusu. 10. Wnioski o zmianę w projekcie. a) Treść zmiany. b) Zmiana zakresu. c) Zmiana harmonogramu. d) Zmiana budżetu. e) Inne zmiany. 11. Notatki ze spotkań Zespołu projektu. 12. Notatki ze spotkań Komitetu sterującego projektu. 13. Karty oceny dostawców. a) Ocena terminowości. b) Ocena jakości. 14. Karta oceny członków Zespołu projektu. a) Ocena terminowości. b) Ocena jakości. 15. Raport na zakończenie projektu. a) Informacja o trudnościach. b) Informacja o faktycznych efektach projektu. c) Informacja o pracy członków Zespołu projektu. 16. Karta oceny końcowej projektu. a) Ocena kierownika programu. b) Ocena kierownika portfela. c) Ocena Sekretarza. d) Ocena Skarbnika.
Elementy metodyki:	Dokument wykorzystuje następujące techniki: 1. Analiza interesariuszy. 2. Analiza ryzyk. 3. Drzewo celów 4. Struktura podziału pracy (szczegółowa) – bazowa i śledzenie. 5. Macierz RAM. 6. Diagram sieciowy (szczegółowy) – bazowy i śledzenie. 7. Wykres Gantta (szczegółowy) – bazowy i śledzenie. 8. Wykres trendu kamieni milowych. 9. Histogramy zasobu – bazowe i śledzenie. 10. Krzywe skumulowane alokacji zasobu – bazowe i śledzenie. 11. Budżet (zadaniowy, rodzajowy, według centrów kosztów) – bazowy i śledzenie. 12. Histogram kosztów – bazowy i śledzenie. 13. Krzywa skumulowana kosztu – bazowa i śledzenie. 14. Analiza EV. 15. Analiza trendu kosztów. 16. Histogram płynności – bazowy i śledzenie. 17. Krzywe płynności – bazowe i śledzenie. 18. Wskaźnik CEI – bazowy i śledzenie. 19. Analiza trendu efektywności.
Składowa dokumentu:	Dokument nie stanowi składowej innego dokumentu.
Dokumenty składowe:	Dokument zawiera inne dokumenty: 1. Raport z planu bazowego projektu. 2. Karta efektów projektu. 3. Karta oceny projektu przed realizacją. 4. Zarządzenia Starosty. 5. Raport z realizacji projektu.

	6. Wniosek o zmianę w projekcie. 7. Karta oceny dostawców. 8. Karta oceny członków Zespołu projektu. 9. Raport na zakończenie projektu. 10. Karta oceny końcowej projektu.
Dokumenty źródłowe:	Źródłem dla tego dokumentu są: 1. Karta koncepcji projektu. 2. Powołanie Kierownika projektu. 3. Powołanie Zespołu projektu. 4. Powołanie Komitetu sterującego projektu. 5. Wniosek o rejestrację projektu.
Dokumenty wynikowe:	Na dokumencie bazują: 1. Raport z oceny końcowej projektu.
Wzór:	Karta projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 70. Opis dokumentu „Karta oceny projektu przed realizacją".

KARTA DOKUMENTU: KARTA OCENY PROJEKTU PRZED REALIZACJĄ	
Nazwa:	Karta oceny projektu przed realizacją.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	Ogólna ocena planu realizacji projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik projektu (pkt. 1-6). 2. Kierownik portfela (pkt. 7). 3. Kierownik programu (pkt. 8). 4. Sekretarz (pkt. 9). 5. Skarbnik (pkt. 10).
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna projektu. 5. Wartość budżetu bazowego projektu. 6. Planowana data zakończenia projektu. 7. Ocena wpływu projektu na portfel. 8. Ocena wpływu projektu na program. 9. Ocena wpływu projektu na organizację pracy. 10. Ocena wpływu projektu na finanse.
Elementy metodyki:	Nie.
Składowa dokumentu:	Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta projektu. 2. Raport z planu bazowego projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Zarządzenie Starosty o rozpoczęciu projektu.
Wzór:	Karta oceny projektu przed realizacją.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 71. Opis dokumentu „Karta czasu pracy".

KARTA DOKUMENTU: KARTA CZASU PRACY	
Nazwa:	Karta czasu pracy.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	Rozliczenie pracy w projekcie.
Przygotowanie:	1. Członek Zespołu projektu (pkt. 1-3). 2. Kierownik projektu (pkt. 3).
Struktura:	1. Nazwa projektu.

	2. Kod projektu. 3. Tabela rozliczenia godzin.
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta. 3. Histogram zasobu. 4. Krzywa skumulowana alokacji zasobu.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport z planu bazowego projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport z realizacji projektu.
Wzór:	Karta czasu pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 72. Opis dokumentu „Karta oceny dostawcy”.

KARTA DOKUMENTU: KARTA OCENY DOSTAWCY	
Nazwa:	Karta oceny dostawców.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem”.
Cel:	Zebranie informacji na temat terminowości i jakości dostaw realizowanych przez danego dostawcę.
Przygotowanie:	1. Członek Zespołu projektu.
Struktura:	1. Nazwa dostawcy. 2. Kod dostawcy. 3. Tabela oceny dostaw. a) Tytuł dostawy. b) Ocena terminowości dostawy. c) Ocena jakości dostawy. d) Uwagi.
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Plan bazowy projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport na zakończenie projektu.
Wzór:	Karta oceny dostawców.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 73. Opis dokumentu „Karta efektów projektu”.

KARTA DOKUMENTU: KARTA EFEKTÓW PROJEKTU	
Nazwa:	Karta efektów projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem”.
Cel:	Planowanie i controlling efektów projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik projektu.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Tabela efektów projektu. a) Cel projektu. b) Planowana ilość jednostek efektu. c) Planowany wskaźnik CEI. d) Wykonana ilość jednostek efektu. e) Rzeczywisty wskaźnik CEI. f) Uwagi.
Elementy metodyki:	1. Drzewo celów.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.

Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Plan bazowy projektu. 2. Raport z realizacji projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport na zakończenie projektu. 2. Karta oceny końcowej projektu.
Wzór:	Karta efektów projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 74. Opis dokumentu „Karta oceny członków Zespołu projektu".

KARTA DOKUMENTU: KARTA OCENY CZŁONKÓW ZESPOŁU PROJEKTU	
Nazwa:	Karta oceny końcowej projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	Ocena terminowości oraz jakości pracy członków Zespołu projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik projektu.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Tabela oceny Zespołu projektu. a) Imię i Nazwisko. b) Ocena terminowości pracy. c) Ocena jakości pracy.
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta czasu pracy.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport na zakończenie projektu.
Wzór:	Karta oceny końcowej projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 75. Opis dokumentu „Karta oceny końcowej projektu".

KARTA DOKUMENTU: KARTA OCENY KOŃCOWEJ PROJEKTU	
Nazwa:	Karta oceny końcowej projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	Dokonanie ogólnej oceny przebiegu realizacji projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik projektu (pkt. 1-6). 2. Kierownik portfela (pkt. 7). 3. Kierownik programu (pkt. 8). 4. Sekretarz (pkt. 9). 5. Skarbnik (pkt. 10).
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna projektu. 5. Wartość budżetu bazowego projektu. 6. Planowana data zakończenia projektu. 7. Ocena Kierownika programu. 8. Ocena Kierownika portfela. 9. Ocena Sekretarza. 10. Ocena Skarbnika.
Elementy metodyki:	Nie.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta projektu.

Dokumenty wynikowe:	1. Raport z oceny końcowej projektu.
Wzór:	Karta oceny końcowej projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 76. Opis dokumentu „Karta programu”.

KARTA DOKUMENTU: KARTA PROGRAMU	
Nazwa:	Karta programu
Wykorzystanie:	W procesie „Przygotowanie programu”.
Cel:	1. Doprecyzowanie koncepcji programu. 2. Stworzenie planu realizacji programu. 3. Stanowi podstawę oceny założeń programu. 4. Stanowi podstawę realizacji programu. 5. Stanowi podstawę oceny końcowej programu.
Przygotowanie:	1. Kierownik programu (pkt. 1-5, 8, 10-15). 2. Kierownik portfela (pkt. 6-7; 16). 3. Starosta (pkt. 8-9).
Struktura:	1. Strona tytułowa. 2. Spis treści. 3. Plan finansowania programu 4. Raport z planu bazowego programu. a) Interesariusze programu. b) Ryzyka programu. c) Cele programu. d) Harmonogram programu. e) Budżet programu. f) Efektywność programu. 5. Organizacja programu. a) Struktura organizacyjna programu. b) Macierz odpowiedzialności programu. 6. Karta efektów programu. a) Lista pożądanych efektów. b) Planowane wartości efektów. c) Zrealizowane wartości efektów programu. 7. Karta oceny projektu przed realizacją. a) Ocena wpływu na portfel projektów. b) Ocena ogólnego wpływu na organizację pracy w Starostwie. c) Ocena ogólnego wpływu na finanse Starostwa. 8. Zatwierdzenie Karty programu przed realizacją. 9. Uchwały i zarządzenia. 10. Raporty z realizacji programu. a) Stopień wykonania zadań na dzień statusu. b) Rzeczywiste wykorzystanie zasobów na dzień statusu. c) Rzeczywista realizacja wpłat i wypłat na dzień statusu. 11. Wnioski o zmianę w programie. a) Treść zmiany. b) Zmiana zakresu. c) Zmiana harmonogramu. d) Zmiana budżetu. e) Inne zmiany. 12. Notatki ze spotkań Zespołu programu. 13. Notatki ze spotkań Komitetu sterującego programu. 14. Karta oceny członków Zespołu programu. a) Ocena terminowości. b) Ocena jakości. 15. Raport na zakończenie programu.

	a) Informacja o trudnościach. b) Informacja o faktycznych efektach programu. c) Informacja o pracy członków Zespołu programu. 16. Karta oceny końcowej programu. a) Ocena Kierownika portfela. b) Ocena Sekretarza. c) Ocena Skarbnika.
Elementy metodyki:	Dokument wykorzystuje następujące techniki: 1. Analiza interesariuszy. 2. Analiza ryzyk. 3. Drzewo celów 4. Struktura podziału pracy (szczegółowa) – bazowa i śledzenie. 5. Macierz RAM. 6. Diagram sieciowy (szczegółowy) – bazowy i śledzenie. 7. Wykres Gantta (ogólny) – bazowy i śledzenie. 8. Wykres trendu kamieni milowych. 9. Histogramy zasobu – bazowe i śledzenie. 10. Krzywe skumulowane alokacji zasobu – bazowe i śledzenie. 11. Budżet (zadaniowy) – bazowy i śledzenie. 12. Histogram kosztów – bazowy i śledzenie. 13. Krzywa skumulowana kosztu – bazowa i śledzenie. 14. Analiza EV. 15. Analiza trendu kosztów. 16. Histogram płynności – bazowy i śledzenie. 17. Krzywe płynności – bazowe i śledzenie. 18. Wskaźnik CEI – bazowy i śledzenie. 19. Analiza trendu efektywności.
Składowa dokumentu:	Dokument nie stanowi składowej innego dokumentu.
Dokumenty składowe:	Dokument zawiera inne dokumenty: 1. Raport z planu bazowego programu. 2. Karta efektów programu. 3. Karta oceny projektu przed realizacją. 4. Uchwały Zarządu i Zarządzenia Starosty. 5. Raport z realizacji programu. 6. Wniosek o zmianę w programie. 7. Karta oceny członków Zespołu programu. 8. Raport na zakończenie programu. 9. Karta oceny końcowej programu.
Dokumenty źródłowe:	Źródłem dla tego dokumentu są: 1. Powołanie Kierownika programu. 2. Powołanie Zespołu programu. 3. Powołanie Komitetu sterującego programu. 4. Wniosek o rejestrację programu.
Dokumenty wynikowe:	Na dokumencie bazują: 1. Raport z oceny końcowej programu.
Wzór:	Karta programu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 77. Opis dokumentu „Karta efektów programu”.

KARTA DOKUMENTU: KARTA EFEKTÓW PROGRAMU	
Nazwa:	Karta efektów programu
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie programem”
Cel:	Planowanie i controlling efektów programu.
Przygotowanie:	1. Kierownik programu.
Struktura:	1. Nazwa programu.

	2. Kod programu. 3. Tabela efektów programu. a) Cel projektu. b) Planowana ilość jednostek efektu. c) Planowany wskaźnik CEI. d) Wykonana ilość jednostek efektu. e) Rzeczywisty wskaźnik CEI. f) Uwagi.
Elementy metodyki:	1. Drzewo celów
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Plan bazowy programu. 2. Raport z realizacji programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport na zakończenie programu. 2. Karta oceny końcowej programu.
Wzór:	Karta efektów programu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 78. Opis dokumentu „Karta oceny końcowej programu".

KARTA DOKUMENTU: KARTA OCENY KOŃCOWEJ PROGRAMU	
Nazwa:	Karta oceny końcowej programu.
Wykorzystanie:	W procesie „Zakończenie programu".
Cel:	Dokonanie ogólnej oceny realizacji programu.
Przygotowanie:	1. Kierownik programu (pkt. 1-6). 2. Kierownik portfela (pkt. 7). 3. Sekretarz (pkt. 8). 4. Skarbnik (pkt. 9).
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna projektu. 5. Wartość budżetu bazowego projektu. 6. Planowana data zakończenia projektu. 7. Ocena Kierownika portfela. 8. Ocena Sekretarza. 9. Ocena Skarbnika.
Elementy metodyki:	Nie.
Składowa dokumentu:	Karta programu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport z oceny końcowej programu.
Wzór:	Karta oceny końcowej programu.

Źródło: Opracowanie własne.

D. Raporty

W ramach wdrożonej dokumentacji projektów i programów wprowadza się następujące dokumenty o charakterze raportu:

1. Raport z planu bazowego projektu.
2. Raport z realizacji projektu.
3. Raport z controllingu projektu.
4. Raport z zakończenia projektu.
5. Raport z kontroli końcowej projektu.

6. Raport z planu bazowego programu.
7. Raport z realizacji programu.
8. Raport z controllingu programu.
9. Raport z zakończenia programu.
10. Raport z kontroli końcowej programu.

Poniżej przedstawiono karty wyżej wymienionych dokumentów.

Tabela 79. Opis dokumentu „Raport z planu bazowego projektu".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z PLANU BAZOWEGO PROJEKTU	
Nazwa:	Raport z planu bazowego projektu.
Wykorzystanie:	W procesie „Przygotowanie projektu"
Cel:	Stworzenie planu realizacji projektu.
Przygotowanie:	Kierownik projektu.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna projektu. 5. Interesariusze projektu. 6. Ryzyka projektu. 7. Cele projektu. 8. Struktura podziału prac projektu. 9. Harmonogram projektu. 10. Alokacja zasobów w projekcie. 11. Budżet projektu. 12. Płynność projektu. 13. Efektywność projektu.
Elementy metodyki:	1. Analiza interesariuszy. 2. Analiza ryzyk. 3. Drzewo celów. 4. Struktura podziału prac. 5. Diagram sieciowy. 6. Wykres Gantta. 7. Histogram zasobu. 8. Krzywa skumulowana alokacji zasobu. 9. Budżet (zadaniowy, rodzajowy i według centrów kosztów). 10. Histogram kosztów. 11. Krzywa skumulowana kosztów. 12. Histogramy płynności. 13. Krzywe skumulowane płynności. 14. Wskaźnik CEI.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta koncepcji projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta oceny projektu przed realizacją.
Wzór:	Raport z planu bazowego projektu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 80. Opis dokumentu „Raport z realizacji projektu".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z REALIZACJI PROJEKTU	
Nazwa:	Raport z realizacji projektu
Wykorzystanie:	W procesie „Realizacja projektu".
Cel:	Przedstawienie informacji o stanie projektu na dzień stanu.

Przygotowanie:	1. Kierownik projektu (pkt. 1-7). 2. Kierownik portfela (pkt. 8).
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna. 5. Stopień wykonania zadań na dzień statusu. 6. Rzeczywiste wykorzystanie zasobów na dzień statusu. 7. Rzeczywista realizacja wpłat i wypłat na dzień statusu. 8. Zatwierdzenie raportu.
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Histogram zasobu-śledzenie. 4. Budżet śledzenie (zadaniowy, rodzajowy, według centrum kosztów). 5. Krzywa skumulowana kosztu-śledzenie. 6. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport z planu bazowego projektu. 2. Karta czasu pracy.
Dokumenty wynikowe:	1. Wniosek o zmianę. 2. Raport z controllingu projektu. 3. Raport z zakończenia projektu.
Wzór:	Raport z realizacji projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 81. Opis dokumentu „Raport z controllingu projektu".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z CONTROLLINGU PROJEKTU	
Nazwa:	Raport z controllingu projektu
Wykorzystanie:	W procesie „Realizacja projektu".
Cel:	Przedstawienie informacji o stanie projektu na dzień stanu.
Przygotowanie:	1. Kierownik portfela (pkt. 1-7).
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna. 5. Ocena odchyleń od planu.
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Histogram zasobu-śledzenie. 4. Budżet śledzenie (zadaniowy, rodzajowy, według centrum kosztów). 5. Krzywa skumulowana kosztu-śledzenie. 6. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie. 7. Analizy trendów 8. Analiza EV wraz z estymacją kosztów
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport z planu bazowego projektu. 2. Raport z realizacji projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Wniosek o zmianę. 2. Raport z oceny końcowej projektu projektu.
Wzór:	Raport z controllingu projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 82. Opis dokumentu „Raport z zakończenia projektu".

KARTA DOKUMENTU: RAPROT NA ZAKOŃCZENIE PROJEKTU	
Nazwa:	Raport na zakończenie projektu
Wykorzystanie:	W procesie „Realizacja projektu"
Cel:	Przygotowanie informacji podsumowujących przebieg projektu.
Przygotowanie:	Kierownik projektu.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna. 5. Informacja o trudnościach.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	1. Karta efektów projektu. 2. Karta oceny członków Zespołu projektu. 3. Karta oceny dostawców.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport z realizacji projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport z kontroli końcowej projektu.
Wzór:	Raport z zakończenia projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 83. Opis dokumentu „Raport z kontroli końcowej projektu".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z KONTROLI KOŃCOWEJ PROJEKTU	
Nazwa:	Raport z kontroli końcowej projektu
Wykorzystanie:	W procesie zamykania projektu.
Cel:	Podsumowanie projektu pod względem księgowym.
Przygotowanie:	Skarbnik.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Kierownik projektu. 4. Komórka merytoryczna. 5. Informacja o wartości kont księgowych projektu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Karta projektu.
Dokumenty składowe:	1. Karta oceny końcowej projektu.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport na zakończenie projektu.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Raport z kontroli końcowej projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 84. Opis dokumentu „Raport z planu bazowego programu".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z PLANU BAZOWEGO PROGRAMU	
Nazwa:	Raport z planu bazowego programu.
Wykorzystanie:	Proces „Inicjacja programu".
Cel:	Stworzenie planu realizacji programu.
Przygotowanie:	Kierownik programu.
Struktura:	1. Nazwa programu. 2. Kod programu. 3. Kierownik programu. 4. Komórka merytoryczna programu. 5. Interesariusze programu. 6. Ryzyka programu.

	7. Cele programu. 8. Struktura podziału prac programu. 9. Harmonogram programu. 10. Budżet programu. 11. Efektywność programu.
Elementy metodyki:	1. Analiza interesariuszy. 2. Analiza ryzyk. 3. Drzewo celów. 4. Struktura podziału prac. 5. Diagram sieciowy. 6. Wykres Gantta. 7. Budżet (zadaniowy). 8. Histogram kosztów. 9. Krzywa skumulowana kosztów. 10. Wskaźnik CEI.
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta oceny projektu przed realizacją.
Wzór:	Raport z planu bazowego programu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 85. Opis dokumentu „Raport z realizacji programu".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z REALIZACJI PROGRAMU	
Nazwa:	Raport z realizacji programu
Wykorzystanie:	W procesie „Realizacja programu".
Cel:	Przedstawienie informacji o stanie projektu na dzień stanu.
Przygotowanie:	1. Kierownik programu (pkt. 1-7). 2. Kierownik portfela (pkt. 8).
Struktura:	1. Nazwa programu. 2. Kod programu. 3. Kierownik programu. 4. Komórka merytoryczna. 5. Stopień wykonania zadań na dzień statusu. 6. Rzeczywiste wykorzystanie zasobów na dzień statusu. 7. Rzeczywista realizacja wpłat i wypłat na dzień statusu. 8. Zatwierdzenie raportu.
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Histogram zasobu-śledzenie. 4. Budżet śledzenie (zadaniowy). 5. Krzywa skumulowana kosztu-śledzenie. 6. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie.
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport z planu bazowego programu. 2. Karta czasu pracy.
Dokumenty wynikowe:	1. Wniosek o zmianę. 2. Raport z controllingu programu. 3. Raport z zakończenia programu.
Wzór:	Raport z realizacji programu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 86. Opis dokumentu „Raport z controllingu programu".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z CONTROLLINGU PROGRAMU	
Nazwa:	Raport z controllingu programu
Wykorzystanie:	W procesie „Realizacja programu".
Cel:	Przedstawienie informacji o stanie projektu na dzień stanu.
Przygotowanie:	1. Kierownik portfela (pkt. 1-7).
Struktura:	1. Nazwa programu. 2. Kod programu. 3. Kierownik programu. 4. Komórka merytoryczna. 5. Ocena odchyleń od planu.
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Histogram zasobu-śledzenie. 4. Budżet śledzenie (zadaniowy). 5. Krzywa skumulowana kosztu-śledzenie. 6. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie. 7. Analizy trendów (CTA, MTA) 8. Analiza EV wraz z estymacją kosztów
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport z planu bazowego programu. 2. Raport z realizacji programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Wniosek o zmianę. 2. Raport z oceny końcowej projektu programu.
Wzór:	Raport z controllingu programu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 87. Opis dokumentu „Raport z zakończenia programu".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z ZAKOŃCZENIA PROGRAMU	
Nazwa:	Raport z zakończenia programu
Wykorzystanie:	W procesie „Realizacja programu"
Cel:	Przygotowanie informacji podsumowujących przebieg programu.
Przygotowanie:	Kierownik programu.
Struktura:	1. Nazwa programu. 2. Kod programu. 3. Kierownik programu. 4. Komórka merytoryczna. 5. Informacja o trudnościach. 6. Karta efektów programu 7. Karta oceny członków Zespołu programu
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	1. Karta efektów programu. 2. Karta oceny członków Zespołu programu.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport z realizacji programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Raport z kontroli końcowej programu.
Wzór:	Raport z zakończenia programu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 88. Opis dokumentu „Raport z kontroli końcowej programu".

KARTA DOKUMENTU: RAPORT Z KONTROLI KOŃCOWEJ PROGRAMU	
Nazwa:	Raport z rozliczenia programu
Wykorzystanie:	W procesie zamykania programu.
Cel:	Podsumowanie projektu pod względem księgowym.
Przygotowanie:	Skarbnik.
Struktura:	1. Nazwa programu. 2. Kod programu. 3. Kierownik programu. 4. Komórka merytoryczna. 5. Karta oceny końcowej programu. 6. Informacja o wartości kont księgowych programu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Karta projektu.
Dokumenty składowe:	1. Karta oceny końcowej programu.
Dokumenty źródłowe:	1. Raport na zakończenie programu.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Raport z kontroli końcowej programu

Źródło: Opracowanie własne.

E. Notatki.

W ramach wdrożonej dokumentacji projektów i programów wprowadza się następujące dokumenty o charakterze notatki:

1. Notatka ze spotkania Zespołu projektu.
2. Notatka ze spotkania Komitetu sterującego projektu.
3. Notatka ze spotkania Zespołu programu.
4. Notatka ze spotkania Komitetu sterującego programu.

Poniżej przedstawiono karty wyżej wymienionych dokumentów.

Tabela 89. Opis dokumentu „Notatka ze spotkania Zespołu projektu".

KARTA DOKUMENTU: NOTATKA ZE SPOTKANIA ZESPOŁU PROJEKTU	
Nazwa:	Notatka ze spotkania Zespołu projektu
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem".
Cel:	Notowanie informacji podczas spotkań Zespołu projektu.
Przygotowanie:	1. Kierownik projektu.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Data sporządzenia notatki. 4. Treść notatki. 5. Skład uczestniczących w spotkaniu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Notatka ze spotkania Zespołu projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 90. Opis dokumentu „Notatka ze spotkania Komitetu sterującego projektu”.

KARTA DOKUMENTU: NOTATKA ZE SPOTKANIA KOMITETU STERUJĄCEGO PROJEKTU	
Nazwa:	Notatka ze spotkania Komitetu sterującego projektu
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie projektem”.
Cel:	Notowanie informacji podczas spotkań Komitetu sterującego projektu.
Przygotowanie:	1. Przewodniczący Komitetu Sterującego.
Struktura:	1. Nazwa projektu. 2. Kod projektu. 3. Data sporządzenia notatki. 4. Treść notatki. 5. Skład uczestniczących w spotkaniu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Brak.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Notatka ze spotkania Komitetu sterującego projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 91. Opis dokumentu „Notatka ze spotkania Zespołu programu”.

KARTA DOKUMENTU: NOTATKA ZE SPOTKANIA ZESPOŁU PROGRAMU	
Nazwa:	Notatka ze spotkania Zespołu programu
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie programem”.
Cel:	Notowanie informacji podczas spotkań Zespołu programu.
Przygotowanie:	1. Kierownik programu.
Struktura:	1. Nazwa programu. 2. Kod programu. 3. Data sporządzenia notatki. 4. Treść notatki. 5. Skład uczestniczących w spotkaniu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Notatka ze spotkania Zespołu programu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 92. Opis dokumentu „Notatka ze spotkania Komitetu sterującego programu”.

KARTA DOKUMENTU: NOTATKA ZE SPOTKANIA KOMITETU STERUJĄCEGO PROGRAMU	
Nazwa:	Notatka ze spotkania Komitetu sterującego programu
Wykorzystanie:	W procesie „Zarządzanie programem”.
Cel:	Notowanie informacji podczas spotkań Komitetu sterującego programu.
Przygotowanie:	1. Przewodniczący Komitetu Sterującego.
Struktura:	1. Nazwa programu. 2. Kod programu. 3. Data sporządzenia notatki. 4. Treść notatki. 5. Skład uczestniczących w spotkaniu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Brak.
Dokumenty składowe:	Brak.

Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Notatka ze spotkania Komitetu sterującego programu.

Źródło: Opracowanie własne.

F. Szablony SPP.

W ramach wdrożonej dokumentacji projektów i programów wprowadza się następujące dokumenty o charakterze szablonu SPP:

1. Szablon SPP projektu.
2. Szablon SPP programu.

Poniżej przedstawiono karty wyżej wymienionych dokumentów.

Tabela 93. Opis dokumentu „Szablon SPP projektu".

KARTA DOKUMENTU: SZABLON SPP PROJEKTU	
Nazwa:	Szablon SPP projektu
Wykorzystanie:	W procesach „Inicjacja projektu", „Przygotowanie projektu".
Cel:	Przyśpieszenie prac związanych z przygotowaniem koncepcji i planu bazowego projektu.
Przygotowanie:	Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami
Struktura:	Zgodna z: 1. Kartą koncepcji projektu (Tabela SPP). 2. Kartą projektu (Tabela SPP).
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału pracy.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Szablon SPP projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 94. Opis dokumentu „Szablon SPP programu".

KARTA DOKUMENTU: SZABLON SPP PROGRAMU	
Nazwa:	Szablon SPP programu
Wykorzystanie:	W procesie „Przygotowanie programu"
Cel:	Przyśpieszenie prac związanych z przygotowaniem koncepcji i planu bazowego programu.
Przygotowanie:	Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.
Struktura:	Zgodna z Kartą programu (Tabela SPP)
Elementy metodyki:	1. Struktura podziału pracy.
Składowa dokumentu:	Nie.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Szablon SPP programu

Źródło: Opracowanie własne.

Rozdział 14. Schematy uchwał i zarządzeń związane z realizacją projektów i programów.

Wstęp.

Prócz dokumentów o charakterze zarządczym w trakcie przebiegu projektów czy programów wykorzystuje się także dokumenty o charakterze wewnętrznych regulacji, a więc Zarządzania Starosty oraz Uchwały Zarządu.

Szczegółowe rekomendacje.

Realizacja programów i projektów wymaga podejmowania przez Starostę lub Zarząd decyzji, których efektem są Zarządzenia Starosty lub Uchwały Zarządu. Przewiduje się, że wdrożenie nowych procedur realizacji projektów i programów wymagać będzie wydawania następujących dokumentów:

1. Zarządzeń Starosty w związku z realizacją projektu.
2. Uchwał Zarządu i Zarządzeń Starosty w związku z realizacją programu.

A. Zarządzenie Starosty w związku z realizacją projektu.

Realizacja projektu wiąże się z podejmowaniem decyzji przez Starostę. Część z nich ma formę zarządzenia:

1. Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu.
2. Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji projektu.
3. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika projektu.
4. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu.
5. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego projektu.

Schematy wyżej wymienionych dokumentów przedstawiono poniżej.

Tabela 95. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE URUCHOMIENIA PROJEKTU	
Nazwa:	Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu
Wykorzystanie:	Proces „Inicjacja projektu"
Cel:	Rozpoczęcie prac związanych z przygotowaniem projektu i wyłączenie kosztów tych prac poza komórkę merytoryczną i przeniesienie ich na zespół projektu.
Przygotowanie:	Starosta Powiatu.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa projektu. 3. Kod projektu. 4. Nazwa komórki merytorycznej. 5. Nazwa programu do którego podpięty jest projekt. 6. Budżet bazowy przygotowania projektu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta koncepcji projektu. 2. Wniosek o rejestrację projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Powołanie Kierownika projektu. 2. Powołanie Zespołu projektu. 3. Powołanie Komitetu sterującego projektu.
Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 96. Proponowana treść Zarządzenia Starosty w sprawie uruchomienia projektu.

Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu *Na podstawie §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, ustalam co następuje:* ***§1.*** *1. Uruchamiam przygotowanie projektu nr… pn… .* *2. Jako komórkę organizacyjną właściwą merytorycznie dla projektu wyznaczam… .* *3. Jako program właściwy merytorycznie dla tego projektu wyznaczam… .* *4. Przyznaję budżet bazowy przygotowania projektu w kwocie… .*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 97. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji projektu".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE ROZPOCZĘCIA REALIZACJI PROJEKTU	
Nazwa:	Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji projektu
Wykorzystanie:	Proces „Przygotowanie projektu".
Cel:	Rozpoczęcie prac związanych z realizacją projektu.
Przygotowanie:	Starosta Powiatu.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa projektu. 3. Kod projektu. 4. Wartość budżetu bazowego. 5. Termin bazowy zakończenia projektu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta projektu. 2. Karta oceny projektu przed realizacją.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 98. Proponowana treść Zarządzenia Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji projektu.

Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji projektu *Na podstawie §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, ustalam co następuje:* ***§1.*** *1. Zlecam do realizacji projekt nr… pn… według przedstawionego planu bazowego.* *2. Przyznaję budżet bazowy projektu w kwocie… .* *3. Wyznaczam termin bazowy zakończenia projektu na dzień… .* *4. Nadaję projektowi kategorię … .*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 99. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie powołanie Kierownika projektu".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE POWOŁANIA KIEROWNIKA PROJEKTU	
Nazwa:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołanie Kierownika projektu
Wykorzystanie:	Proces „Inicjacja projektu"
Cel:	Wskazanie osoby odpowiedzialnej za przygotowanie, realizację i zamknięcie projektu.

Przygotowanie:	Starosta Powiatu.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa projektu. 3. Kod projektu. 4. Imię i Nazwisko Kierownika projektu. 5. Zasady rozliczania godzin pracy. 6. Lista załączników (dokumenty merytoryczne i projektowe powstałe w dotychczasowych fazach projektu).
Elementy metodyki:	Nie.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta koncepcji projektu. 2. Wniosek o rejestrację projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta projektu.
Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołanie Kierownika projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 100. Proponowana treść Zarządzenia Starosty w sprawie powołania Kierownika projektu.

Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika projektu *Na podstawie §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, ustalam co następuje:* ***§1.*** *1. Powołuję na kierownika projektu nr… pn… Pana/Panią… .* *2. Kierownik projektu ma prawo do rozliczenia w ramach projektu godzin pracy w wymiarze … dotychczasowego etatu /lub/ Kierownik projektu ma prawo do rozliczenia w ramach projektu dodatkowych godzin pracy w wysokości… etatu.*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 101. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE POWOŁANIA ZESPOŁU PROJEKTU	
Nazwa:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu
Wykorzystanie:	Proces „Inicjacja projektu".
Cel:	Wskazanie osób wchodzących w skład Zespołu projektu, podległych w trakcie realizacji przedsięwzięcia Kierownikowi projektu w zakresie czynności wchodzących w skład projektu oraz w części etatu w jakim te osoby zostały przyporządkowane do projektu.
Przygotowanie:	Starosta Powiatu.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa projektu. 3. Kod projektu. 4. Skład Zespołu projektu.
Elementy metodyki:	Nie.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta projektu.
Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 102. Proponowana treść Zarządzenia Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu.

Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu *Na podstawie §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, ustalam co następuje:* ***§1.*** *1. Powołuję do Zespołu projektu nr… pn… Pana/Panią…:* *– Imię i Nazwisko członka Zespołu,* *– Imię i Nazwisko członka Zespołu,* *– … .* *2. Pan/Pani … ma prawo do rozliczenia w ramach projektu godzin pracy w wymiarze… dotychczasowego etatu/lub/ Pan/Pani ma prawo do rozliczenia w ramach projektu dodatkowych godzin pracy w wysokości… etatu.* *3. Pan Pani … .*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 103. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie powołanie Komitetu sterującego projektu".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE POWOŁANIE KOMITETU STERUJĄCEGO PROJEKTU	
Nazwa:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołanie Komitetu sterującego projektu
Wykorzystanie:	Proces „Inicjacja projektu".
Cel:	Wskazanie osób wchodzących w skład Komitetu sterującego projektu.
Przygotowanie:	Starosta Powiatu.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa projektu. 3. Kod projektu. 4. Skład Komitetu sterującego projektu.
Elementy metodyki:	Nie.
Składowa dokumentu:	1. Karta projektu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta koncepcji projektu.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta projektu.
Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołanie Komitetu sterującego projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 104. Proponowana treść Zarządzenia Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego projektu.

Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego projektu *Na podstawie §… Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, ustalam co następuje:* ***§1.*** *1. Powołuję do Komitetu sterującego projektu nr… pn… Pana/Panią…:* *– Imię i Nazwisko członka Komitetu (jako w funkcji Przewodniczącego/cej),* *– Imię i Nazwisko członka Komitetu,* *– … .*

Źródło: Opracowanie własne.

B. Uchwała Zarządu oraz Zarządzenia Starosty w związku z realizacją programu.

Realizacja projektu wiąże się z podejmowaniem decyzji przez Starostę. Część z nich ma formę zarządzenia:

1. Uchwała Zarządu w sprawie uruchomienia programu.
2. Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji programu.
3. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika programu.
4. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu programu.
5. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego programu.

Schematy wyżej wymienionych dokumentów przedstawiono poniżej.

Tabela 105. Opis dokumentu „Uchwała Zarządu w sprawie uruchomienia programu".

KARTA DOKUMENTU: UCHWŁA ZARZĄDU W SPRAWIE URUCHOMIENIA PROGRAMU	
Nazwa:	Uchwała Zarządu w sprawie uruchomienia programu
Wykorzystanie:	Proces „Inicjacja programu"
Cel:	Rozpoczęcie prac związanych z przygotowaniem programu i wyłączenie kosztów tych prac poza komórkę merytoryczną i przeniesienie ich na zespół programu.
Przygotowanie:	Zarząd Starostwa.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa programu. 3. Kod programu. 4. Okres bazowy programu. 5. Źródła finansowania programu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Strategia Powiatu.
Dokumenty wynikowe:	1. Powołanie Kierownika programu. 2. Powołanie Zespołu programu. 3. Powołanie Komitetu sterującego programu. 4. Wniosek o rejestrację programu.
Wzór:	Uchwała Zarządu w sprawie uruchomienia programu.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 106. Proponowana treść Uchwały Zarządu w sprawie uruchomienia programu.

Uchwała Zarządu w sprawie uruchomienia programu

Na podstawie §32 ust. 1 oraz §33 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U.1998 Nr 91 poz. 578) oraz §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, Zarząd Powiatu Nowotarskiego ustala co następuje:

§1.

1. *Zarząd uruchamia przygotowanie programu nr … pn … .*
2. *Nadaje się programowi priorytet … .*
3. *Jako okres bazowy realizacji programu przyjmuje się lata od … do … .*
4. *Zapewnia się finansowanie programu ze źródeł wewnętrznych:*
   - *w … r. w wysokości: … zł,*
   - *w … r. w wysokości: … zł,*
   - *… .*
5. *Program wymaga zapewnienia zewnętrznych źródeł finansowania:*
   - *w … r. w wysokości: … zł,*
   - *w … r. w wysokości: … zł,*
   - *… .*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 107. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji programu".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE ROZPOCZĘCIA REALIZACJI PROGRAMU	
Nazwa:	Zarządzenie starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji programu
Wykorzystanie:	Proces „Przygotowanie programu".
Cel:	Rozpoczęcie prac związanych z realizacją programu.
Przygotowanie:	Starosta Powiatu.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa programu. 3. Kod programu. 4. Wartość budżetu bazowego. 5. Termin bazowy zakończenia programu.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta programu. 2. Karta oceny programu przed realizacją.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji programu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 108. Proponowana treść Zarządzenia Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji programu.

Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji programu *Na podstawie §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, Zarząd Powiatu Nowotarskiego ustala co następuje:* ***§1.*** *1. Zlecam do realizacji program nr… pn… według przedstawionego planu bazowego.* *2. Zatwierdzam przedstawiony plan finansowania programu oraz wynikający z niego budżet bazowy programu w kwocie… .* *3. Wyznaczam termin bazowy zakończenia programu na dzień 31.12. … r.*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 109. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie powołanie Kierownika programu".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE POWOŁANIA KIEROWNIKA PROGRAMU	
Nazwa:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołanie Kierownika programu
Wykorzystanie:	Proces „Inicjacja programu"
Cel:	Wskazanie osoby odpowiedzialnej za przygotowanie, realizację i zamknięcie programu.
Przygotowanie:	Starosta Powiatu.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa programu. 3. Kod programu. 4. Imię i Nazwisko Kierownika programu. 5. Komórka merytoryczna 6. Zasady rozliczania godzin pracy. 7. Lista załączników (dokumenty merytoryczne i projektowe powstałe w dotychczasowych fazach programu).
Elementy metodyki:	Nie.
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Wniosek o rejestrację programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta programu.

Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołanie Kierownika programu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 110. Proponowana treść Zarządzenia Starosty w sprawie powołania Kierownika programu.

Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika programu *Na podstawie §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, Zarząd Powiatu Nowotarskiego ustala co następuje:* ***§1.*** *1. Powołuję na kierownika programu nr… pn… Pana/Panią… .* *2. Jako komórkę merytoryczną dla programu wyznaczam … .* *3. Kierownik programu ma prawo do rozliczenia w ramach programu godzin pracy w wymiarze … dotychczasowego etatu /lub/ Kierownik programu ma prawo do rozliczenia w ramach programu dodatkowych godzin pracy w wysokości… etatu.*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 111. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu programu".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE POWOŁANIA ZESPOŁU PROGRAMU	
Nazwa:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu programu
Wykorzystanie:	Proces „Inicjacja programu".
Cel:	Wskazanie osób wchodzących w skład Zespołu programu, podległych w trakcie realizacji przedsięwzięcia Kierownikowi programu w zakresie czynności wchodzących w skład programu oraz w części etatu w jakim te osoby zostały przyporządkowane do projektu. W Zespole programu uczestniczą osoby zajmujące się programem jako całością (rdzeń Zespołu) oraz Kierownicy projektów, którzy włączani są do Zespołu programu na czas realizacji danego projektu w sposób automatyczny poprzez podpięcie danego projektu do programu.
Przygotowanie:	Starosta Powiatu.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa programu. 3. Kod programu. 4. Skład Zespołu programu.
Elementy metodyki:	Nie.
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta programu.
Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu programu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 112. Proponowana treść Zarządzenia Starosty w sprawie powołania Zespołu programu.

Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu programu *Na podstawie §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, Zarząd Powiatu Nowotarskiego ustala co następuje:* ***§1.*** *1. Powołuję do Zespołu programu nr… pn… Pana/Panią…:* *– Imię i Nazwisko członka Zespołu,* *– Imię i Nazwisko członka Zespołu,* *– … .* *2. Pan/Pani … ma prawo do rozliczenia w ramach projektu godzin pracy w wymiarze… dotychczasowego etatu/lub/ Pan/Pani ma prawo do rozliczenia w ramach projektu dodatkowych godzin pracy w wysokości… etatu.*

3.	*Pan Pani … .*
4.	*Zmienną część Zespołu programu stanowić będą Kierownicy projektów włączanych do niniejszego programu.*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 113. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego programu".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE POWOŁANIA KOMITETU STERUJĄCEGO PROGRAMU	
Nazwa:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego programu
Wykorzystanie:	Proces „Inicjacja programu".
Cel:	Wskazanie osób wchodzących w skład Komitetu sterującego programu.
Przygotowanie:	Starosta Powiatu.
Struktura:	1. Data. 2. Nazwa programu. 3. Kod programu. 4. Skład Komitetu sterującego programu.
Elementy metodyki:	Nie.
Składowa dokumentu:	1. Karta programu.
Dokumenty składowe:	Nie.
Dokumenty źródłowe:	1. Uchwała Zarządu w sprawie uruchomienia programu.
Dokumenty wynikowe:	1. Karta programu.
Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego programu

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 114. Proponowana treść Zarządzenia Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego programu.

Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego programu

Na podstawie §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, Zarząd Powiatu Nowotarskiego ustala co następuje:

§1.

1. *Powołuję do Komitetu sterującego programu nr… pn… Pana/Panią…:*
   - *Imię i Nazwisko członka Komitetu (jako w funkcji Przewodniczącego/cej),*
   - *Imię i Nazwisko członka Komitetu,*
   - *… .*
2. *W skład Komitetu sterującego programu wchodzić będą wszyscy kierownicy projektów aktualnie realizowanych w ramach danego programu.*

Źródło: Opracowanie własne.

Część V. Zasady zarządzania procesami zintegrowanego z Systemem Zarządzania Projektami

Wprowadzenie budżetu zadaniowego oraz sprawnego systemu kontroli zarządczej wymaga zintegrowanego podejścia do wszelkiego typu zadań realizowanych w JST. Dlatego też w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu przygotowano rozwiązanie, w którym podejście charakterystyczne dla Systemu Zarządzania Projektami przeniesiono na procesy, uzyskując zintegrowany System Zarządzania Procesami. Integracja obu płaszczyzn dotyczy:

- modelu fazowego.
- ujednolicenia katalogu zadań do wykonania,
- zasad przydzielania odpowiedzialności za zadania,
- zasad przydzielania celów, mierników oraz ich monitoringu,
- dokumentacji systemowej,
- technik zarządzania.

Rozdział 15. Procedury zarządzania procesami.

Wstęp.

Podobnie, jak w przypadku zarządzania projektem, Starostwo Powiatowe w Nowym Targu powinno uporządkować przebieg zarządzania procesem. Dlatego też przygotowano szczegółową rekomendację dotyczącą Procedury realizacji procesów. Podobnie, jak w przypadku projektów i programów również tutaj zastosowano model oparty na czterofazowym cyklu życia, obejmującym fazy: inicjacji, przygotowania, realizacji oraz zamknięcia.

Faza inicjacji w przypadku procesów realizowana jest w roku poprzedzającym rok budżetowy i stanowi rozpoczęcie prac planistycznych. Inicjuje ją Skarbnik, rozpoczynając prace nad budżetem na kolejny rok budżetowy.

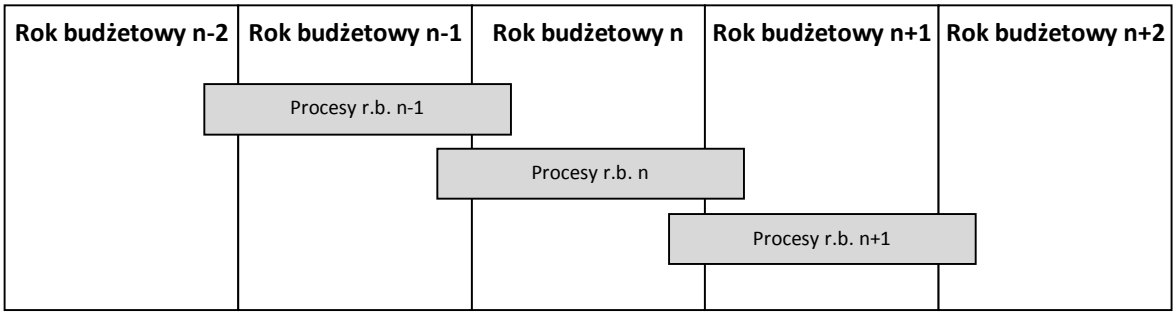
Faza przygotowania, podobnie jak poprzednia, realizowana jest w roku poprzedzającym rok budżetowy i obejmuje procesy planowania zadań (SPP komórek, Katalog procesów powiatu), ich celów i mierników efektywności, a także kosztów ich wykonania. Pod względem zarządczym faza przygotowania i inicjacji wchodzą w skład działań podejmowanych w ramach roku poprzedzającego roku budżetowy. Oznacza to, że harmonogram i koszty fazy inicjacji i przygotowania wchodzą w skład roku poprzedzającego dany rok budżetowy.

Faza realizacji to podstawowa faza procesu, w której wykonuje się zadania związane z realizacją podstawowych funkcji samorządu. W trakcie realizacji procesów sugeruje się prowadzenie cyklicznego controllingu polegającego na rozliczaniu czasów pracy, uzyskanych efektów w miarę upływu roku budżetowego. W fazie realizacji należy uwzględnić zadania związane z fazą zamknięcia roku poprzedniego oraz fazą inicjacji i przygotowania roku następnego.

Faza zamknięcia to ostatnia faza cyklu życia procesu. Polega ona na podsumowaniu przebiegu procesu oraz ocenie poziomu i efektywności realizacji przyjętych celów. Natomiast harmonogram i koszty fazy zakończenia wchodzą w skład następnego roku budżetowego.

Dla pełnego obrazu przebiegu procesów oraz nakładania się ich modeli fazowych w poszczególnych latach budżetowych przygotowano schemat przedstawiony na rys. 14 poniżej.

Rysunek 14. Modele fazowe procesów narzucone na rok budżetowy.



Źródło: Opracowanie własne.

Planując realizację procesów w danym roku budżetowym należy więc przewidzieć, iż oprócz zadań związanych z realizacją zadań w planowanym roku budżetowym (r.b. n), należy także uwzględnić zadania związane z:

- rozliczeniem procesów z poprzedniego roku budżetowego (r.b. n-1),

- inicjowaniem i zaplanowaniem procesów na następny rok budżetowy (r.b. n+1).

Szczegółowe rekomendacje.

Poniżej przedstawiono przebieg modelu fazowego procesów operacyjnych z perspektywy komórki organizacyjnej oraz opisano dodatkowe założenia jego realizacji. Zarządzanie operacyjne procesem odbywać się powinno z poziomu portfela procesów identyfikowanego dla komórki oraz dla Starostwa jako całości (suma portfeli komórek organizacyjnych). Dlatego też model fazowy procesu opisany jest w taki sposób, jak powinien przebiegać w komórce organizacyjnej pod nadzorem jej bezpośredniego przełożonego liniowego.

A. Model fazowy procesu.

Przyjęto, iż w procesie występują znane z programu i procesu fazy cyklu życia: inicjacja, przygotowanie (roku budżetowy n-1), realizacja (rok budżetowy n) oraz zamknięcie (rok budżetowy n+1). Realizowane w ich ramach czynności związane są z przygotowanie planu, koordynacją realizacji portfeli procesów oraz oceną końcową uzyskanych efektów. Ze względu na to, że model fazowy rozciąga się na 3 lata budżetowe należy rozdzielić faktyczną realizację modelu fazowego od rozliczenia kosztów w poszczególnych latach budżetowych, tak jak to ma miejsce w przypadku każdego z przedsięwzięć, którego realizacja w całości nie zamyka się w jednym roku budżetowym (np. projektu, czy programu).

Tabela 115. Procedura realizacji procesów według Modelu fazowego.

SPP	Nazwa zadania	Typ zadania
F.	**Procedura realizacji procesów**	*Zadanie*
F.1	**Inicjacja procesów**	*Zadanie*
F.1.1	Uruchomienie procesów na przyszły rok budżetowy	*Zadanie*
F.1.2	Zmiana statusu procesu na przyszły roku budżetowy na "Planowany"	*Zadanie*
F.2	**Przygotowanie procesu**	*Zadanie*
F.2.1	Kick-off meeting planistyczny	*Zadanie*
F.2.2	**Definiowanie procesu**	*Zadanie*
F.2.2.1	Analiza interesariuszy	*Zadanie*
F.2.2.2	Analiza ryzyk	*Zadanie*
F.2.2.3	Przyjęcie celów procesu	*Zadanie*
F.2.3	**Przygotowanie Planu bazowego portfela procesów**	*Zadanie*
F.2.3.1	Przygotowanie SPP portfela procesów	*Zadanie*
F.2.3.2	Przygotowanie harmonogramu portfela procesów	*Zadanie*
F.2.3.3	Przygotowanie planu obsady zasobów portfela procesów	*Zadanie*
F.2.3.4	Przygotowanie budżetu komórki organizacyjnej	*Zadanie*
F.2.3.5	Przygotowanie planu efektywności portfela procesów	*Zadanie*
F.2.3.6	Ustawienie planu bazowego komórki organizacyjnej	*Zadanie*
F.2.4	Gotowy raport z planu bazowego portfela procesów	*Kamień milowy*
F.2.5	**Przygotowanie Karty portfela procesów**	*Zadanie*
F.2.5.1	Włączenie planu bazowego do Karty Procesów	*Zadanie*
F.2.5.2	Przygotowanie Struktury organizacyjnej komórki organizacyjnej	*Zadanie*
F.2.5.3	Przygotowanie Macierzy odpowiedzialności	*Zadanie*
F.2.5.4	Przygotowanie Karty efektów portfela procesów	*Zadanie*
F.2.6	Gotowa Karta procesów	*Kamień milowy*
F.2.7	Przekazanie Karty procesów do konsultacji	*Zadanie*

F.2.8	**Ocena planu bazowego procesów**	*Zadanie*
F.2.8.1	Ocena wpływu na portfel projektów.	*Zadanie*
F.2.8.2	Ocena ogólnego wpływu na organizację pracy w Starostwie.	*Zadanie*
F.2.8.3	Ocena ogólnego wpływu na finanse Starostwa.	*Zadanie*
F.2.9	Gotowa Karta oceny procesów przed realizacją	*Zadanie*
F.2.10	Zatwierdzenie rocznego planu realizacji procesów	*Zadanie*
F.2.11	Zmiana statusu procesu na przyszły roku budżetowy na "Realizowany"	*Zadanie*
F.3	**Realizacja procesów**	*Zadanie*
F.3.1	Start roku budżetowego	*Kamień milowy*
F.3.2	Kick-off meeting realizacyjny	*Zadanie*
F.3.3	**Realizacja zadań projektowych**	*Zadanie*
F.3.3.1	Wykonywanie prac merytorycznych	*Zadanie*
F.3.4	**Koordynacja portfela procesów**	*Zadanie*
F.3.4.1	Spotkania komórki organizacyjnej	*Zadanie*
F.3.4.2	Zatwierdzanie Kart czasu pracy	*Zadanie*
F.3.5	**Monitoring portfela procesów**	*Zadanie*
F.3.5.1	Data stanu	*Kamień milowy*
F.3.5.2	Przygotowywanie Raportów z realizacji portfela procesów	*Zadanie*
F.3.6	**Controlling procesów**	*Zadanie*
F.3.6.1	Weryfikacja Raportów z realizacji portfela procesów	*Zadanie*
F.3.6.2	Przygotowywanie Raportów z controllingu portfela procesów	*Zadanie*
F.3.7	**Zarządzanie zmianą w portfelu procesów**	*Zadanie*
F.3.7.1	Przygotowywanie Raportu o wyjątkach	*Zadanie*
F.3.7.2	Przygotowywanie Wniosku o zmianę	*Zadanie*
F.3.7.3	Zatwierdzenie wniosku o zmianę	*Zadanie*
F.3.8	Zatwierdzona zmiana w portfelu procesów	*Kamień milowy*
F.3.9	Koniec roku budżetowego	*Kamień milowy*
F.4	**Zamknięcie roku budżetowego**	*Zadanie*
F.4.1	**Przygotowanie Raportu z zamknięcia portfela procesów**	*Zadanie*
F.4.1.1	Rozliczenie Karty efektów portfela procesów	*Zadanie*
F.4.1.2	Przygotowanie informacji o trudnościach	*Zadanie*
F.4.1.3	Przygotowanie Karty oceny członków komórki liniowej	*Zadanie*
F.4.1.4	Przygotowanie Karty oceny dostawców	*Zadanie*
F.4.2	Gotowy Raport na zakończenie roku budżetowego	*Kamień milowy*
F.4.3	Przekazanie Raportu z zamknięcia portfela procesów	*Zadanie*
F.4.4	**Weryfikacja Raportu na zakończenie procesów**	*Zadanie*
F.4.4.1	Ocena Kierownika portfela procesów	*Zadanie*
F.4.4.2	Ocena Skarbnika	*Zadanie*
F.4.4.3	Ocena Sekretarza	*Zadanie*
F.4.5	Gotowa Karta oceny końcowej portfela procesów	*Kamień milowy*
F.4.6	**Rozliczenie procesu**	*Zadanie*
F.4.6.1	Zamknięcie kont księgowych procesów	*Zadanie*
F.4.6.2	Podsumowanie księgowe budżetu portfela procesów	*Zadanie*
F.4.7	**Kontrola końcowa procesu**	*Zadanie*
F.4.7.1	Przygotowanie Raportu z kontroli końcowej portfela procesów	*Zadanie*
F.4.7.2	Przekazanie Raportu z kontroli końcowej portfela procesów do zatwierdzenia	*Zadanie*
F.4.7.3	Zatwierdzenie Raportu z kontroli końcowej procesu	*Zadanie*
F.4.8	Skompletowanie dokumentacji procesu	*Zadanie*

F.4.9	Zmiana statusu procesu na "Wykonany"	*Zadanie*
F.4.10	Portfel procesów wykonany	*Kamień milowy*
F.4.11	Wypłata premii za realizację procesów	*Zadanie*

Źródło: Opracowanie własne.

A.1. Tryb inicjacji procesów.

Inicjacja procesu/portfela procesów to pierwsza faza w modelu cyklu życia. Podobnie, jak w przypadku projektów i programów ma charakter przedrealizacyjny. Inicjacja ma charakter cykliczny i wiąże się z przygotowaniem budżetu na kolejny rok budżetowy w zakresie zadań ciągłych realizowanych przez komórki liniowe.

Tabela 116. Szczegółowa procedura realizacji fazy inicjacji procesów.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
F.	**Procedura realizacji procesów**		*Zadanie*
F.1	**Inicjacja procesów**		*Zadanie*
F.1.1	Uruchomienie procesów na przyszły rok budżetowy		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na uruchomieniu w Karcie portfela procesów danej komórki SPP procesów na nowy rok budżetowy na podstawie SPP z bieżącego roku.	
	Dokumenty:	Karta procesów.	
	Techniki:	Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.1.2	Zmiana statusu procesu na przyszły roku budżetowy na "Planowany"		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na utworzeniu SPP każdej z komórek organizacyjnych Starostwa przez poszczególne komórki oraz zmianie ich	
	Dokumenty:	Karta procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	

Źródło: Opracowanie własne.

W pierwszej fazie zarządzania procesem/portfelem procesów występuje tylko jeden dokument, tj. Karta procesów.

A.2. Przygotowanie procesów.

Przygotowanie procesu, to druga faza cyklu życia. Ma ona również charakter przedrealizacyjny. Prace wykonywane są na poziomie komórki organizacyjnej (portfel procesów komórki) oraz całego Starostwa (portfel procesów Starostwa).

Tabela 117. Szczegółowa procedura realizacji fazy przygotowania procesów.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
F.2	**Przygotowanie procesu**		*Zadanie*
F.2.1	Kick-off meeting planistyczny		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie to polega na przeprowadzeniu spotkań rozpoczynających planowanie procesów na rok następny. Spotkania najpierw organizuje Skarbnik z przedstawicielami wszystkich komórek liniowych. Następnie w ramach komórek Kierownicy liniowi przeprowadzają podobne spotkania z pracownikami.	
	Dokumenty:	Notatka ze spotkania komórki	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Skarbnik/Kierownik liniowy	
F.2.2	**Definiowanie procesu**		*Zadanie*
F.2.2.1	Analiza interesariuszy		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na prowadzeniu analizy interesariuszy każdego z procesów, który tego wymaga (obligatoryjnie dla procesów nowych, włączanych do SPP w stosunku	

		do roku poprzedniego). Zadanie wymaga następujących czynności: 1. Przygotowanie checklisty interesariuszy procesu. 2. Ocena oddziaływania interesariuszy na proces. 3. Przygotowanie macierzy interesariuszy.	
	Dokumenty:	Karta procesu.	
	Techniki:	1. Analiza interesariuszy. 2. Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.2.2	Analiza ryzyk		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przeprowadzeniu analizy ryzyk dla każdego z procesów, który tego wymaga (obligatoryjnie dla procesów nowych, włączonych do SPP w stosunku do roku poprzedniego). Zadanie to wymaga dla każdego z procesów: 1. Przygotowania chcecklisty ryzyk. 2. Oceny oddziaływania ryzyk. 3. Przygotowania macierzy ryzyk.	
	Dokumenty:	Karta procesu.	
	Techniki:	1. Analiza ryzyk. 2. Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.2.3	Przyjęcie celów procesu		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu celów dla każdego z procesów na kolejny rok budżetowy. Wymaga to podjęcia następujących czynności: 1. Określenie celów operacyjnych dla każdego z procesów. 2. Przyporządkowanie mierników efektów do celów. 3. Określenie dat osiągnięcia celów (automatycznie jest to ostatni dzień planowanego roku budżetowego).	
	Dokumenty:	Karta efektów procesów	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Skarbnik, Sekretarz, Kierownik portfela	
F.2.3	**Przygotowanie Planu bazowego portfela procesów**		*Zadanie*
F.2.3.1	Przygotowanie SPP portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na stworzeniu SPP procesów obowiązującej na kolejny rok budżetowy. Wymaga to wykonania zgodnie z instrukcją poszczególnych technik następujących czynności: 1. Przygotowanie szczegółowej SPP. 2. Identyfikacja kamieni milowych.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego procesów.	
	Techniki:	Struktura podziału prac.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.3.2	Przygotowanie harmonogramu portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu harmonogramu procesów na kolejny rok budżetowy. Czas trwania procesu będzie obejmował cały rok, a wszystkie procesy powinny być zrównoleglone. Należy tutaj wykonać następujące czynności: 1. Oszacowanie pracochłonności pakietów prac. 2. Określenie terminów kamieni milowych. 3. Określenie dat początku i końca procesu (automatycznie początek i koniec roku).	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego procesów.	
	Techniki:	Wykres Gantta	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.3.3	Przygotowanie planu obsady zasobów portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przyporządkowaniu zasobów do każdego z procesów oraz określeniu wielkości alokacji na proces. Wymaga ono podjęcia następujących czynności: 1. Przyporządkowanie zasobów do procesów. 2. Przygotowanie harmonogramu zakupów materiałów i usług obcych. 3. Przygotowanie histogramu alokacji dla każdego zasobu typu praca. 4. Przygotowanie krzywej skumulowanej alokacji dla każdego zasobu typu praca. 5. Optymalizacja procesów pod kątem alokacji zasobów.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego procesów.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta 3. Histogram zasobu.	

		4. Krzywa skumulowana zasobu.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.3.4	Przygotowanie budżetu komórki organizacyjnej		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na wygenerowaniu budżetu komórki organizacyjnej w wariancie zadaniowym i rodzajowym oraz w wariancie według centrów kosztów na poziomie całego Starostwa. Wymaga ono podjęcia następujących czynności: 1. Przygotowanie budżetu zadaniowego. 2. Przygotowanie budżetu rodzajowego. 3. Przygotowanie budżetu według centrów kosztów. 4. Przygotowanie histogramu kosztów. 5. Przygotowanie krzywej skumulowanej kosztów.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego procesów.	
	Techniki:	1. Budżet (zadaniowy, rodzajowy, wg. centrów kosztów). 2. Histogram kosztów. 3. Krzywa skumulowana kosztów.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.3.5	Przygotowanie planu efektywności portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na automatycznym wyliczeniu wskaźników efektywności kosztowej każdego z procesów w oparciu o stworzony budżet procesu oraz przypisany do niego miernik efektywności. Zadanie wymaga podjęcia następujących czynności: 1. Wyliczenie wartości CEI dla każdego efektu projektu. 2. Stworzenie bazy do ETA (analizy trendu efektywności).	
	Dokumenty:	Karta efektów procesów.	
	Techniki:	1. Wskaźnik efektywności kosztowej. 2. Analiza trendu efektywności (ETA).	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.3.6	Ustawienie planu bazowego komórki organizacyjnej		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na zapisaniu planu bazowego procesów na rok następny w zakresie: 1. Planowanych efektów procesów. 2. Struktury podziału prac. 3. Harmonogramu. 4. Planu obsady zasobów. 5. Planu kosztów. 6. Planu efektywności procesów.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego.	
	Techniki:	1. Analiza interesariuszy 2. Analiza ryzyk 3. Drzewo celów. 4. Struktura podziału prac. 5. Diagram sieciowy. 6. Wykres Gantta. 7. Histogram zasobu. 8. Krzywa skumulowana alokacji zasobu. 9. Budżet (zadaniowy, rodzajowy i według centrów kosztów). 10. Histogram kosztów. 11. Krzywa skumulowana kosztów. 12. Histogramy płynności. 13. Krzywe skumulowane płynności. 14. Wskaźnik CEI.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.4	Gotowy raport z planu bazowego portfela procesów		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznacza ukończenie procesu planowania procesów na następny rok budżetowy.	
	Dokumenty:	Raport z planu bazowego.	
F.2.5	**Przygotowanie Karty procesów**		*Zadanie*
F.2.5.1	Włączenie planu bazowego do Karty procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na podpięciu zapisanego Raportu z planu bazowego do Karty procesów.	
	Dokumenty:	1. Karta procesów. 2. Raport z planu bazowego.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.5.2	Przygotowanie Struktury organizacyjnej komórki organizacyjnej		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na zweryfikowaniu struktury komórki organizacyjnej, dla której	

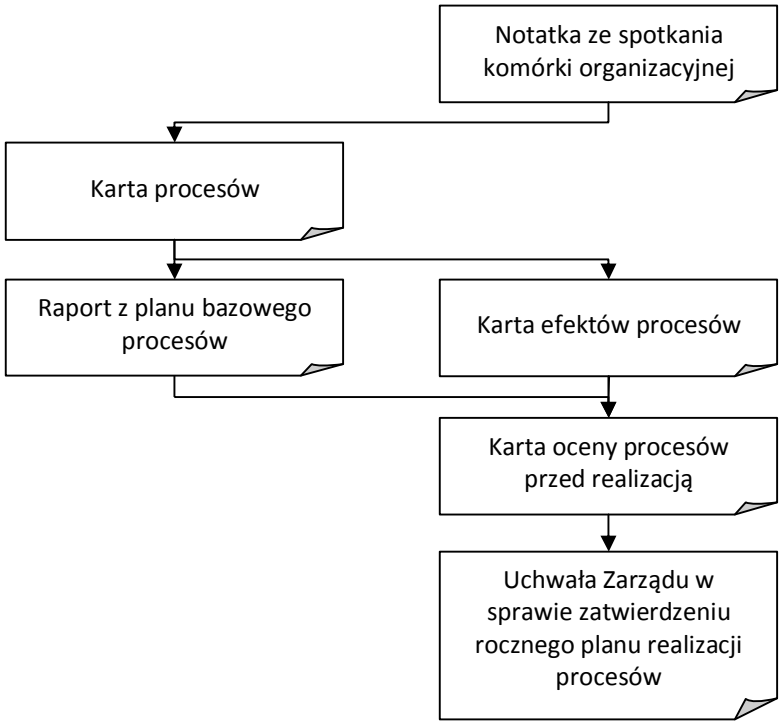
		przygotowywany jest portfel procesów (poziom starostwa i poziom komórki)	
	Dokumenty:	Karta procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Sekretarz, Kierownik liniowy.	
F.2.5.3	Przygotowanie Macierzy odpowiedzialności		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na wygenerowaniu macierzy odpowiedzialności w oparciu o przyporządkowanie zasobów do zadań.	
	Dokumenty:	Karta procesów.	
	Techniki:	Macierz odpowiedzialności RAM.	
	Wykonuje:	Sekretarz, Kierownik liniowy.	
F.2.5.4	Przygotowanie Karty efektów procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na zweryfikowaniu mierników efektywności procesów.	
	Dokumenty:	Karta efektów procesów	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Skarbnik, Kierownik liniowy.	
F.2.6	Gotowa Karta procesów		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy polegający na zamknięciu prac nad Kartą procesów.	
	Dokumenty:	Karta procesów.	
F.2.7	Przekazanie Karty procesów do konsultacji		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przekazaniu przez kierownika liniowego Karty procesów do konsultacji.	
	Dokumenty:	1. Karta procesów. 2. Raport z planu bazowego procesów. 3. Karta efektów procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.2.8	**Ocena planu bazowego procesów**		*Zadanie*
F.2.8.1	Ocena wpływu na portfel projektów.		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie wykonuje Kierownik portfela oceniając wpływ planu bazowego procesów operacyjnych na realizowany portfel projektów.	
	Dokumenty:	1. Karta procesów. 2. Raport z planu bazowego procesów. 3. Karta efektów procesów. 4. Karta oceny procesów przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.2.8.2	Ocena ogólnego wpływu na organizację pracy w Starostwie.		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na ocenie wpływu planowanej realizacji procesów na organizację pracy w starostwie.	
	Dokumenty:	1. Karta procesów. 2. Raport z planu bazowego procesów. 3. Karta efektów procesów. 4. Karta oceny procesów przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Sekretarz.	
F.2.8.3	Ocena ogólnego wpływu na finanse Starostwa.		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu planowanego przebiegu procesów na finanse Starostwa.	
	Dokumenty:	1. Karta procesów. 2. Raport z planu bazowego procesów. 3. Karta efektów procesów. 4. Karta oceny procesów przed realizacją.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Skarbnik.	
F.2.9	Gotowa Karta oceny procesów przed realizacją		*Zadanie*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie prac nad kartą oceny projektu przed realizacją.	
	Dokumenty:	Karta oceny projektu przed realizacją.	
F.2.10	Zatwierdzenie rocznego planu realizacji procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przyjęciu planu realizacji procesów zarządzeniem Starosty.	

	Dokumenty:	1. Karta procesów. 2. Raport z planu bazowego procesów. 3. Karta efektów procesów. 4. Karta oceny procesów przed realizacją. 5. Zarządzenie Starosty o zatwierdzeniu rocznego planu realizacji procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.2.11	Zmiana statusu procesu na przyszły roku budżetowy na "Realizowany"		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na zmianie statusu procesów na „Realizowany”. Dokonuje się tego z początkiem roku budżetowego.	
	Dokumenty:	Karta procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	

Źródło: Opracowanie własne.

W trakcie realizacji fazy przygotowania procesów wykorzystuje się następujące dokumenty:
1. Notatka ze spotkania komórki organizacyjnej.
2. Karta procesów.
3. Raport z planu bazowego procesów.
4. Karta efektów procesów.
5. Karta oceny procesów przed realizacją.

Rysunek 15. Schemat wykorzystania dokumentacji procesowej w fazie przygotowania procesów.



Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie trybu przygotowania procesów pozwala przejść wraz z rozpoczęciem nowego roku budżetowego do fazy realizacji procesów.

A.3. Realizacja procesów.

Realizacja procesów to podstawowa faza cyklu życia. Wykonuje się tutaj w trakcie roku budżetowego zadania zaplanowane, dokonuje korekt w reakcji na zmiany. Proces realizacji związany jest z monitorowanie, koordynowaniem i kontrolą. W trakcie realizacji roku budżetowego wykonywane są

zadania związane z rozliczeniem roku poprzedniego oraz planowaniem roku następnego. Mają one charakter procesów operacyjnych włączonych do struktury podziału prac.

Tabela 118. Szczegółowa procedura realizacji fazy realizacji procesów.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
F.3	**Realizacja procesów**		*Zadanie*
F.3.1	Start roku budżetowego		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający start roku budżetowego i następujący z dniem 01 stycznia danego roku budżetowego.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.3.2	Kick-off meeting realizacyjny		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na organizacji i przeprowadzeniu spotkania komórki liniowej, uruchamiającego działania związane z realizacją portfela procesów tej komórki w trakcie roku budżetowego. W trakcie spotkania Kierownik liniowy omawia ogólne zasady realizacji procesów w rozpoczętym roku budżetowym.	
	Dokumenty:	1. Notatka ze spotkania komórki liniowej.	
	Techniki:	1. Macierz RAM.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.3.3	**Realizacja zadań procesowych**		*Zadanie*
F.3.3.1	Wykonywanie prac merytorycznych		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie związane z wykonywaniem prac merytorycznych (procesów merytorycznych) przypisanych do komórki liniowej.	
	Dokumenty:	Dokumenty nie będące systemową dokumentacją projektową, właściwe dla danego zakresu merytorycznego komórki liniowej.	
	Techniki:	1. Struktura podziału prac. 2. Wykres Gantta..	
	Wykonuje:	1. Wskazany pracownik liniowy. 2. Dostawca.	
F.3.4	**Koordynacja portfela procesów**		*Zadanie*
F.3.4.1	Spotkania komórki organizacyjnej		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie cykliczne polegające na organizacji i przeprowadzeniu spotkań pracowników komórki liniowej.	
	Dokumenty:	1. Notatka ze spotkania komórki liniowej.	
	Techniki:	1. Macierz RAM. 2. Struktura podziału pracy. 3. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.3.4.2	Zatwierdzanie Kart czasu pracy		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie cykliczne polegające na rozliczeniu godzin pracy pracowników liniowych.	
	Dokumenty:	1. Karta czasu pracy.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.3.5	**Monitoring portfela procesów**		*Zadanie*
F.3.5.1	Data stanu		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy o charakterze cyklicznym bądź uzależniony od zakończenia wybranych czynności oznaczający obowiązek przygotowania Raportu z realizacji procesów.	
	Dokumenty:	Brak.	
F.3.5.2	Przygotowywanie Raportów z realizacji portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu informacji o stanie portfela procesów komórki liniowej. Obejmuje on następujące czynności: 1. Zatwierdzenie zakresu wykonania zadań. 2. Analiza zmian w planie pozostałej części projektu. 3. Ocena istotności zachodzących wyjątków.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji procesów.	

	Techniki:	1. Struktura podziału pracy - śledzenie. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Histogram zasobu-śledzenie. 4. Budżet śledzenie (zadaniowy, rodzajowy, według centrum kosztów). 5. Krzywa skumulowana kosztu-śledzenie. 6. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.3.6	**Controlling procesów**		*Zadanie*
F.3.6.1	Weryfikacja Raportów z realizacji portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na sprawdzeniu rzetelności i zgodności z prawdą informacji zawartych w Raporcie z realizacji procesów.	
	Dokumenty:	1. Raport z realizacji projektu.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.3.6.2	Przygotowywanie Raportów z controllingu portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu Raportu z controllingu procesów na bazie Raportu z realizacji procesów. Kierownik portfela analizuje projekt z wykorzystaniem odpowiednich technik controllingowych, wskazując zagrożenia, sugestie, itd.	
	Dokumenty:	1. Raport z controllingu procesów. 2. Raport z realizacji procesów.	
	Techniki:	1. Struktura podziału pracy. 2. Wykres Gantta-śledzenie. 3. Analiza trendu kamieni milowych (MTA). 4. Histogram zasobu-śledzenie. 5. Budżet-śledzenie (zadaniowy-rodzajowy, wg. centrów kosztów. 6. Krzywa skumulowana kosztu – śledzenie. 7. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI – śledzenie. 8. Analiza trendu efektywności kosztowej ETA. 9. Analiza wartości wypracowanej EV. 10. Analiza trendu kosztów (CTA). 11. Histogram płatności-śledzenie. 12. Krzywa skumulowana płatności – śledzenie.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.3.7	**Zarządzanie zmianą w portfelu procesów**		*Zadanie*
F.3.7.1	Przygotowywanie Raportu o wyjątkach		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu Raportu o wyjątkach. Konieczność wykonania zadania występuje w sytuacji, gdy w projekcie występuje istotne odchylenie od założeń.	
	Dokumenty:	1. Raport o wyjątkach.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.3.7.2	Przygotowywanie Wniosku o zmianę		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na przygotowaniu Wniosku o zmianę. Konieczność wykonania zadania występuje w sytuacji, gdy w występują istotne odchylenia wpływające znacząco na zakres, budżet lub inne parametry portfela procesów.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o zmianę.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.3.7.3	Zatwierdzenie wniosku o zmianę		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na podjęciu przez Starostę decyzji w sprawie zmiany w odniesieniu do procesów realizowanych w roku budżetowym.	
	Dokumenty:	1. Zarządzenie Starosty.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.3.8	Zatwierdzona zmiana w portfelu procesów		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający wyrażenie zgody na wdrożenie zmiany w procesach.	
	Dokumenty:	1. Wniosek o zmianę.	
F.3.9	Koniec roku budżetowego		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy	

	Dokumenty:	Kamień milowy oznaczający koniec roku budżetowego i następujący z dniem 31 grudnia roku budżetowego.	

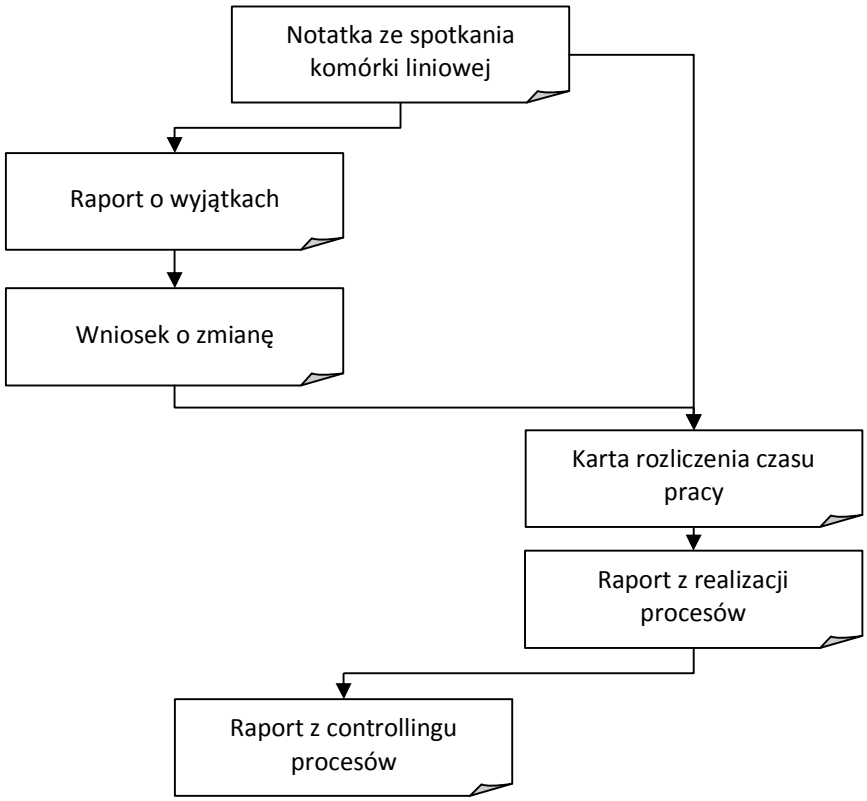
Źródło: Opracowanie własne.

W fazie realizacji portfela procesów wykorzystuje się następujące dokumenty.

1. Notatka ze spotkania komórki liniowej.
2. Raport z realizacji procesów.
3. Raport z controllingu procesów.
4. Karta rozliczenia czasu pracy.
5. Raport o wyjątkach.
6. Wniosek o zmianę.

Sekwencja wykorzystania dokumentacji projektowej w trakcie realizacji fazy realizacji projektu przedstawiona została na schemacie poniżej.

Rysunek 16. Schemat wykorzystania dokumentacji procesowej w fazie realizacji procesów.



Źródło: Opracowanie własne.

Po zakończeniu roku budżetowego przechodzi się do fazy zamknięcia procesów.

A.4. Zamknięcie procesów.

Zamykanie procesów to ostatnia faza modelu cyklu życia. Następuje ona w kolejnym roku budżetowym i wiąże się z wykonywaniem czynności pozwalających na podsumowanie projektu oraz porównanie uzyskanych efektów z planem. W fazie tej następuje rozliczenie procesów oraz wyłata ewentualnych premii w przypadku wprowadzenia wynagrodzenia motywacyjnego, uzależnionego od efektów. Po upływie określonego czasu dokumentacja procesowa jest archiwizowana.

Tabela 119. Szczegółowa procedura realizacji fazy zamknięcia procesów.

SPP	Nazwa zadania		Typ zadania
F.4	**Zamknięcie roku budżetowego**		*Zadanie*
F.4.1	**Przygotowanie Raportu na zakończenie procesów**		*Zadanie*
F.4.1.1	Rozliczenie Karty efektów portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie związane z wypełnieniem Karty efektów portfela procesów w trakcie trwania w ramach controllingu lub po zakończeniu roku budżetowego.	
	Dokumenty:	1. Karta efektów portfela procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.4.1.2	Przygotowanie informacji o trudnościach		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na zredagowaniu krótkiego opisu trudności w realizacji procesów w danym roku budżetowym.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.4.1.3	Przygotowanie Karty oceny członków komórki liniowej		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na dokonaniu oceny członków komórki liniowej.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny członków komórki liniowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.4.1.4	Przygotowanie Karty oceny dostawców		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na dokonaniu oceny dostawców.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny dostawców.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.4.2	Gotowy Raport na zakończenie procesów		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zamknięcie wszystkich prac związanych z podsumowaniem realizacji procesów w roku budżetowym.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie procesów. 2. Karta efektów portfela procesów. 3. Karta oceny członków komórki liniowej. 4. Karta oceny dostawców.	
F.4.3	Przekazanie Raportu z zamknięcia portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przekazaniu Raportu na zakończenie projektu Kierownikowi portfela.	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie procesów. 2. Karta efektów portfela procesów. 3. Karta oceny członków komórki liniowej. 4. Karta oceny dostawców.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.4.4	**Weryfikacja Raportu na zakończenie procesów**		*Zadanie*
F.4.4.1	Ocena Kierownika portfela		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na weryfikacji osiągniętych celów procesów oraz dokonaniu ogólnej oceny ich przebiegu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.4.2	Ocena Skarbnika		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na weryfikacji osiągniętych celów procesów oraz dokonaniu ogólnej oceny ich przebiegu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Skarbnik.	
F.4.4.3	Ocena Sekretarza		*Zadanie*

	Opis:	Zadanie polega na weryfikacji osiągniętych celów procesów oraz dokonaniu ogólnej oceny ich przebiegu.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Sekretarz.	
F.4.5	Gotowa Karta oceny końcowej portfela procesów		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zakończenie oceny końcowej przebiegu procesów.	
	Dokumenty:	1. Karta oceny końcowej procesów.	
F.4.6	**Rozliczenie procesu**		*Zadanie*
F.4.6.1	Zamknięcie kont księgowych procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na zamknięciu kont księgowych procesów.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna (księgowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny księgowy.	
F.4.6.2	Podsumowanie księgowe budżetu portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na podsumowaniu budżetu procesów.	
	Dokumenty:	Dokumentacja merytoryczna (księgowa) nie wchodząca w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny księgowy.	
F.4.7	**Kontrola końcowa procesu**		*Zadanie*
F.4.7.1	Przygotowanie Raportu z kontroli końcowej procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na przygotowaniu weryfikacji Raportu z zakończenia procesów pod względem finansowym oraz rozliczeniu końcowym procesów.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny Księgowy.	
F.4.7.2	Przekazanie Raportu z kontroli końcowej procesów do zatwierdzenia		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na przekazaniu Raportu z kontroli końcowej procesów do zaopiniowania Skarbnikowi, a następnie Staroście.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny Księgowy.	
F.4.7.3	Zatwierdzenie Raportu z kontroli końcowej procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na podjęciu decyzji w sprawie zatwierdzenia bądź odrzucenia Raportu z kontroli końcowej procesów.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Starosta.	
F.4.8	Skompletowanie dokumentacji portfela procesów		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na sporządzeniu listy dokumentów merytorycznych oraz systemowych portfela procesów komórki liniowej, weryfikacji ich kompletności w wersji papierowej i elektronicznej. Całą dokumentację w wersji papierowej Kierownik liniowy przechowuje do czasu archiwizacji.	
	Dokumenty:	Brak.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik liniowy.	
F.4.9	Zmiana statusu procesu na "Wykonany"		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polega na zmianie w profilu procesów statusu na „Wykonany”.	
	Dokumenty:	1. Raport z kontroli końcowej procesów.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Kierownik portfela.	
F.4.10	Portfel procesów wykonany		*Kamień milowy*
	Opis:	Kamień milowy oznaczający zamknięcie procesów z poprzedniego roku budżetowego..	
	Dokumenty:	1. Raport na zakończenie procesów. 2. Raport z kontroli końcowej procesów.	

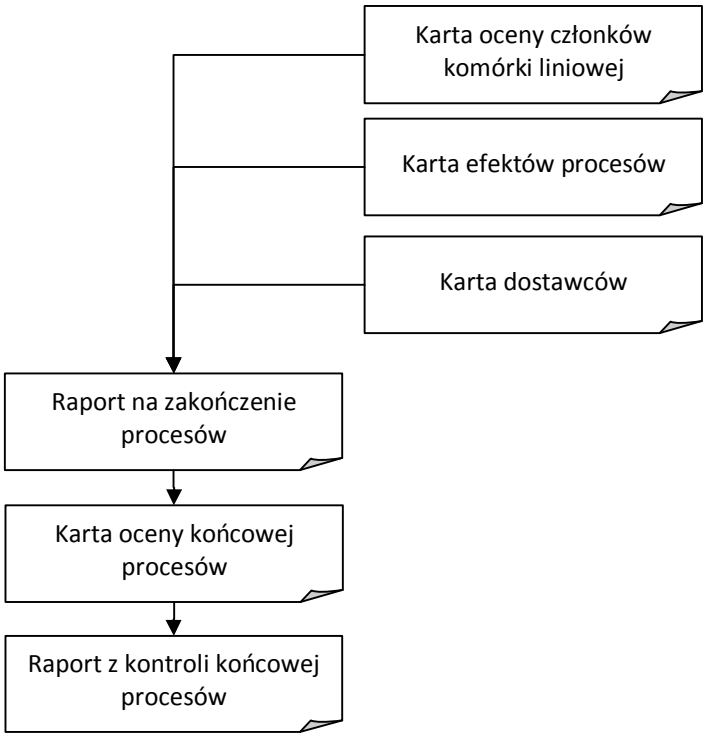
F.4.11	Wypłata premii za proces		*Zadanie*
	Opis:	Zadanie polegające na wypłacie zmiennej części wynagrodzenia w postaci premii za projekt Kierownikowi liniowemu oraz członkom komórki liniowej.	
	Dokumenty:	Dokumenty kadrowe nie wchodzące w skład dokumentacji systemowej.	
	Techniki:	Brak.	
	Wykonuje:	Główny Księgowy.	

Źródło: Opracowanie własne.

W fazie zamknięcia projektu wykorzystuje się następujące dokumenty.

1. Raport na zakończenie procesów.
2. Karta oceny członków komórki liniowej.
3. Karta efektów procesów.
4. Karta oceny dostawców.
5. Karta oceny końcowej procesów.
6. Raport z kontroli końcowej procesów.

Rysunek 17. Schemat wykorzystania dokumentacji projektowej w fazie zamykania projektu.



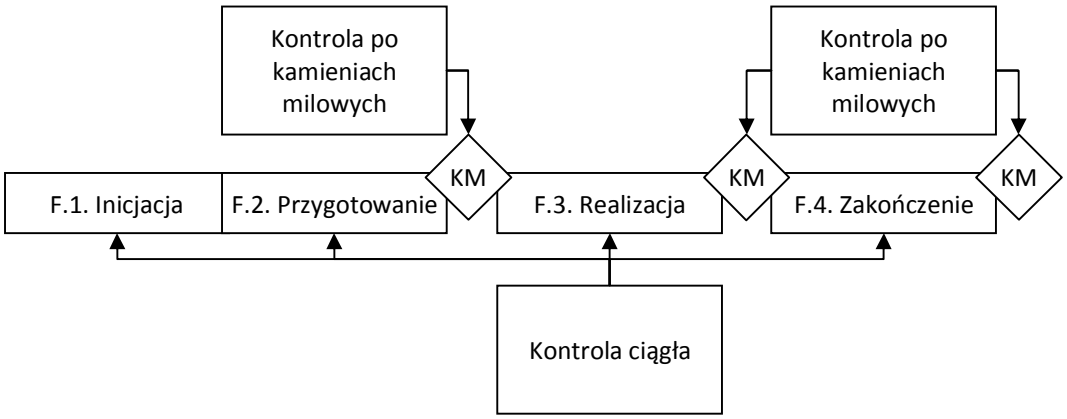
Źródło: Opracowanie własne.

A.5. Tryb kontroli procesu

W przedstawionej wyżej procedurze tryb kontroli procesu obejmuje następujące działania: monitoring, controlling operacyjny oraz kontrolę końcową. Proponuje się, aby tryb realizacji procesu uwzględniał następujące rozwiązania szczegółowe:

1. Kontrola po kamieniach milowych. Po zakończeniu każdej z faz podsumowywane są łączne czasy pracy oraz wykorzystanie pozostałych zasobów, a także raportowany stopień wykonania poszczególnych zadań. Ze względu na ograniczoną liczbę zadań, faza inicjacji oraz przygotowania rozliczane są łącznie.
2. Kontrola ciągła. Ze względu na to, iż model fazowy procesu obejmuje trzy kolejne lata budżetowe, poszczególne fazy realizowane są w ramach zwykłego trybu realizacyjnego ustalonego w organizacji. Podlegają zatem monitoringowi ciągłemu w interwale tygodniowym.

Rysunek 18. Schemat przebiegu controllingu w procesie.



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione podejście do kontroli procesu pozwala osiągnąć dwa podstawowe efekty. Po pierwsze, możliwe jest podsumowanie zakresu wykonanej pracy oraz kosztów rzeczywistych poniesionych na każdą z faz. Po drugie, kontrola ciągła (monitoring i controlling operacyjny w oparciu o interwał tygodniowy), pozwala na bieżąco śledzić i rozliczać przebieg procesu.

B. Procedura koordynacji portfela procesów.

Koordynacja portfela procesów odbywa się na dwóch poziomach:

1. Koordynacja portfela realizowanego przez komórkę organizacyjną.
2. Koordynacja portfela realizowanego przez jednostkę organizacyjną (Starostwo Powiatowe).

Celem koordynacji projektów realizowanych przez komórkę organizacyjną jest niwelowanie negatywnych skutków oddziaływania na siebie jednocześnie realizowanych procesów w zakresie alokacji zasobów. Za tego typu koordynację odpowiada Kierownik komórki organizacyjnej.

Celem koordynacji portfela projektów na poziomie Starostwa jest prawidłowe rozdzielenie procesów pomiędzy poszczególne komórki organizacyjne. Za tego typu koordynację odpowiada kierownik jednostki organizacyjnej (Starosta).

Do koordynacji portfela procesów wykorzystywany powinien być system informatyczny, pozwalający przygotować harmonogram roczny zadań o charakterze ciągłym oraz dokonać alokacji zasobów do tych zadań.

C. Procedury dodatkowe w procesach.

C.1. Założenia controllingu portfela procesów (na poziomie komórki organizacyjnej).

Controlling procesu prowadzony jest zgodnie z procedurą modelu fazowego procesu. Prowadzony jest przez wyspecjalizowaną komórkę o charakterze Process Management Office (w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu taką rolę może pełnić Biuro Zarządzania Projektami bądź Biuro Kontroli i Audytu.

1. **Faza inicjacji** oraz **Faza przygotowania**. Controlling w tych fazach prowadzony jest zgodnie z procedurą dla Fazy realizacji, przy czym wykonywany jest w roku budżetowym n-1.
2. **Faza realizacji**. W tej fazie występuje pełny controlling operacyjny oparty na Raporcie z realizacji procesu. Proponuje się stosowanie controllingu w oparciu o monitoring cykliczny. Dla każdego procesu (portfela procesów) ustala się cykl na 5 dni roboczych (od pon. do piątku). Na

zakończenie każdego cyklu osoby realizujące zadania w komórce organizacyjnej raportują rzeczywiste godziny pracy w danym procesie wchodzącym w skład portfela procesów komórki organizacyjnej. Kierownik komórki wprowadza informacje o rzeczywistym wykorzystaniu zasobów oraz procent wykonania zadań (narastająco, zgodnie z postępem tygodni w roku budżetowym). Na bazie tego generowany jest raport z realizacji procesów. Informacje z raportu są weryfikowane przez osobę odpowiedzialną za controlling procesów, po czym generowany jest Raport z controllingu procesów, który jest udostępniany Staroście.

C.2. Założenia zarządzania komunikacją w procesie.

Podstawą komunikacji zarządczej w procesie (portfelu procesów) są dwa systemy informatyczne: do zarządzania zadaniami oraz do elektronicznego obiegu dokumentów.

C.3. Założenia rozliczania czasu pracy w procesie.

Rozliczanie czasu pracy odbywa się w formule za pomocą Karty pracy. Pracownik na koniec cyklu rozliczenia pracy (tydzień roboczy od poniedziałku do piątku) rozlicza realizowane przez siebie zadania poprzez wprowadzenie informacji o ilości roboczogodzin przeznaczonych na wykonanie danego procesu, wprowadza także ilość jednostek miernika efektu tego procesu. W pierwszym dniu roboczym następnego okresu rozliczeniowego Kierownik komórki organizacyjnej zatwierdza roboczogodziny, bądź uzgadnia rzeczywisty stan z pracownikiem w przypadku gdy rozliczenie wzbudza wątpliwości. Zatwierdzenie roboczogodzin obciąża proces godzinami pracy pracownika. Suma godzin zatwierdzonych dla wszystkich procesów w komórce organizacyjnej stanowi obciążenie godzinami pracy tej komórki.

C.4. Założenia zapewnienia jakości w procesie.

Zarządzanie jakością w procesie (portfelu procesów) odbywa się na podstawie Karty efektów procesu. Dostarczenie jakości odbywa się poprzez osiąganie zaplanowanych efektów. Rozliczenie karty efektów procesu każdorazowo po wykonanym controllingu procesu.

C.5. Założenia zarządzania dokumentacją procesu.

Za dokumentację procesu (portfela procesów) (merytoryczną i systemową) odpowiada Kierownik komórki organizacyjnej. W formie fizycznej dokumentacja powinna być zlokalizowana w komórce organizacyjnej. W wersji elektronicznej wszystkie dokumenty powinny być umieszczone w folderze utworzonym dla danego procesu. Należy zwracać uwagę, aby symbole kodu dokumentu nadawane zgodnie z instrukcją kancelaryjną pozwalały na filtrowanie dokumentów w taki sposób, aby uzyskać podgląd na wszystkie dokumenty stworzone w ramach pojedynczego procesu, pomimo że proces realizowany jest w różnych komórkach organizacyjnych.

C.6. Założenia zarządzania zmianą w procesie.

Zarządzanie zmianą w procesie (portfelu procesów) wiąże się z zaistnieniem okoliczności, w których przyjęty w planach scenariusz realizacji procesu bądź portfela procesów okazuje się nieodpowiedni lub niemożliwy do realizacji. Zarządzanie zmianą należy do sfery zarządzania strategicznego projektem i wymaga zaangażowania Starosty.

Rozdział 16. Metodyka planowania, monitorowania i rozliczania procesów zintegrowana z Systemem Zarządzania Projektami.

Wstęp.

Przebieg modelu fazowego procesu wykorzystuje podejście zadaniowe, charakterystyczne dla Systemu Zarządzania Projektami. Występują więc wszystkie znane w przypadku projektów czy programów fazy, co oznacza, iż jest możliwe stosowanie także technik przypisanych do zadań w każdej z faz.

Szczegółowe rekomendacje.

Zadanie o charakterze procesu wymaga niekiedy zdefiniowania, zaplanowania przed rokiem budżetowym, realizacji w trakcie roku budżetowego oraz rozliczenia po jego zakończeniu. Wszystkie techniki związane z realizacją projektów i programów mogą i powinny być wykorzystywane w zarządzaniu tego typu zadaniami na poziomie pojedynczego procesu, portfela procesów dla komórki oraz portfela procesów dla jednostki organizacyjnej (Starostwa).

W zarządzaniu procesem należy więc wykorzystać techniki definiowania procesu, szczególnie w stosunku do procesów, które wprowadza się do katalogu jako nowe lub znacząco zmodyfikowane w stosunku do stanu poprzedniego. Proponuje się, aby definiowanie procesów było wymagane, a odpowiedzialnym za to podmiotem była komórka wprowadzająca ten proces do katalogu procesów Starostwa (komórka merytoryczna). Dodatkowo proponuje się, aby każdy proces strategiczny analizowany był w ten sposób w cyklu rocznym, w procesie monitoringu strategicznego. Wśród technik definiowania procesu wyróżnić należy:

1. **Analizę interesariuszy**. Pozwoli ona lepiej określić parametry jakościowe procesu i przygotować jego realizację w taki sposób, aby jak najlepiej odpowiedzieć na oczekiwania interesariuszy.
2. **Analizę ryzyk**. Należy zastosować w celu dookreślenia ewentualnych problemów związanych z realizacją procesu.
3. **Analizę celów**. To proces definiowania celów danego procesu oraz ich mierników. Należy stworzyć taki system mierników, aby możliwe było wyliczenie wskaźnika efektywności kosztowej procesu, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

W zarządzaniu procesem przydają się wszystkie znane techniki planistyczne. Posłużą one do przygotowania planu realizacji zadań przez poszczególne stałe komórki organizacyjne Starostwa w ciągu roku budżetowego. Oczywiście wprowadzone techniki planowania posłużą także do przygotowania planu bazowego budżetu zadaniowego. Dzięki ujednoliceniu technik budżet zadaniowy Starostwa będzie powstawał w całości według tych samych zasad, niezależnie od tego, czy zadanie ma charakter procesu czy projektu. Ujednolicone standardy planowania pozwolą też w łagodny sposób przechodzić ludziom pomiędzy oboma typami zadań. Jedyna różnica między nimi będzie wynikać z przypisania odpowiedzialności. Planowanie procesu powinno więc opierać się o wszystkie zaimplementowane techniki:

1. Strukturę podziału prac.
2. Wykres Gantta.
3. Diagram sieciowy.
4. Histogram alokacji zasobu.
5. Krzywa skumulowana alokacji zasobu.
6. Budżet zadaniowy.
7. Budżet rodzajowy.

8. Budżet według centrów kosztów.
9. Histogram kosztów.
10. Krzywą skumulowaną kosztu.
11. Histogram wpłat i wypłat.
12. Krzywe skumulowane płynności.
13. Wskaźnik efektywności kosztowej CEI.

W zarządzaniu procesem w trakcie roku budżetowego, a także do jego oceny końcowej wykorzystywać należy znane techniki controllingowe, pozwalające ocenić postęp w realizacji celów procesu. Na poziomie operacyjnym controlling projektów i procesów powinien odbywać się według jednolitych zasad, obejmujących także okresy controllingowe (interwał pomiaru). Na listę technik controllingowych składają się wszystkie techniki planistyczne, realizowane w wersji śledzenie. W przypadku procesów nie ma potrzeby natomiast stosowania jedynie analizy trendów kamieni milowych MTA.

Rozdział 17. Dokumenty utrzymania Systemu Zarządzania Procesami.

Wstęp.

Pierwsza grupa dokumentów, jakie składają się na dokumentację Systemu Zarządzania Procesami zintegrowanego z wcześniej opisanym Systemem Zarządzania Projektami. Wchodzą one do dokumentacji systemowej zarchiwizowanej w Księdze Systemu Zarządzania Projektami. Wykorzystanie tych dokumentów do zarządzania procesami może zostać natomiast zlecone do dowolnej, merytorycznie przygotowanej komórki organizacyjnej.

Szczegółowe rekomendacje.

Poniżej przedstawiono schematy dokumentów systemowych, do których zaliczono:

1. Księgę Procesów.
2. Plan audytu procesów.
3. Kwestionariusz audytu.
4. Raport z audytu procesów.

Dokumenty te włączone są do dokumentów utrzymania Systemu Zarządzania Projektami.

Rozdział 18. Dokumenty procesowe.

Wstęp.

Druga grupa dokumentów systemowych wykorzystywana jest w ramach cyklu życia procesu/portfela procesów. Powinny one zapewniać odpowiedni przepływ informacji zarządczej.

Szczegółowe rekomendacje.

Dokumenty procesowe mają różnorodny charakter. W procesach wykorzystuje się bowiem pełne spektrum dokumentów, znanych z Modelu fazowego projektu, czy programu. Sugeruje się wykorzystanie następujących dokumentów:

1. Wniosek o zmianę w portfelu procesów.
2. Karta portfela procesów.
3. Karta czasu pracy.
4. Karta efektów portfela procesów.
5. Raport z planu bazowego procesów.
6. Raport z realizacji procesów.
7. Raport z controlling procesów.
8. Raport z zamknięcia procesów.
9. Raport z rozliczenia procesów.
10. Notatka ze spotkania komórki liniowej.

Dokumenty mają charakter dokumentów procesowych. Ich konstrukcja i zasady wykorzystania bazują na zapisach przygotowanych dla Systemu Zarządzania Projektami. Osobą odpowiedzialną jest kierownik komórki liniowej, a w przypadku Raportu z controllingu procesów także Kierownik portfela.

Rozdział 19. Schematy uchwał i zarządzeń związane z realizacją procesów.

Wstęp.

W przypadku realizacji procesów również uzasadnione wydaje się wprowadzenie dokumentów o charakterze Zarządczym. Realizacja procesów jest nieco bardziej liniowa niż w przypadku projektów czy programów, wymagać więc będzie znacznie mniejszej liczby rodzajów dokumentów.

Szczegółowe rekomendacje.

Przewiduje się, iż w Modelu fazowym procesu/portfela procesów wykorzystany zostanie tylko jeden dokument o charakterze zarządczym, a więc Uchwała Zarządu w sprawie zatwierdzenia rocznego planu realizacji procesów.

A. Uchwała Zarządu w sprawie zatwierdzenia rocznego planu realizacji procesów.

Tabela 120. Opis dokumentu „Uchwała Zarządu w sprawie zatwierdzenia rocznego planu realizacji procesów.

KARTA DOKUMENTU: UCHWAŁA ZARZĄDU W SPRAWIE ZATWIERDZENIA ROCZNEGO PLANU REALIZACJI PROCESÓW	
Nazwa:	Uchwała Zarządu w sprawie zatwierdzenia rocznego planu realizacji procesów.
Wykorzystanie:	Faza „Przygotowanie procesów”
Cel:	Zatwierdzenie planu realizacji procesów operacyjnych na nadchodzący rok budżetowy.
Przygotowanie:	Zarząd Starostwa.
Struktura:	1. Data. 2. Budżet bazowy procesów. 3. Szczegółowy plan realizacji procesów.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	1. Karta procesów.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	1. Karta procesów. 2. Raport z planu bazowego procesów. 3. Karta efektów procesów. 4. Raport z oceny procesów przed realizacją.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Uchwała Zarządu w sprawie zatwierdzenia rocznego planu realizacji procesów.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 121. Uchwała Zarządu w sprawie zatwierdzenia rocznego planu realizacji procesów.

Uchwała Zarządu w sprawie zatwierdzenia rocznego planu realizacji procesów

Na podstawie §32 ust. 1 oraz §33 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U.1998 Nr 91 poz. 578) oraz §… załącznika nr … do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie ustalenia procedury realizacji projektów, Zarząd Powiatu Nowotarskiego ustala co następuje:

§1.

1. *Zarząd zatwierdza roczny plan realizacji procesów na rok … .*
2. *Przyznaje się budżet bazowy procesów w kwocie… .*
3. *Szczegółowy budżet, harmonogram, efekty procesów oraz inne założenia planu określa Karta procesów stanowiąca załącznik do niniejszej uchwały.*

Źródło: Opracowanie własne.

Część V. Wdrożenie zasad planowania i zarządzania zadaniami JST

Ostatnia część opracowania obejmuje podstawę wdrożenia zasad planowania i zarządzania zadaniami JST. Na podstawie przygotowanych uchwał oraz zarządzeń wdrożony powinien zostać: System Zarządzania Projektami oraz zintegrowany z nim System Zarządzania Procesami. Przyjęcie tych systemów oznacza także wdrożenie:

- Systemu Zarządzania Przez Cele,
- Systemu Kontroli Zarządczej opartej na controllingu operacyjnym.

Rozdział 20. Uchwały wdrażające System Zarządzania Projektami oraz zintegrowany z nim System Zarządzania Procesami.

Wstęp.

Wdrożenie Systemu Zarządzania Projektami oraz zintegrowanego z nim Systemu Zarządzania Procesami wymaga podjęcia kilku uchwał wdrażających nowe rozwiązania. Wytyczne do ich przygotowania przedstawiono w niniejszym rozdziale.

Szczegółowe rekomendacje.

Wdrożenie nowego rozwiązania systemowego powinno odbyć się poprzez Uchwałę Zarządu w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa. Ponadto należy wdrożyć procedury realizacji projektów, programów i procesów. Ostatnim elementem składowym wdrożenia jest powołanie pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania projektami. W związku z czym poniżej przedstawiono następujące dokumenty:

1. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa.
2. Uchwałę Zarządu w sprawie wprowadzenia procedury realizacji projektów.
3. Uchwałę Zarządu w sprawie wprowadzenia procedury realizacji programów.
4. Uchwałę Zarządu w sprawie wprowadzenia procedury realizacji procesów.
5. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami.

A. Uchwały Zarządu związane z wprowadzeniem Systemu Zarządzania Projektami oraz zintegrowanego z nim Systemu Zarządzania Procesami.

A.1. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa.

Podstawą orientacji zadaniowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu jest uchwała wprowadzająca modelowe rozwiązania w tym zakresie. Obejmują one zarówno określenie warunków organizacyjnych, realizacyjnych, jak i składowe systemów wparcia realizacji zadań o charakterze projektowym i procesowym (Systemu Zarządzania Projektami oraz Systemu Zarządzania Procesami).

Tabela 122. Opis dokumentu „Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa.

KARTA DOKUMENTU: UCHWAŁA ZARZĄDU W SPRAWIE WPROWADZENIA ORIENTACJI ZADANIOWEJ STAROSTWA	
Nazwa:	Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa.
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami”
Cel:	Wprowadzenie zasad zarządzania zadaniami w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu.
Przygotowanie:	Zarząd Starostwa.
Struktura:	1. Data. 2. Uwarunkowania organizacyjne orientacji zadaniowej. 3. Uwarunkowania realizacyjne orientacji zadaniowej. 4. Elementy Systemu Zarządzania Projektami. 5. Elementy Systemu Zarządzania Procesami.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Brak.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	1. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia procedury realizacji projektów. 2. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia procedury realizacji

	programów. 3. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia procedury realizacji procesów. 4. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Pełnomocnika Zarządu ds. Systemu Zarządzania Projektami. 5. Dokumentacja systemowa.
Wzór:	Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 123. Proponowana treść uchwały zarządu w sprawie wprowadzenia regulaminu orientacji zadaniowej.

Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia regulaminu orientacji zadaniowej Starostwa

Na podstawie §32 ust. 1 oraz §33 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U.1998 Nr 91 poz. 578) Zarząd Powiatu Nowotarskiego ustala co następuje:

§1.

1. *Wprowadza się regulamin orientacji zadaniową Starostwa Powiatowego w Nowym Targu zgodnie z załącznikiem nr… do niniejszej uchwały.*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 124. Proponowana treść Regulaminu orientacji zadaniowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.

Regulamin orientacji zadaniowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu

Rozdz. 1. Postanowienia ogólne

§1.

Celem Regulaminu orientacji zadaniowej jest wdrożenie przez Starostwo Powiatowe w Nowym Targu zasad efektywnego zarządzania zadaniami o charakterze procesowym (ciągłym) i projektowym (jednostkowym).

§2.

1. *Poprzez orientację zadaniową rozumie się systemowe rozwiązanie pozwalające na:*
   a) *przygotowanie kompleksowego planu zadań w zakresie czasowym, kosztowym, obsady zasobów oraz efektów,*
   b) *prowadzenie controllingu zadań na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym,*
   c) *powiązanie zadań z celami, określanie odpowiedzialności za ich osiągnięcie oraz pomiar kosztów ich realizacji,*
   d) *powiązanie poziomu strategicznego z taktycznym i operacyjnym w zakresie spójności celów, odpowiedzialności oraz kosztowym.*
2. *Orientację zadaniową opisują:*
   a) *zasady organizacji pracy,*
   b) *zasady realizacji zadań,*
   c) *System Zarządzania Projektami,*
   d) *System Zarządzania Procesami.*

Rozdz. 2. Zasady organizacji pracy

§3

1. *Dla realizacji orientacji zadaniowej wprowadza się strukturę organizacyjną macierzową, w której rozdzielono odpowiedzialności za realizację zadań w zależności od ich specyfiki.*
2. *Wprowadza się dwa typy komórek organizacyjnych*
   a) *komórki liniowe (stałe), odpowiedzialne za realizację zadań o charakterze ciągłym,*
   b) *komórki tymczasowe, odpowiedzialne za realizację zadań o charakterze jednostkowym.*

3. *Wprowadza się dwa typy stanowisk pracy:*
   a) *liniowe stanowisko pracy, umiejscowione w strukturze liniowej,*
   b) *tymczasowe pracy, umiejscowione w strukturze tymczasowej.*
4. *Wprowadza się następujące typy komórek tymczasowych:*
   a) *Zespół projektu,*
   b) *Zespół programu,*
   c) *Komitet sterujący projektu,*
   d) *Komitet sterujący programu.*
5. *Szczegółowe zasady i tryb powoływania komórek oraz stanowisk liniowych i tymczasowych określa regulamin organizacyjny.*

§4

1. *Utrzymanie i rozwój orientacji zadaniowej oraz controlling i wsparcie realizacji zadań na poziomie operacyjnym i taktycznym powierza się wyspecjalizowanej komórce o charakterze biura lub wydziału.*
2. *Za utrzymanie i rozwój orientacji zadaniowej odpowiada Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami.*
3. *Za controlling, wsparcie realizacji zadań oraz koordynację portfela projektów, programów i procesów operacyjnych odpowiada Kierownik portfela.*
4. *Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami oraz Kierownik portfela umiejscowieni są w komórce o które mowa w §4, pkt. 1 niniejszego regulaminu*
5. *Dopuszcza się łączenie funkcji Kierownika portfela oraz Pełnomocnika Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami.*
6. *Dopuszcza się rozszerzenie zakresu zadań Pełnomocnika Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami o kompetencje Kierownika Portfela.*
7. *Szczegółowy tryb powołania oraz zakres zadań komórki oraz stanowisk, o których mowa w §4, pkt. 1-3 określa regulamin organizacyjny.*

§5

1. *Poprzez rozwój i utrzymanie orientacji zadaniowej rozumie się:*
   a) *przygotowywanie, aktualizację oraz udostępnianie dokumentacji systemowej,*
   b) *prowadzenie audytu systemowego,*
   c) *prowadzenie bazy wiedzy Starostwa Powiatowego w Nowym Targu w zakresie zarządzania zadaniowego.*
2. *Poprzez controlling zadań rozumie się:*
   a) *weryfikację celów operacyjnych,*
   b) *organizację controllingu operacyjnego,*
   c) *nadzór nad monitoringiem operacyjnym,*
   d) *wsparcie controllingu taktycznego i strategicznego,*
   e) *przygotowywanie raportów z controllingu,*
3. *Poprzez wsparcie zadań rozumie się:*
   a) *koordynację operacyjną zadań pod kątem harmonogramu, płynności i obciążenia zasobów,*
   b) *wsparcie komórek liniowych i tymczasowych w pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowania.*

Rozdz. 2. Zasady realizacji zadań

§6

1. *Wyróżnia się trzy typy zadań*
   a) *procesy – zadania ciągłe, powtarzające się, których realizacja odbywa się w ramach jednego roku budżetowego (procesy operacyjne) bądź kilku lat budżetowych, wynikających z okresu programowania strategicznego (procesy strategiczne),*
   b) *programy – zadania jednorazowe, których realizacja odbywa się w oparciu o wyodrębniony szczegółowy plan realizacji, którego okres pokrywa się z okresem jednego lub kilku lat budżetowych.*
   c) *projekty – zadania jednorazowe, których realizacja odbywa się w oparciu o wyodrębniony szczegółowy plan realizacji, którego okres nie musi pokrywać się z rokiem budżetowym.*
2. *W celu określenia zasad realizacji zadań zaleca się wprowadzenie min. trzy procedury:*
   a) *procedura realizacji projektów,*

b) *procedura realizacji programów,*
c) *procedura realizacji procesów.*

§7

1. *Orientacja zadaniowa opiera się na sprawnym systemie zarządzania celami.*
2. *Dla każdego zadania określa się cel o następujących cechach:*
   a) *realność,*
   b) *mierzalność,*
   c) *wskazany horyzont czasowy,*
   d) *wskazana osoba odpowiedzialna.*
3. *Tryb formułowania i zatwierdzania celów zadań określają procedury szczegółowe.*
4. *Dla każdego celu określa się miernik, na podstawie którego dokonany jest pomiar stopnia realizacji celu.*
5. *Sposób formułowania celu oraz charakter miernika dostosowuje się do typu zadania.*
6. *Stopień realizacji celu dla każdego zadania ocenia się pod kątem efektywności kosztowej.*
7. *Wyróżnia się dwa poziomy pomiaru stopnia i efektywności realizacji:*
   a) *pomiar końcowy – na zakończenie zadania,*
   b) *pomiar cząstkowy – w trakcie realizacji zadania, zgodnie z przyjętą procedurą controllingu.*
8. *Pomiar wykonuje komórka, o której mowa w §4, pkt. 1 niniejszego regulaminu.*

§8

1. *Orientacja zadaniowa na sprawnym zarządzaniu kosztami.*
2. *Wprowadza się trzy rodzaje kalkulacji kosztów:*
   a) *kalkulacja zadaniowa,*
   b) *kalkulacja rodzajowa,*
   c) *kalkulacja według centrów kosztów.*
3. *Podstawowym typem kalkulacji jest kalkulacja zadaniowa, na bazie której tworzy się kalkulację rodzajową i według centrów kosztów.*
4. *Kalkulacja zadaniowa opiera się na liście zadań przypisanych do komórki liniowej lub tymczasowej.*
5. *Tworzenie kalkulacji zadaniowej kosztów odbywa się poprzez szacowanie obciążenia zadań zasobami oraz planowany koszt jednostkowy zasobu.*
6. *Za budżet procesów przypisanych do danej komórki liniowej odpowiada jej bezpośredni przełożony.*
7. *Za budżet programu lub projektu odpowiada kierownik komórki tymczasowej (odpowiednio: Kierownik programu i Kierownik projektu).*
8. *Koszt realizacji procesu strategicznego oblicza się w oparciu o koszty realizacji programów, projektów i procesów operacyjnych powiązanych z tym procesem strategicznym.*

§9

Orientacja zadaniowa tworzy system kontroli zarządczej oraz zapewnia sprawną jej realizację poprzez mechanizm pozyskiwania, przetwarzania i oceny informacji zarządczej.

Rozdz. 3. System Zarządzania Projektami

§10

1. *System Zarządzania Projektami to ogół rozwiązań wspierających realizację programów i projektów.*
2. *Na System Zarządzania Projektami składają się:*
   a) *rozwiązania organizacyjne dotyczące zasad tworzenia i funkcjonowania komórek tymczasowych oraz komórek liniowych wspierających zarządzanie projektami i programami,*
   b) *metodyka,*
   c) *dokumentacja systemowa*
   d) *oprogramowanie.*

§11

Rozwiązania organizacyjne w zakresie Systemu Zarządzania Projektami określono w rozdz. 1. Zasady organizacji pracy niniejszego regulaminu.

§12

1. *Metodyka Systemu Zarządzania Projektami to zbiór technik pozwalających na prawidłowe zaplanowanie, controlling i kontrolę końcową programów i projektów.*
2. *W zarządzaniu projektami stosuje się techniki, które spełniają następujące kryteria:*
   a) *są właściwe merytorycznie,*
   b) *dostarczają informacji zarządczej o korzystnym stosunku kosztu do efektu,*
   c) *mogą być wykonane przy wsparciu oprogramowania.*

§13

1. *Na dokumentację systemową Systemu Zarządzania Projektami składają się:*
   a) *dokumenty utrzymania Systemu Zarządzania Projektami,*
   b) *dokumenty projektowe i programowe.*
2. *W ramach dokumentów utrzymania Systemu Zarządzania Projektami obligatoryjnie przygotowuje się:*
   a) *Księgę Systemu Zarządzania Projektami,*
   b) *dokumentację audytu systemowego.*
3. *Podstawowym dokumentem systemowym jest Księga Systemu Zarządzania Projektami, zawierająca podstawowe informacje na temat systemu, w tym:*
   a) *aktualne procedury określające tryb realizacji zadań oraz inne procedury systemowe,*
   b) *opisy technik składających się na metodykę Systemu Zarządzania Projektami,*
   c) *wzory dokumentów systemowych,*
   d) *aktualne uchwały z zarządzenia wdrażające System Zarządzania Projektami,*
   e) *dodatkowe zapisy istotne dla sprawności systemu.*
4. *W ramach dokumentów projektowych i programowych obligatoryjnie przygotowuje się:*
   a) *Kartę projektu i programu,*
   b) *Raporty z realizacji projektu i programu,*
   c) *Raporty z controllingu projektu i programu,*
   d) *Raporty z zamknięcia projektu i programu.*
5. *Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami przygotowuje i wdraża dodatkowe dokumenty utrzymania Systemu Zarządzania Projektami oraz dokumenty projektowe i programowe.*

§14

Pełnomocnik Starosty odpowiada za integrację procedur, dokumentacji oraz funkcjonalności oprogramowania wykorzystywanych do zarządzania zadaniami.

§15

1. *System Zarządzania Projektami podlega ciągłemu doskonaleniu.*
2. *Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami odpowiada za doskonalenie systemu.*
3. *Poprzez doskonalenie Systemu Zarządzania Projektami rozumie się jego dostosowywanie do potrzeb, w szczególności:*
   a) *monitorowanie i dostosowywanie procedur realizacji zadań,*
   b) *zarządzanie dokumentacją systemową, w szczególności modyfikację wzorów dokumentów, dodawanie lub usuwanie dokumentów,*
   c) *doprowadzanie do maksymalnej możliwej zbieżności pomiędzy zasadami zapisanymi w systemie, a faktycznym ich stosowaniem w praktyce realizacji zadań.*
4. *Doskonalenie Systemu Zarządzania Projektami wymaga:*
   a) *ciągłego monitorowania zgodności istniejących rozwiązań z potrzebami oraz podejmowania na bieżąco działań korygujących,*
   b) *realizacji cyklicznego audytu systemowego polegającego na przeprowadzeniu kompleksowej oceny zgodności systemu z potrzebami.*

§16

1. *Audyt systemowy, o którym mowa w pkt. 4.b) §15 niniejszego regulaminu przeprowadza się w miarę potrzeb, nie rzadziej jednak niż raz do roku.*
2. *Audytem systemowym obejmuje się:*
   a) *użyteczność dokumentacji,*
   b) *zgodność zadań realizacji zadań z procedurami,*
   c) *efektywność procedur,*
   d) *efektywność rozwiązań organizacyjnych.*

3.	*W celu wykonania audytu systemowego przygotowuje się plan audytu.*
4.	*Plan audytu poddaje się konsultacjom z Sekretarzem i Skarbnikiem.*
5.	*Ocena sytuacji odbywa się na podstawie szczegółowej analizy przebiegu realizacji zadań w wybranych komórkach liniowych i tymczasowych.*
	Rozdz. 3. System Zarządzania Procesami
	§17
1.	*System Zarządzania Procesami, to ogół rozwiązań wspierających realizację procesów.*
2.	*Systemów Zarządzania Projektami i Procesami opiera się na rozwiązaniach zintegrowanych w zakresie metodyki, dokumentacji systemowej oraz oprogramowania.*
3.	*Rozwiązania organizacyjne w zakresie Systemu Zarządzania Procesami określono w rozdz. 1. Zasady organizacji pracy niniejszego regulaminu.*
4.	*Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami przygotowuje i wdraża dodatkowe dokumenty utrzymania Systemu Zarządzania Procesami oraz dokumenty procesowe.*

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie uchwały Zarządu w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa należy uszczegółowić procedury realizacji poszczególnych typów zadań, a więc: programów, projektów i procesów operacyjnych.

A.2. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji projektów, w tym współfinansowanych ze środków zewnętrznych.

Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji projektów daje podstawę do określenia uniwersalnych zasad realizacji tego typu zadań w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu. Dotyczy ona wszystkich projektów, niezależnie od źródeł finansowania. W celu dalszego uszczegółowienia, Starostwo Powiatowe może określić szczegółowy tryb realizacji projektów współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych, precyzując zadania poszczególnych stanowisk i komórek w procesie przygotowania, zgłoszenia i realizacji takiego projektu.

Tabela 125. Opis dokumentu „Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji projektów, w tym współfinansowanych ze środków zewnętrznych".

KARTA DOKUMENTU: UCHWAŁA ZARZĄDU W SPRAWIE WPROWADZENIA PROCEDURY REALIZACJI PROJEKTÓW	
Nazwa:	Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji projektów
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami"
Cel:	Określenie zasad realizacji zadań o charakterze projektowym.
Przygotowanie:	Zarząd Starostwa
Struktura:	1. Data. 2. Uwarunkowania organizacyjne realizacji projektów. 3. Tryb realizacji projektów.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Brak.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	1. Zarządzenie Starosty w sprawie uruchomienia projektu. 2. Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji projektu. 3. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika projektu. 4. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu projektu. 5. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego projektu.

Wzór:	Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji projektów

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 126. Proponowana treść Uchwały Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji projektów.

Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji projektów

Na podstawie §… Regulaminu orientacji zadaniowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu stanowiącego załącznik nr… do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa, Zarząd Powiatu Nowotarskiego postanawia co następuje:

§1.

Ustala się procedurę realizacji projektów zgodnie z załącznikiem nr… do niniejszej uchwały.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 127. Proponowana treść Procedury realizacji projektów.

Procedura realizacji projektów

Rozdz. 1. Postanowienia ogólne

§1

Celem procedury jest wdrożenie w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu zasad zarządzania projektami.

§2

1. *Projekt to zadanie:*
   a) *niepowtarzalne,*
   b) *o zdefiniowanym początku i końcu, który nie musi pokrywać się z datą rozpoczęcia i zakończenia roku budżetowego,*
   c) *o wyodrębnionym budżecie i harmonogramie,*
   d) *o wyodrębnionej odpowiedzialności.*
2. *Dopuszcza się realizację zadania spełniającego warunki określone w §1, pkt. 1 w trybie ciągłym, procesowym w ramach procesów operacyjnych przypisanych do danej komórki liniowej.*
3. *W ramach niniejszej procedury realizuje się zadania spełniające warunki określone w §1, pkt. 1, jeśli:*
   a) *są finansowane ze środków unii europejskiej,*
   b) *spełniają kryteria kategorii projektu, o których mowa w §5 niniejszej procedury na poziomie B i A.*

§3

1. *W ramach projektu wykonywane są dwa typy zadań:*
   a) *zadania zarządcze, związane z zarządzaniem projektem i podlegające szczegółowemu opisowi w postaci trybu realizacji faz w modelu fazowym projektu,*
   b) *zadania merytoryczne, związane z wykonywaniem czynności specyficznych dla danego projektu i związanych z jego podstawowym zakresem przedmiotowym.*
2. *Zadania w projekcie podlegają hierarchizacji pod względem poziomu szczegółowości, co daje podstawę do wyodrębnienia Struktury podziału prac obejmującej:*
   a) *zadania zbiorcze (w tym zadanie zbiorcze całego projektu), które podlegają dalszemu uszczegółowieniu,*
   b) *pakiety pracy, które są najbardziej szczegółową czynnością określoną w projekcie.*

§4

1. *Projekt może być realizowany w ramach programu, lub niezależnie.*
2. *Każdy projekt podlega bezpośredniemu lub za pomocą programu powiązaniu z właściwym procesem strategicznym wynikającym ze Strategii Powiatu Nowotarskiego.*
3. *Każdy projekt uzyskuje priorytet operacyjny określający pierwszeństwo w bieżącej alokacji zasobów oraz wymagania kompetencyjne Kierownika projektu.*

§5

1. *Ustala się trzy kategorie projektów, określający priorytet projektu, o którym mowa w §4, pkt. 3 niniejszej procedury:*
   a) *Kategoria A – projekty priorytetowe,*
   b) *Kategoria B – projekty ważne,*
   c) *Kategoria C – projekty standardowe.*
2. *Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami określa, a Starosta przyjmuje zarządzeniem kryteria oceny kategorii projektów.*
3. *Przyjęcie oceny kategorii danego projektu następuje zarządzeniem Starosty na podstawie wyceny dokonanej przez Kierownika Portfela. Starosta ma prawo podnieść priorytet projektu o jeden poziom na bazie istotnych przesłanek.*

§6

1. *Przyjmuje się trzy kryteria oceny sukcesu projektu:*
   a) *budżet,*
   b) *harmonogram,*
   c) *zakres, rozumiany jako uzyskane efekty projektu związane z jego charakterystyką przedmiotową.*
2. *Przyjmuje się, iż projekt kategorii A i B zakończył się sukcesem, jeśli:*
   a) *koszty rzeczywiste projektu nie przekroczyły planowanych,*
   b) *harmonogram rzeczywisty nie przekroczył planowanego o więcej niż 5% okresu trwania projektu,*
   c) *osiągnięte zostało min. 95% przedmiotowych efektów projektu.*
3. *Przyjmuje się, iż projekt kategorii C zakończył się sukcesem, jeśli:*
   a) *koszty rzeczywiste projektu nie przekroczyły planowanych,*
   b) *harmonogram rzeczywisty nie przekroczył planowanego o więcej niż 10% okresu trwania projektu,*
   c) *osiągnięte zostało min. 90% przedmiotowych efektów projektu.*
4. *Każde zatwierdzone rozszerzenie zakresu projektu wiąże się z koniecznością wyliczenia kosztów planowanych związanych z dodatkowymi zadaniami. Są one włączane do ogólnej wartości kosztów planowanych projektu.*
5. *W ramach budżetu uwzględnia się rezerwę kierownika projektu w wysokości 5% budżetu szacowanego w oparciu o zadania w projekcie. Wykorzystanie rezerwy menedżerskiej traktowane jest jako odchylenie od budżetu.*

§7

1. *Starosta zarządzeniem powołuje:*
   a) *Kierownika projektu,*
   b) *Zespół projektu,*
   c) *Komitet sterujący projektu.*
2. *Starosta zarządzeniem wskazuje komórkę merytoryczną projektu.*
3. *Komórka merytoryczna projektu, to pion, wydział lub biuro Starostwa właściwe ze względu na specyfikę projektu. W lokalu zajmowanym przez komórkę merytoryczną lokalizuje się biuro projektu.*
4. *Jeśli uzasadnione przesłanki nie stanowią inaczej, Starosta powołuje Kierownika projektu spośród pracowników komórki merytorycznej.*

Rozdz. 2. Model fazowy projektu

§8

1. *Projekt realizowany jest według modelu fazowego obejmującego następujące fazy:*
   a) *faza inicjacji,*
   b) *faza przygotowania,*
   c) *faza realizacji,*
   d) *faza zamknięcia.*
2. *Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami określa, a Starosta przyjmuje zarządzeniem szczegółowy tryb realizacji poszczególnych faz projektu.*
3. *W ramach szczegółowego trybu realizacji faz projektu określa się strukturę podziału prac związanych z zarządzaniem projektem obejmującą:*
   a) *listę zadań zarządczych,*

b) listę zarządczych kamieni milowych.

4. *Dla każdego z zadań zarządczych przygotowuje się:*
   a) krótką charakterystykę,
   b) stanowisko odpowiedzialne za prawidłową realizację,
   c) listę technik zarządzania,
   d) listę niezbędnych dokumentów projektowych.
5. *Dla każdego z kamieni milowych przygotowuje się:*
   a) krótką charakterystykę,
   b) listę niezbędnych dokumentów projektowych.
6. *Realizując poszczególne fazy projektu należy uwzględnić dodatkowe uwarunkowania określone przez dane źródło finansowania, obejmujące:*
   a) dodatkowe czynności, w tym szczególnie planistyczne i controllingowe,
   b) dodatkowe dokumenty.

§9

1. *Faza inicjacji obejmuje zadania związane z przygotowaniem koncepcji projektu oraz uruchomieniem projektu.*
2. *Faza przygotowania obejmuje zadania związane z przygotowaniem planu bazowego projektu.*
3. *Faza realizacji obejmuje zadania związane z zarządzaniem realizacją projektu oraz wykonywaniem zadań merytorycznych.*
4. *Faza zamknięcia obejmuje prace związane z rozliczeniem i oceną końcową projektu.*
5. *Przejście z fazy inicjacji do przygotowania, to uruchomienie projektu natomiast przejście z fazy przygotowania do fazy realizacji to rozpoczęcie realizacji projektu.*

§10

1. *Kierownik właściwej merytorycznie komórki liniowej zatwierdza rozpoczęcie prac związanych z inicjacją projektu, nadzoruje i zatwierdza jej wykonanie.*
2. *Koszty przygotowania koncepcji projektu obciążają komórkę liniową, w której koncepcja jest przygotowywana.*
3. *Koncepcja projektu składa się z minimum z:*
   a) opisu projektu,
   b) wstępnego szacunku budżetu projektu
   c) wstępnego szacunku harmonogramu projektu.

§11

1. *Rozpoczęcie prac związanych z przygotowaniem projektu następuje na podstawie zarządzania Starosty.*
2. *Kierownik projektu przygotowuje plan bazowy projektu składający się minimum z:*
   a) budżetu bazowego projektu,
   b) harmonogramu projektu,
   c) planu obsady zasobów projektu.
3. *Kierownik projektu przygotowuje pozostałe składowe planu projektu, obejmujące minimum:*
   a) analizę interesariuszy,
   b) analizę ryzyk,
   c) listę celów,
   d) macierz odpowiedzialności.
4. *Koszty przygotowania planu projektu obciążają projekt.*
5. *Plan projektu podlega ocenie ze strony:*
   a) Kierownika portfela,
   b) Kierownika programu,
   c) Skarbnika,
   d) Sekretarza.
6. *Kryteria oceny planu projektu, o której mowa w pkt.5, §9 niniejszej procedury przygotowuje Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.*

§12

1. *Rozpoczęcie prac związanych z realizacją i zamknięciem projektu następuje na podstawie zarządzenia Starosty.*

2. *W trakcie realizacji projektu Kierownik projektu zobowiązany jest do przygotowywania Raportów z realizacji projektu zgodnie z procedurą przedstawioną w szczegółowym trybie realizacji faz projektu.*
3. *Raporty z realizacji projektu przygotowuje się za każdy tydzień roboczy, chyba że inaczej zostanie to ustalone w szczegółowym trybie realizacji faz projektu.*
4. *Interwał controllingu operacyjnego projektu nie może być dłuższy niż 1 miesiąc.*
5. *Na podstawie raportów z realizacji projektów Kierownik portfela przygotowuje Raporty z controllingu projektu.*
6. *Raporty z controllingu projektu udostępniane są:*
   a) *Staroście,*
   b) *właściwemu Kierownikowi programu,*
   c) *Sekretarzowi,*
   d) *Skarbnikowi.*
7. *Na zakończenie realizacji projektu Kierownik projektu przygotowuje Raport z zakończenia projektu.*
8. *Raport z zakończenia projektu podlega ocenie jak w pkt. 5, §9 niniejszej procedury.*

§13

1. *Kierownik projektu w trakcie realizacji projektu może przesuwać środki pomiędzy zadaniami w ramach przydzielonego budżetu do kwoty 5 tys. zł.*
2. *Wykorzystanie przydzielonej rezerwy menedżerskiej wymaga zgody Komitetu sterującego projektu, jeśli skumulowana wartość wykorzystanej kwoty przekracza 5 tys. zł lub 50% wartości rezerwy.*
3. *Zapisy z pkt. 1 i 2 §13 niniejszej procedury nie obowiązują, jeśli zmiana budżetu wymaga uzyskania dodatkowej zgody.*
4. *Każda zmiana w projekcie, której konsekwencją jest wzrost estymowanego addytywnie kosztu projektu ponad wartość określoną przez budżet zadań oraz rezerwę menedżerską traktowana jest jako zmiana istotna i wymaga zwołania Komitetu sterującego projektu.*

§14

1. *Właściwa merytorycznie komórka liniowa dokonuje podsumowania finansowego projektu oraz zamknięcia kont księgowych projektu.*
2. *Komórka merytoryczna projektu przechowuje i archiwizuje dokumentację projektu po jego zakończeniu.*

Rozdz. 3. Kierownik projektu

§15

1. *Kierownik projektu, to tymczasowe stanowisko pracy utworzone na czas przygotowania, realizacji i zamknięcia projektu.*
2. *Kierownik projektu odpowiada za przygotowanie planu, nadzór nad realizacją oraz zamknięcie projektu.*
3. *W szczególności kierownik projektu odpowiada za:*
   a) *budżet projektu,*
   b) *harmonogram projektu,*
   c) *uzyskane efekty projektu.*
4. *Zasady rozliczenia czasu pracy na stanowisku kierownika projektu określa szczegółowo regulamin organizacyjny.*

§16

1. *Wprowadza się trzy kategorie stanowiska Kierownika projektu:*
   a) *Kierownik projektu kategorii A, uprawniony do prowadzenia projektów wszystkich kategorii, o których mowa w §5, pkt. 1 niniejszej procedury.*
   b) *Kierownik projektu kategorii B, uprawniony do prowadzenia projektów kategorii B i C, o których mowa w w §5, pkt. 1.a) i b) niniejszej procedury.*
   c) *Kierownik projektu kategorii C, uprawniony do prowadzenia projektów kategorii C, o której mowa w w §5, pkt. 1.c) niniejszej procedury.*
2. *Na stanowisko Kierownika projektu danej kategorii można powołać osobę spełniającą wymagania kompetencyjne określone w opisie tego stanowiska pracy.*
3. *W uzasadnionych przypadkach Starosta może odstąpić od realizacji zapisów w §16, pkt. 1 i 2 niniejszej procedury. W takim przypadku osoba powołana na Kierownika projektu wykonuje powierzone zadania,*

natomiast odpowiedzialność za te zadania ponosi Starosta, zgodnie z zapisami w §15, pkt. 2-3 niniejszej procedury.

§17

1. *Kierownik projektu ma prawo do:*
   a) *dobrania osób do Zespołu projektu,*
   b) *wydawania poleceń członkom Zespołu projektu,*
   c) *rozliczania roboczogodzin członków Zespołu projektu w projekcie,*
   d) *zwołania Komitetu sterującego projektu,*
   e) *wnioskowania o zmianę w projekcie,*
   f) *podpisywania dokumentów związanych z realizacją projektu,*
   g) *odwołania się do Starosty od ocen, o których mowa w §9, pkt. 5 oraz §11, pkt. 6 niniejszej procedury.*
2. *Kierownik projektu ma obowiązek:*
   a) *przygotować plan realizacji projektu,*
   b) *współpracować z odpowiednią merytorycznie komórką liniową w zakresie przygotowywania dokumentacji przetargowej i wyboru dostawcy,*
   c) *przygotowywać raporty zgodnie ze szczegółowym trybem realizacji faz projektu,*
   d) *przygotowywać dodatkowe raporty, zlecone przez Starostę,*
   e) *dokonywać rozliczenia przyznanych limitów roboczogodzin pracowników włączonych do Zespołu projektu na zakończenie każdego miesiąca,*
   f) *uczestniczyć w spotkaniach Komitetu sterującego projektu,*
   g) *uczestniczyć w spotkaniach Komitetu sterującego programu w ramach którego realizowany jest dany projekt, jeśli ustalenia Komitetu dotyczą jego projektu,*
   h) *respektować decyzje Komitetu sterującego projektu oraz Komitetu sterującego programu w ramach którego realizowany jest dany projekt,*
   i) *konsultować z bezpośrednim kierownikiem liniowym oraz innymi kierownikami projektów zmianę terminów pracy członka zespołu projektu, jeśli nastąpiło przesunięcie harmonogramu zadań w stosunku do planu,*
   j) *uzyskania opinii bezpośredniego przełożonego oraz zgody Starosty na zwiększenie limitu etatu członka Zespołu projektu w stosunku do planowanej alokacji,*
   k) *zapewnić kontrolę jakości dostaw oraz pracy członków Zespołu projektu,*
   l) *zgłaszać niezwłocznie fakt istotnej zmiany w projekcie, zgodnie z §13, pkt. 4.*

Rozdz. 4. Zespół projektu

§18

1. *Zespół projektu, to tymczasowa komórka organizacyjna powołana na czas realizacji projektu w celu wykonania zadań związanych z przygotowaniem, realizacją oraz zamknięciem projektu.*
2. *Miejscem właściwym dla spotkań Zespołu projektu jest biuro projektu.*
3. *W skład Zespołu projektu wchodzą osoby właściwe ze względu na przygotowanie merytoryczne do realizacji zadań w projekcie.*
4. *Członek Zespołu projektu odpowiada za powierzony mu zakres prac w projekcie.*
5. *Zasady rozliczania roboczogodzin członka Zespołu projektu określa szczegółowo regulamin organizacyjny.*

§19

1. *Osoba wskazana przez Kierownika projektu do Zespołu projektu ma prawo odmówić w uzasadnionych wypadkach udziału w projekcie informując o przyczynie odmowy bezpośredniego przełożonego liniowego, Kierownika portfela oraz Starostę.*
2. *Członek Zespołu projektu ma prawo do:*
   a) *rozliczenia roboczogodzin w ramach prac w projekcie do wysokości limitu ustalonego w zarządzeniu Starosty,*
   b) *odmowy wykonania prac przekraczających zakres obowiązków określony w planie projektu, jeśli zagrażałoby to realizacji innych zadań wykonywanych przez tą osobę, po wcześniejszym zgłoszeniu tego faktu bezpośredniemu przełożonemu właściwemu ze względu na odpowiedzialność za te zadania.*

3. *Członek Zespołu ma obowiązek wykonywać polecenia Kierownika projektu w zakresie prac do których został on przypisany.*

Rozdz. 5. Komitet sterujący projektu

§20

1. *Komitet sterujący projektu, to tymczasowa komórka powoływana na czas realizacji projektu w celu podejmowania decyzji związanych z realizacją projektu wykraczających poza kompetencje Kierownika projektu.*
2. *W przypadku włączenia projektu do programu, Komitet sterujący programu pełni rolę Komitetu sterującego projektu dla tego projektu bez konieczności dodatkowego powołania. W szczególnych przypadkach Starosta może powołać odrębny Komitet sterujący projektu.*
3. *W skład Komitetu sterującego projektu wchodzą:*
   a) *Starosta lub wskazany przez niego przedstawiciel Zarządu Starostwa w roli przewodniczącego,*
   b) *Skarbnik,*
   c) *Sekretarz,*
   d) *Kierownik portfela,*
   e) *Kierownik właściwego programu,*
   f) *Kierownik komórki merytorycznej projektu,*
   g) *Kierownik projektu.*

§21

1. *W przypadku gdy rolę Komitetu sterującego projektu pełni Komitet sterujący programu, kierownicy pozostałych projektów biorą udział w spotkaniu Komitetu sterującego programu poświęconych sytuacji danego projektu, jeśli wpływa ona na sytuację pozostałych projektów realizowanych w ramach programu.*
2. *Spotkanie Komitetu sterującego projektu jest wiążące, jeśli bierze w nim udział:*
   a) *przewodniczący Komitetu sterującego,*
   b) *kierownik projektu,*
   c) *minimum jedna spośród pozostałych osób wchodzących w skład Komitetu.*

Rozdz. 6. Biuro Zarządzania Projektami

§22

1. *Biuro Zarządzania Projektami to wyspecjalizowana komórka organizacyjna powołana w celu realizacji zadań związanych ze wsparciem i controllingiem projektów.*
2. *Wsparcie projektów polega na:*
   a) *przygotowaniu i rozwoju Systemu Zarządzania Projektami,*
   b) *organizacji systemu zbierania i upowszechniania informacji o zewnętrznych źródłach finansowania projektów,*
   c) *wsparciu przygotowania wniosków do zewnętrznych źródeł finansowania,*
   d) *wsparciu obsługi raportowania oraz przygotowywania wniosków o płatność do zewnętrznych źródeł finansowania,*
   e) *budowaniu zasobu wiedzy o realizowanych projektach,*
   f) *rozwoju kompetencji projektowych pracowników Starostwa.*
3. *Controlling projektów polega na:*
   a) *zbieraniu raportów z realizacji procesów,*
   b) *weryfikacji prawidłowości zebranych raportów,*
   c) *przygotowywaniu raportów z controllingu projektu,*
   d) *monitorowaniu wpływu projektów na siebie pod kątem budżetu, harmonogramu i alokacji zasobów oraz płynności*
   e) *wprowadzaniu mechanizmów koordynacji portfela projektów w kierunku ograniczenia negatywnych zjawisk związanych z nadmierną alokacją zasobów oraz utratą płynności finansowej.*

§23

1. *Kierownik portfela ma prawo do:*
   a) *opiniowania koncepcji projektu, planów projektu oraz Raportu z realizacji projektu,*
   b) *wskazania kandydata na Kierownika projektu*
   c) *wydawania Kierownikowi projektu poleceń w zakresie prowadzonego controllingu projektu,*
   d) *zwołania Komitetu sterującego projektu.*
2. *Kierownik portfela ma obowiązek:*
   a) *prowadzenia listy projektów wraz z obsługą procesu rejestracji projektu, zgodnie ze szczegółowym trybem realizacji faz projektu,*
   b) *prowadzenia listy osób z uprawnieniami Kierownika projektu z podziałem na kategorie kierowników,*
   c) *przygotowywania raportów z controllingu projektu,*
   d) *analizowania harmonogramu, budżetu oraz alokacji zasobów portfela projektów pod kątem zagrożeń dla sprawnej realizacji projektów,*
   e) *analizy wskaźników efektywności kosztowej projektu.*

§24

1. *Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami ma prawo do:*
   a) *przeprowadzenia audytu Systemu Zarządzania Projektami w oparciu o dany projekt,*
   b) *wprowadzenie nowego wzoru dokumentu lub nowego dokumentu projektowego,*
   c) *wprowadzenie nowej techniki zarządzania projektem,*
   d) *zmiany szczegółowego trybu realizacji faz projektu,*
2. *Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami ma obowiązek:*
   a) *poinformowania kierownika projektu o fakcie audytu min. na 5 dni roboczych przed planowanym dniem audytu,*
   b) *przesłania wniosków z audytu w zakresie dotyczącym danego projektu Kierownikowi tego projektu*
   c) *wprowadzania zmian o których mowa §24, pkt. 1.b)-d) w sposób nie zakłócający pracy kierowników projektu oraz informując o tym fakcie oraz przeprowadzając stosowne szkolenie min. na 14 dni przed wprowadzeniem zmiany.*

Rozdz. 7. Kierownicy komórek liniowych

§25

1. *Poprzez Kierownika komórki liniowej rozumie się bezpośredniego przełożonego pionu, wydziału lub biura, udostępniającego pracowników komórki do pracy w projekcie.*
2. *Kierownik liniowy ma prawo do:*
   a) *nie wyrażenia zgody na włączenie podwładnego do Zespołu projektu, jeśli wykaże że mogłoby to spowodować znaczne trudności w realizacji procesów operacyjnych przypisanych do komórki liniowej,*
   b) *zwołania Komitetu sterującego projektu dla każdego z projektów, dla których dana komórka liniowa ma charakter merytoryczny.*
3. *Kierownik liniowy ma obowiązek:*
   a) *udostępnienia lokalu dla spotkań Zespołu projektów, dla których komórka ma charakter merytoryczny,*
   b) *prowadzić rejestr oraz aktualną wywieszkę z listą biur projektów przypisanych merytorycznie do komórki liniowej,*
   c) *organizacji pracy ciągłej pracownikom zaangażowanym w projekt w taki sposób, aby ułatwić im wykonywanie zadań projektowych.*

Źródło: Opracowanie własne.

A.3. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji programów.

Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji programów daje podstawę do wprowadzenia nowego typu zadań, pozwalających na sprawniejszą realizację celu strategicznego przez grupowanie i odpowiedni dobór projektów. Programy realizowane są w trybie projektowym, więc wiele rozwiązań szczegółowych z Procedury realizacji projektów ma zastosowanie w

programach. Programy są przedsięwzięciami pośrednimi pomiędzy sferą strategiczną a operacyjną. Podlegają więc controllingowi operacyjnemu w zakresie przebiegu zadań zarządczych oraz przebiegu projektów włączonych w program. Ponadto podlegają jednak także controllingowi taktycznego, którego przebieg opisany być powinien w procedurze monitoringu strategicznego. O ile na poziomie operacyjnym mierzy się cele bieżące, związane z terminowością i efektywnością realizowanych zadań, o tyle w ujęciu taktycznym analizuje się dodatkowo sprawność realizacji celów programu.

Tabela 128. Opis dokumentu „Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji programów".

KARTA DOKUMENTU: UCHWAŁA ZARZĄDU W SPRAWIE WPROWADZENIA PROCEDURY REALIZACJI PROGRAMÓW	
Nazwa:	Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji programów
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami"
Cel:	Określenie zasad realizacji zadań o charakterze projektowym (programów).
Przygotowanie:	Zarząd Starostwa
Struktura:	1. Data. 2. Uwarunkowania organizacyjne realizacji projektów. 3. Tryb realizacji programów.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Brak.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	1. Uchwała Zarządu w sprawie uruchomienia programu. 2. Zarządzenie Starosty w sprawie rozpoczęcia realizacji programu. 3. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Kierownika programu. 4. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Zespołu programu. 5. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Komitetu sterującego programu.
Wzór:	Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji programów

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 129. Proponowana treść Uchwały Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji programów.

Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji programów *Na podstawie §… Regulaminu orientacji zadaniowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu stanowiącego załącznik nr… do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa, Zarząd Powiatu Nowotarskiego postanawia co następuje:* ***§1.*** *Ustala się procedurę realizacji programów zgodnie z załącznikiem nr… do niniejszej uchwały.*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 130. Proponowana treść Procedury realizacji programów.

Procedura realizacji programów ***Rozdz. 1. Postanowienia ogólne*** ***§1*** *Celem procedury jest wdrożenie w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu zasad zarządzania programami.* ***§2*** *1. Program, to zadanie:* *a) niepowtarzalne,*

b) o zdefiniowanym początku i końcu, który pokrywa się z datą rozpoczęcia i zakończenia roku budżetowego,
c) o okresie trwania od 2 do 4 lat budżetowych,
d) o wyodrębnionym budżecie i harmonogramie,
e) o wyodrębnionej odpowiedzialności.

2. Programy realizuje się wyłącznie w trybie projektowym, za pomocą wyodrębnionych, tymczasowych komórek organizacyjnych.

§3

1. W ramach programu wykonuje się dwa typy zadań:
a) zadania zarządcze, związane z zarządzaniem programem i podlegające szczegółowemu opisowi w postaci trybu realizacji faz w modelu fazowym programu,
b) zadania związane z realizacją projektu, o których mowa w §3, pkt. 1 Procedury realizacji projektów.

2. Do programu stosuje się zapisy z §3, pkt. 2 Procedury realizacji projektów.

§4

1. Każdy program uzyskuje priorytet strategiczny, określający pierwszeństwo w finansowaniu.
2. Zarząd w odpowiednie uchwale ustala priorytet strategiczny programu biorąc pod uwagę, rangę zadania strategicznego, z którym powiązany jest program, wyniki monitoringu strategicznego wraz z konsultacjami społecznymi oraz opinię Rady Powiatu.
3. Programy o wyższym priorytecie uzyskują pierwszeństwo w finansowaniu ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych w stosunku do programów o niższym priorytecie.
4. Ustala się trzy poziomy priorytetów strategicznych programu:
a) Priorytet S1 – program priorytetowy,
b) Priorytet S2 – program ważny,
c) Priorytet S3 – program standardowy.
5. Osoba odpowiedzialna za monitoring strategiczny ustala, a Zarząd przyjmuje uchwałą szczegółowe kryteria oceny poziomu priorytetu strategicznego.
6. Ocenę priorytetu strategicznego programu ustala się przed rozpoczęciem programu i weryfikuje w przed kolejnym rokiem budżetowym.

§5

Dla programu stosuje się zapisy z §7 Procedury realizacji projektów.

Rozdz. 2. Model fazowy programu

§6

Dla programu stosuje się zapisy §8 Procedury realizacji projektów.

§7

1. Faza inicjacji programu obejmuje zadania związane z uruchomieniem programu.
2. Faza przygotowania obejmuje zadania związane z przygotowaniem planu bazowego programu oraz planu pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania.
3. Faza realizacji obejmuje zadania związane z zarządzaniem realizacją programu oraz zadania związane z zarządzaniem i wykonywaniem zadań merytorycznych projektów włączonych do programu.
4. Faza zamknięcia obejmuje prace związane z rozliczeniem i ocena końcową programu. Może ona zostać wykonana po zamknięciu wszystkich projektów wchodzących w skład programu.
5. Do programu stosuje się zapisy z §7, pkt. 5 Procedury realizacji projektów.

§8

1. Inicjacja programu nie wymaga przygotowania koncepcji programu.
2. Jeśli w podczas inicjacji programu przygotowano koncepcję programu, stosuje się zapisy z §10 Procedury realizacji projektów.

§9

1. Rozpoczęcie prac związanych z przygotowaniem programu następuje na podstawie uchwały Zarządu.

2. *Do fazy przygotowania programu zastosowanie mają zapisy §11, pkt. 1-4, pkt.5.a) oraz c) i d), a także pkt.6.*

§10

1. *Do fazy realizacji programu zastosowanie mają zapisy §12, pkt. 1-5, pkt. 6.a) oraz c) i d), a także pkt.7-8 Procedury realizacji projektów, ograniczone zapisem §9, pkt.2 niniejszej procedury.*
2. *Program podlega dodatkowo controllingowi taktycznemu.*
3. *Raport z monitoringu taktycznego programu przygotowuje się za każde półrocze, chyba że inaczej zostanie to ustalone w Procedurze monitoringu strategicznego.*
4. *Interwał controllingu taktycznego nie może być dłuższy niż 1 rok.*
5. *Na podstawie Raportu z realizacji programu za okres objęty controllingiem taktycznym, osoba odpowiedzialna za monitoring strategicznym przygotowuje Raport z monitoringu taktycznego programu.*

§11

1. *Do fazy zamknięcia programu zastosowanie mają przepisy §14 Procedury realizacji projektów.*

Rozdz. 3. Kierownik programu

§15

1. *Kierownik programu, to tymczasowe stanowisko pracy utworzone na czas przygotowania, realizacji i zamknięcia programu.*
2. *Kierownik programu odpowiada za przygotowanie planu, nadzór nad realizacją oraz zamknięcie programu.*
3. *Kierownika programu dotyczą zapisy§13, pkt.1 i 3 oraz §15, pkt. 2-4 Procedury realizacji projektów.*
4. *Na stanowisko Kierownika programu można powołać Kierownika liniowego, spełniającego min. wymagania określone w §16, pkt.1.b).*
5. *W uzasadnionych przypadkach Starosta może odstąpić od realizacji zapisów w §15, pkt. 4 niniejszej procedury. W takim przypadku osoba powołana na Kierownika programu wykonuje powierzone zadania, natomiast odpowiedzialność za te zadania Ponosi starosta, zgodnie z zapisami §15, pkt. 3 niniejszej procedury.*
6. *W zakresie realizacji zadań zarządczych Kierownika programu obowiązują zapisy §17 Procedury realizacji projektów.*
7. *Kierownik programu ma dodatkowo prawo do:*
   a) *żądania zmiany Kierownika projektu, jeśli w trakcie realizacji projektu powstają odchylenia zagrażające harmonogramowi programu, do którego projekt został włączony,*
   b) *zwołania Komitetu sterującego programu.*
8. *Kierownik programu ma dodatkowo obowiązek:*
   a) *poszukiwać zewnętrzne źródła finansowania programu oraz organizować proces pozyskania finansowania z nich programu,*
   b) *przygotowywać dodatkowe raporty związane z controllingiem taktycznym programu, zgodnie z §10, pkt. 5 niniejszej procedury.*

Rozdz. 4. Zespół programu

§16

1. *Zespół programu, to tymczasowa komórka organizacyjna powołana na czas realizacji programu w celu wykonywania zadań związanych z przygotowaniem, realizacją oraz zamknięciem programu, a także zadań związanych z zarządzaniem projektami włączonymi do programu.*
2. *Zespół programu obowiązują zapisy określone w §18, pkt. 2-5 Procedury realizacji projektów.*
3. *W skład Zespołu programu automatycznie wchodzą kierownicy projektów włączonych do programu.*
4. *Członków Zespołu programu, nie będących kierownikami projektów włączonych do programu obowiązują zapisy z §19 Procedury realizacji projektów.*

Rozdz. 5. Komitet sterujący programu

§17

1. *Komitet sterujący programu to tymczasowa komórka powoływana na czas realizacji programu w celu podejmowania decyzji związanych z realizacją programu, wykraczających poza kompetencje Kierownika programu.*
2. *W skład Komitetu sterującego programu wchodzą:*
   a) *Starosta lub wskazany przez niego przedstawiciel Zarządu Starostwa w roli przewodniczącego,*
   b) *Skarbnik,*
   c) *Sekretarz,*
   d) *Kierownik portfela,*
   e) *Kierownik programu.*
   f) *Kierownicy projektów.*
3. *Jeśli na Kierownika programu powołano inną osobę niż Kierownika komórki merytorycznej programu, w skład Komitetu wchodzi dodatkowo Kierownik komórki merytorycznej programu.*
4. *Spotkanie komitetu sterującego programu jest wiążące, jeśli bierze w nim udział:*
   a) *Przewodniczący Komitetu sterującego,*
   b) *Kierownik programu,*
   c) *minimum połowa kierowników projektów przypisanych do programu,*
   d) *minimum jedna spośród pozostałych osób wchodzących w skład Komitetu.*

Rozdz. 6. Biuro Zarządzania Projektami

§18

1. *Biuro Zarządzania projektami realizuje zadania związane ze wsparciem i controllingiem operacyjnym programów.*
2. *Zapisy w §13, pkt. 2-3 znajdują zastosowanie w zakresie wsparcia programów oraz controllingu operacyjnego programów.*

§19

1. *Do określenia praw Kierownika portfela względem programu znajdują zastosowanie zapisy w §23, pkt. 1.c)-d) Procedury realizacji projektów.*
2. *Do określenia obowiązków Kierownika portfela względem programu znajdują zastosowanie zapisy w §23, pkt. 2.a) oraz c)-e) Procedury realizacji projektów.*
3. *Kierownik portfela ma obowiązek dodatkowo:*
   a) *prowadzić listę osób z uprawnieniami Kierownika programu,*
   b) *prowadzić pod kątem harmonogramu i budżetu wyodrębnioną analizę portfelową projektów skupionych w ramach danego programu,*

§20

Prawa i obowiązki Pełnomocnika Systemu Zarządzania Projektami w zakresie programu określają zapisy w §24 Procedury realizacji projektów.

Rozdz. 7. Kierownik komórek liniowych

§21

Definicja Kierownika komórki liniowej, a także jego prawa i obowiązki względem programu określają zapisy w §25 Procedury realizacji projektów.

Źródło: Opracowanie własne.

A.4. Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji procesów.

W celu integracji rozwiązań dotyczących realizacji zadań, niezależnie od ich typu proponuje się wprowadzenie Procedury realizacji procesów. Stanowi ona uzupełnienie przedstawionych wcześniej rozwiązań oraz rozwinięcie orientacji zadaniowej. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest

zastosowanie zbliżonych rozwiązań systemowych (procedury, dokumenty i techniki), informatycznych oraz wykorzystanie tych samych kompetencji do zarządzania całym spektrum zadań na poziomie operacyjnym i taktycznym.

Tabela 131. Opis dokumentu „Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji procesów".

KARTA DOKUMENTU: UCHWAŁA ZARZĄDU W SPRAWIE WPROWADZENIA PROCEDURY REALIZACJI PROCESÓW	
Nazwa:	Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji procesów
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami"
Cel:	Określenie zasad realizacji zadań o charakterze projektowym.
Przygotowanie:	Zarząd Starostwa
Struktura:	1. Data. 2. Uwarunkowania organizacyjne realizacji projektów. 3. Tryb realizacji procesów.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Brak.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	1. Uchwała Zarządu w sprawie zatwierdzenia rocznego planu realizacji procesów.
Wzór:	Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji procesów

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 132. Proponowana treść Uchwały Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji procesów.

Uchwała Zarządu w sprawie wprowadzenia Procedury realizacji procesów *Na podstawie §… Regulaminu orientacji zadaniowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu stanowiącego załącznik nr… do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa, Zarząd Powiatu Nowotarskiego postanawia co następuje:* ***§1.*** *Ustala się procedurę realizacji procesów zgodnie z załącznikiem nr… do niniejszej uchwały.*

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 133. Proponowana treść Procedury realizacji procesów.

Procedura realizacji procesów ***Rozdz. 1. Postanowienia ogólne*** ***§1*** *Celem procedury jest wdrożenie w Starostwie Powiatowym w Nowym Targu zasad zarządzania procesami operacyjnymi.* ***§2*** *1. Proces operacyjny, to zadanie:* *a) powtarzalne,* *b) o początku i końcu pokrywającym się z datą rozpoczęcia i zakończenia roku budżetowego,* *c) o wyodrębnionym budżecie i harmonogramie,* *d) o wyodrębnionej odpowiedzialności.* *2. Procesy operacyjne realizuje się w portfelu definiowanym na poziomie komórki organizacyjnej.* ***§3*** *3. Wyróżnia się dwa typy zadań składających się na procesy operacyjne:* *a) procesy zarządcze, związane z zarządzaniem procesem/portfelem procesów komórki organizacyjnej*

i podlegające szczegółowemu opisowi w postaci trybu realizacji faz modelu fazowego procesu,

b) procesy merytoryczne, związane z wykonywaniem czynności charakterystycznych dla specyfiki danej komórki liniowej.

4. Procesy operacyjne podlegają hierarchizacji pod względem poziomu szczegółowości, co daje podstawę wyodrębnienia na poziomie Starostwa Struktury podziału prac, obejmującej:

a) zadania zbiorcze (w tym zadanie zbiorcze głównych procesów operacyjnych), które podlegają dalszemu uszczegółowieniu,

b) pakiety pracy, które są najbardziej szczegółową czynnością w procesie operacyjnym i wchodzą w skład portfela procesów operacyjnych danej komórki.

5. Każdy proces operacyjny na poziomie pakietu pracy podlega powiązaniu z właściwym procesem strategicznym wynikającym ze Strategii Powiatu Nowotarskiego.

§4

1. Procesy realizowane są przez komórki stałe struktury organizacyjnej (wyodrębnione stałe stanowiska pracy, piony, wydziały i biura).

2. Starosta przed rozpoczęciem roku budżetowego zarządzeniem zatwierdza Strukturę podziału prac procesów operacyjnych oraz strukturę portfeli procesów operacyjnych poszczególnych komórek organizacyjnych.

3. Komórka liniowa, która realizuje dany proces określana jest jako komórka merytoryczna procesu.

Rozdz. 2. Model fazowy procesu

§5

1. Proces realizowane jest według modelu fazowego obejmującego następujące fazy:

a) faza inicjacji,

b) faza przygotowania,

c) faza realizacji,

d) faza zamknięcia.

2. Pełnomocnik Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami określa, a Starosta przyjmuje zarządzeniem szczegółowy tryb realizacji poszczególnych faz procesu.

3. Do procesu odnoszą się zapisy z §8, pkt. 3-6 Procedury realizacji projektów.

§6

1. Faza inicjacji obejmuje zadania związane z rozpoczęciem przygotowań do nowego roku budżetowego.

2. Faza przygotowania obejmuje zadania związane z przygotowaniem planu bazowego procesu/portfela procesów w komórce organizacyjnej.

3. Faza realizacji obejmuje zadania związane z wykonywaniem procesów operacyjnych pozwalających na zarządzanie realizacją procesów oraz wykonywaniem zadań merytorycznych przypisanych do danej komórki liniowej.

4. Faza zamknięcia obejmuje prace związane z rozliczeniem i oceną końcową przebiegu procesów w danym roku budżetowym.

5. Faza inicjacji i przygotowania realizowane są w roku poprzedzającym dany rok budżetowy. Zadania związane z fazą inicjacji wykonywane są w ramach procesów poprzedzającego dany rok budżetowy.

6. Faza realizacji wykonywana jest w ramach danego roku budżetowego.

7. Faza zamknięcia wykonywana jest w roku budżetowym następującym po danym roku budżetowym. Zadania związane z fazą zamknięcia wykonywane są w ramach procesów następnego roku budżetowego.

§7

Skarbnik inicjuje rozpoczęcie prac związanych z przygotowaniem planu procesów operacyjnych na kolejny rok budżetowy.

§8

1. Kierownicy liniowy weryfikuje listę procesów w ramach komórki liniowej oraz zgłasza propozycje zmiany Struktury Podziału Prac procesów operacyjnych do Kierownika portfela.

2. Dla portfela procesów danej komórki liniowej Kierownik liniowy przygotowuje plan bazowy składający

się min. z:
a) budżetu bazowego procesów,
b) harmonogramu procesów,
c) planu obsady procesów.

3. *Okres trwania procesu obejmuje rok budżetowy, a procesy realizowane są w relacji rozpoczęcie-rozpoczęcie.*
4. *Suma kosztów procesów wchodzących w skład portfela procesów operacyjnych komórki liniowej tworzy budżet tej komórki.*
5. *Dla nowego procesu obligatoryjnie, a dla już istniejących w miarę potrzeb kierownik liniowy przed rozpoczęciem roku budżetowego przygotowuje pozostałe składowe planu procesów, obejmujące min.:*
   a) analizę interesariuszy,
   b) analizę ryzyk,
   c) listę celów,
   d) macierz odpowiedzialności.
6. *Koszty przygotowania planu procesów obciążają rok budżetowy poprzedzający rok, dla którego przygotowywany jest plan.*
7. *Plan procesów podlega ocenie ze strony:*
   a) Kierownika portfela,
   b) Skarbnika,
   c) Sekretarza.
8. *Kryteria oceny planu procesów przygotowuje Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami.*

§9

1. *Rozpoczęcie realizacji procesów następuje z dniem 01 stycznia, a ich zakończenie z dniem 31 grudnia danego roku budżetowego.*
2. *W trakcie realizacji procesów Kierownik liniowy przygotowuje Raporty z realizacji procesów zgodnie z procedurą przedstawioną w szczegółowym trybie realizacji faz procesów.*
3. *Interwał przygotowania Raportów z realizacji procesów jest spójny z rozwiązaniami przyjętymi dla raportowania projektów, o którym mowa w §12, pkt. 3 i 4 Procedury realizacji projektów.*
4. *Do procesów stosuje się zapisy z §12 pkt. 5 i 6. a), c-d) Procedury realizacji projektów.*
5. *Na zakończenie roku budżetowego Kierownik liniowy przygotowuje Raport z zakończenia procesów, który podlega ocenie jak w §12 pkt. 8 procedury realizacji projektów z uwzględnieniem ograniczeń z pkt. 4 niniejszej procedury.*

§10

W zakresie portfela procesów operacyjnych przypisanego do danej komórki organizacyjnej Kierownika liniowego dotyczą zapisy w §13 pkt. 1 i 4 Procedury realizacji procesów.

§11

Do procesów odnoszą się zapisy z §14 Procedury realizacji projektów.

Rozdz. 3. Kierownik liniowy i komórka liniowa

§14

1. *Kierownik liniowy to stałe stanowisko pracy utworzone w ramach struktury liniowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.*
2. *Do Kierownika liniowego stosuje się zapisy z §15 pkt. 2-4 Procedury realizacji projektów.*
3. *Kategorie oraz prawa i obowiązki kierowników liniowych określa regulamin organizacyjny.*

§15

1. *Komórka liniowa to stała komórka organizacyjna powołana do realizacji zadań ciągłych.*
2. *Do pracownika liniowego odnoszą się zapisy z §18 pkt. 2-5 Procedury realizacji procesów.*
3. *Prawa i obowiązki pracownika liniowego określa regulamin organizacyjny.*

Biuro Zarządzania Projektami

§16
1. Do opisu zadań Biura Zarządzania Projektami w zakresie procesów stosuje się zapisy z §22 Procedury realizacji projektów.
2. Kierownik portfela ma prawo do:
a) opiniowania planu procesów oraz Raportu z realizacji procesów,
b) wydawania Kierownikowi liniowemu poleceń w zakresie prowadzonego controllingu procesów.
3. W celu określenia obowiązków Kierownika portfela w zakresie procesów stosuje się zapisy z §23 pkt. 2 Procedury realizacji projektów.
4. W celu określenia praw i obowiązków Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami w zakresie procesów stosuje się zapisy z §24 Procedury realizacji projektów.

Źródło: Opracowanie własne.

B. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami.

W strukturze organizacji zorientowanej zadaniowo wyodrębnić należy stanowisko o szczególnej roli w utrzymaniu rozwiązań systemowych. Powinno mieć ono charakter Pełnomocnika Starosty. Uwzględniając uwarunkowania Starostwa Powiatowego w Nowym Targu proponuje się powołanie Pełnomocnika Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami zlokalizowanego w tworzonym Biurze Zarządzania Projektami. Proponuje się rozszerzenie kompetencji tego pełnomocnika o dwa dodatkowe obszary zadań: opiekę nad Systemem Zarządzania Procesami, który należy w praktyce włączyć w System Zarządzania Projektami i traktować łącznie jako System Zarządzania Zadaniami. Dodatkowo w kompetencji Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami powinny znaleźć się zadania Kierownika portfela, związane głównie z controllingiem i koordynacją programów, projektów i procesów operacyjnych oraz wsparciem ich realizacji.

Tabela 134. Opis dokumentu „Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami".

KARTA DOKUMENTU: ZARZĄDZENIE STAROSTY W SPRAWIE POWOŁANIA PEŁNOMOCNIKA DS. SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	
Nazwa:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami
Wykorzystanie:	W procesie „Utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami"
Cel:	Określenie osoby odpowiedzialnej za utrzymanie Systemu Zarządzania Projektami, Systemu Zarządzania Procesami, oraz realizację zadań związanych ze wsparciem i controllingiem operacyjnym i taktycznym.
Przygotowanie:	Starosta.
Struktura:	1. Data. 2. Miejsce w strukturze organizacyjnej. 3. Podstawowe zadania związane z utrzymaniem rozwiązań systemowych. 4. Podstawowe zadania w zakresie wsparcia realizacji zadań. 5. Podstawowe zadania w zakresie controllingu zadań.
Elementy metodyki:	Brak.
Składowa dokumentu:	Brak.
Dokumenty składowe:	Brak.
Dokumenty źródłowe:	Brak.
Dokumenty wynikowe:	Brak.
Wzór:	Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 135. Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Pełnomocnika Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami.

Zarządzenie Starosty w sprawie powołania Pełnomocnika Starosty ds. Systemu Zarządzania Projektami
Na podstawie §… Regulaminu orientacji zadaniowej Starostwa Powiatowego w Nowym Targu stanowiącego załącznik nr… do Uchwały nr… Zarządu Powiatu Nowotarskiego z dnia… w sprawie wprowadzenia orientacji zadaniowej Starostwa, ustalam co następuje:
§1.
1. Powołuję na stanowisko Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami Pana/Panią… .
2. Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Projektami ma prawo do rozliczenia w ramach projektu godzin pracy w wymiarze … etatu.
3. Przyporządkowanie organizacyjne Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami określa struktura organizacyjna Starostwa Powiatowego w Nowym Targu.
4. Szczegółowy zakres obowiązków Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Projektami określa Opis stanowiska pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

Oprócz przedstawionych wyżej uchwał Zarządu i zarządzenia Starosty nie należy wykluczać przygotowania dodatkowych dokumentów, które pozwolą na uruchomienie orientacji zadaniowej Starostwa.

Nowy Targ, 26.01.2012 r.

Autor raportu

Dr Jacek Strojny