



# DZIENNIK URZĘDOWY

## MINISTRA CYFRYZACJI

---

Warszawa, dnia 11 marca 2024 r.

Poz. 8

### ZARZĄDZENIE NR 8

### MINISTRA CYFRYZACJI<sup>1)</sup>

z dnia 7 marca 2024 r.

#### **w sprawie metodyki zarządzania projektami i programami z zakresu spraw działu administracji rządowej – informatyzacja oraz powołania Rady Portfela Ministra Cyfryzacji**

Na podstawie art. 34 ust. 1 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2022 r. poz. 1188 oraz z 2023 r. poz. 1195, 1234 i 1641) zarządza się, co następuje:

#### **§ 1. Zarządzenie określa:**

- 1) metodykę zarządzania projektami i programami z zakresu spraw działu administracji rządowej – informatyzacja;
- 2) zadania i skład Rady Portfela Ministra Cyfryzacji.

#### **§ 2. Ilekroć w zarządzeniu jest mowa o:**

- 1) Biurze Portfela – należy przez to rozumieć komórkę organizacyjną Ministerstwa Cyfryzacji, do której zakresu zadań należy prowadzenie spraw związanych z funkcjonowaniem Rady Portfela, monitorowanie portfela projektów oraz aktualizacja i wspieranie wdrożenia metodyki;

---

<sup>1)</sup> Minister Cyfryzacji kieruje działem administracji rządowej – informatyzacja, na podstawie § 1 ust. 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2023 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Cyfryzacji (Dz. U. poz. 2720).

- 2) programie – należy przez to rozumieć przedsięwzięcie, w skład którego wchodzi powiązane ze sobą projekty oraz działania związane z zarządzaniem programem oraz którego celem jest osiągnięcie w określonym czasie i budżecie określonych rezultatów i korzyści, to jest efektu strategicznego stanowiącego synergiczną kumulację efektów wynikających z wytworzenia produktów projektów wchodzących w skład programu;
- 3) projekcie – należy przez to rozumieć wyodrębnione z działalności ciągłej zorganizowane przedsięwzięcie ukierunkowane na wprowadzenie zmiany wynikającej z wytworzenia i wdrożenia w określonym czasie i budżecie unikalnego produktu, który spełnia określone wymagania jakościowe i ilościowe;
- 4) portfelu projektów – należy przez to rozumieć zbiór przedsięwzięć realizowanych z zakresu spraw działu administracji rządowej – informatyzacja, takich jak projekty lub programy, które zostały zaakceptowane przez Radę Portfela;
- 5) resorcie cyfryzacji – należy przez to rozumieć Ministerstwo Cyfryzacji oraz jednostki podległe Ministrowi Cyfryzacji lub przez niego nadzorowane.

§ 3. 1. Metodyka zarządzania projektami i programami z zakresu spraw działu administracji rządowej – informatyzacja, zwana dalej „metodyką”, reguluje:

- 1) zarządzanie projektami i programami z zakresu spraw działu administracji rządowej – informatyzacja, obowiązujące w resorcie cyfryzacji;
- 2) zarządzanie portfelem projektów Ministra Cyfryzacji.

2. Metodyka stanowi załącznik do zarządzenia.

§ 4. 1. Powołuje się Radę Portfela Ministra Cyfryzacji, zwaną dalej „Radą Portfela”.

2. Rada Portfela jest organem w Ministerstwie Cyfryzacji, odpowiedzialnym za strategiczne zarządzanie portfelem projektów w resorcie cyfryzacji.

3. W skład Rady Portfela wchodzi:

- 1) Przewodniczący Rady Portfela – Minister Cyfryzacji lub wskazany przez niego sekretarz stanu w Ministerstwie Cyfryzacji;
- 2) Sekretarz Rady Portfela – dyrektor komórki organizacyjnej Ministerstwa Cyfryzacji, do której zakresu zadań należy prowadzenie spraw związanych z funkcjonowaniem Rady Portfela, monitorowaniem portfela projektów oraz aktualizacją i wsparciem wdrożenia metodyki;
- 3) Zastępca Sekretarza Rady Portfela – zastępca dyrektora komórki organizacyjnej Ministerstwa Cyfryzacji, o której mowa w pkt 2;

- 4) pozostali członkowie Rady Portfela:
- a) sekretarze stanu w Ministerstwie Cyfryzacji,
  - b) dyrektorzy komórek organizacyjnych Ministerstwa Cyfryzacji albo wyznaczeni przez nich zastępcy dyrektorów komórek organizacyjnych w Ministerstwie Cyfryzacji,
  - c) prezesi organów nadzorowanych przez Ministra Cyfryzacji albo wyznaczeni przez nich zastępcy prezesa;
  - d) dyrektorzy jednostek podległych Ministrowi Cyfryzacji lub przez niego nadzorowanych albo wyznaczeni przez nich zastępcy dyrektora.

4. Zadania Rady Portfela są określone w metodyce.

§ 5. Obsługę prac Rady Portfela zapewnia Sekretarz Rady Portfela przy pomocy Biura Portfela.

§ 6. Przedsięwzięcia, które w dniu wejścia w życie zarządzenia są realizowane w portfelu projektów jako inicjatywy, na podstawie zarządzenia nr 9 Ministra Cyfryzacji z dnia 13 lipca 2023 r. w sprawie zatwierdzania do realizacji oraz zarządzania projektami, programami i portfelem projektów w resorcie cyfryzacji (Dz. Urz. Min. Cyf. poz. 10), wymagają ich dostosowania do nowej metodyki poprzez uzyskanie akceptacji Rady Portfela na ich wyłączenie z portfela projektów lub dalszą realizację jako projekt lub program poprzez opracowanie Wizji Projektu lub Wizji Programu.

§ 7. 1. Traci moc zarządzenie nr 9 Ministra Cyfryzacji z dnia 12 lipca 2023 r. w sprawie zatwierdzania do realizacji oraz zarządzania projektami, programami i portfelem projektów w resorcie cyfryzacji.

2. Decyzje Rady Portfela wydane na podstawie zarządzenia, o którym mowa w ust. 1, zachowują ważność, z uwzględnieniem § 6.

§ 8. Zarządzenie wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia.

Minister Cyfryzacji: *K. Gawkowski*

Załącznik do zarządzenia nr 8  
Ministra Cyfryzacji  
z dnia 7 marca 2024 r.

**METODYKA**

**ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI I PROGRAMAMI**

**Z ZAKRESU SPRAW DZIAŁU ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ –  
INFORMATYZACJA**

## **Rozdział 1. Definicje.**

**§ 1.** Użyte w metodyce określenia oznaczają:

- 1) Faza Planowania – kolejna po fazie przygotowania część cyklu życia projektu poświęcona rozpatrzeniu różnych wariantów realizacji oraz stabilizacji projektu (w tym dopasowaniu metodyki, a następnie szczegółowemu jego zaplanowaniu. Obejmuje ona w szczególności: zdefiniowanie zakresu, działań, zasobów, w szczególności ludzkich, planu prac, oszacowanie kosztów, wskazanie i hierarchizację ryzyk, doprecyzowanie przyszłych korzyści oraz przyjęcie standardów jakości. Fazę kończy opracowanie Planu Projektu, który może ulegać modyfikacjom w dalszych fazach projektu;
- 2) Faza Pomysłu (przedprojektowa) – zakres działań, rozpoczynających się w momencie zidentyfikowania pomysłu na realizację projektu, dedykowanych sporządzeniu Wizji Projektu obejmującej: krótki opis podstawowych potrzeb interesariuszy, na jakie odpowiada pomysł projektu, celu, najistotniejszych ryzyk oraz orientacyjne oszacowanie budżetu, związanych z ewentualną jego realizacją, kończących się akceptacją Wizji Projektu i zgodą na jego rozpoczęcie;
- 3) Faza Poprojektowa (stabilizacji) – zakres działań rozpoczynających się w momencie zamknięcia projektu zrealizowanego w pełni pod względem rzeczowym, dedykowana monitorowaniu korzyści z projektu i utrzymującego się w związku z tym ryzyka;
- 4) Faza Przygotowania – część cyklu życia projektu obejmująca definiowanie i oszacowanie przedsięwzięcia. Fazę kończy opracowanie Karty Projektu, będącej podstawą decyzji o rozpoczęciu szczegółowego planowania projektu;
- 5) Faza Realizacji – część cyklu życia projektu skoncentrowany na wypełnieniu Planu Projektu oraz jego celów poprzez dostarczanie specjalistycznych produktów projektu, tzw. rzeczowa realizacja projektu, polegająca na osiągnięciu celów i ich wskaźników, wytworzeniu/wdrożeniu lub udostępnieniu produktów oraz osiągnięciu kamieni milowych. Wymaga odpowiedniego reagowania na wszelkie zagadnienia i ryzyka w trakcie realizacji;
- 6) Faza Zamykania – część cyklu życia projektu poświęcona zamykaniu projektu, uzupełnieniu i uporządkowaniu wewnętrznej dokumentacji projektowej, rozliczeniu finansowemu projektu, weryfikacji uzyskania korzyści, określeniu sposobu dalszego monitorowania długoterminowych korzyści i ryzyk. Ze względu na konieczność przedwczesnego zamknięcia projektu faza Zamykania może być zainicjowana w każdym momencie trwania projektu w fazach: Przygotowania, Planowania lub Realizacji. Fazę

kończy opracowanie Raportu Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu. Faza Zamykania jest ostatnią fazą zarządzania projektem;

- 7) Fazy w projekcie – wydzielona część przedsięwzięcia obejmująca:
  - a) fazę Pomysłu (przedprojektowa),
  - b) fazę Przygotowania,
  - c) fazę Planowania,
  - d) fazę Realizacji,
  - e) fazę Zamykania,
  - f) fazę Stabilizacji (faza poprojektowa);
- 8) Fazy w programie — wydzielona część programu obejmująca:
  - a) fazę Przygotowania,
  - b) fazę Planowania,
  - c) fazę Realizacji,
  - d) fazę Zamykania;
- 9) Pomysł – koncepcję zawierającą wstępnie zdefiniowane założenia osiągnięcia celu lub rozwiązania problemu, prowadzącą do zmiany stanu, która może być realizowana w ramach zakresu spraw działu administracji rządowej – informatyzacja;
- 10) Proces – zbiór powiązanych ze sobą, powtarzalnych, zaplanowanych, wykonywanych i doskonalonych w sposób ciągły czynności ukierunkowanych na osiągnięcie i dostarczenie powtarzalnych efektów, w szczególności. obsługa administracyjna urzędu, prowadzenie usługi konsultacyjnej, udzielanie dotacji;
- 11) Portfel Projektów – zgodnie z definicją określoną w § 2 pkt 4 zarządzenia;
- 12) Program – zgodnie z definicją określoną w § 2 pkt 2 zarządzenia;
- 13) Projekt – zgodnie z definicją określoną w § 2 pkt 3 zarządzenia;
- 14) Posiedzenie zdalne lub hybrydowe – spotkanie, w którym część uczestników lub wszyscy uczestnicy korzystają ze środków komunikacji elektronicznej obejmujących w szczególności wielostronną komunikację w czasie rzeczywistym, w ramach której, mogą wypowiadać się w jego toku;
- 15) System MonAliZa 2.0 – system teleinformatyczny Ministra Cyfryzacji wspomagający monitorowanie i zarządzanie projektami, programami i portfelami, uwzględniający jednolite rekomendacje dotyczące zarządzania oraz proces monitorowania projektów i programów strategicznych w administracji rządowej;

- 16) Uzasadnienie biznesowe – udokumentowanie zasadności realizacji projektu lub programu.

## **Rozdział 2. Role.**

### **§ 2. 1. Rola związana z fazą Pomysłu (przedprojektową):**

Lider pomysłu (pomysłodawca) – osoba realizująca zadania w fazie Pomysłu (przedprojektowej). Pracownik właściwej merytorycznie komórki organizacyjnej resortu cyfryzacji, w której zakresie znajduje się obszar zadań dotyczący zmiany planowanej w ramach pomysłu na projekt lub program, odpowiedzialna za przygotowanie Wizji Projektu. Lider pomysłu odpowiada za komunikację, raportowanie i rejestry do momentu powołania przez Sponsora lub Komitet Sterujący Kierownika Projektu.

### **2. Role związane z projektem:**

- 1) Sponsor projektu (jeśli został powołany Przewodniczący Komitetu Sterującego pełni jednocześnie funkcję Sponsora projektu) – osoba odpowiedzialna za strategiczne zarządzanie projektem oraz zrealizowanie określonych produktów i korzyści wynikających z projektu. W przypadku braku powołania Komitetu Sterującego projektu przez Radę Portfela, Sponsor samodzielnie realizuje obowiązki i podejmuje decyzje, które należą do kompetencji Komitetu Sterującego;
- 2) Komitet Sterujący – Sponsor projektu oraz grupa osób wspierających Sponsora projektu w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie projektu. W skład Komitetu Sterującego projektu wchodzi: Sponsor projektu (Przewodniczący Komitetu Sterującego) oraz pozostali członkowie Komitetu Sterującego – osoby, które z racji zajmowanego stanowiska i/lub posiadanych kompetencji zapewniają istotny wkład w optymalizację procesu zarządzania projektem. Wśród członków Komitetu Sterującego wyróżniane są w sposób szczególny role Głównego Dostawcy i Głównego Użytkownika;
- 3) Przewodniczący Komitetu Sterującego – osoba powołana przez Radę Portfela, odpowiada przede wszystkim za zarządzanie projektem na poziomie zarządczym, finansowanie projektu, nadzór nad realizacją projektu oraz osiągnięciem korzyści wynikających z projektu przy zachowaniu ciągłej zasadności biznesowej projektu. Przewodniczy posiedzeniom Komitetu Sterującego, na którym ma decydujący głos. Dokonuje przeglądów uzasadnienia biznesowego projektu po zakończeniu każdej fazy i etapu projektu. Akceptuje protokoły z Komitetów Sterujących;

- 4) Główny Użytkownik - osoba, która odpowiada przede wszystkim za określenie potrzeb użytkowników w odniesieniu do produktów projektu oraz monitoruje poziom ich realizacji. Możliwe jest, aby w roli Głównego Użytkownika występowała więcej niż jedna osoba. Główny Użytkownik przede wszystkim określa oczekiwania jakościowe i kryteria akceptacji dla produktu, rezultaty i korzyści dla projektu, priorytety dla wymagań użytkowników oraz zapewnienia dostępność zasobów użytkownika w realizacji prac projektowych;
- 5) Główny Dostawca – osoba, która reprezentuje zespół, dostarczający produkty projektu wraz z dokumentacją. Odpowiada przede wszystkim za ich jakość i integralność. Możliwe jest, aby w roli Głównego Dostawcy występowała więcej niż jedna osoba. Główny Dostawca przede wszystkim ocenia i potwierdza zasadność formuły realizacji projektu, jednocześnie zapewniając, że metody wytwarzania produktów są racjonalne i efektywne. Gwarantuje dostępność zasobów dostawcy niezbędnych dla projektu oraz prawidłowość stosowania procedur jakościowych;
- 6) Kierownik Projektu (Lider Projektu) – osoba odpowiedzialna za operacyjne zarządzanie projektem. Kierownikiem Projektu jest osoba przygotowana merytorycznie do sprawnego zarządzania projektem, będąca pracownikiem jednostki organizacyjnej na dowolnym stanowisku lub zaangażowana w sposób dedykowany na czas realizacji projektu;
- 7) Biuro Projektu – tymczasowa struktura ustanowiona do wsparcia realizacji przedsięwzięcia o charakterze projektowym. Pracownicy Biura Projektu zapewniają Kierownikowi Projektu wsparcie administracyjne i specjalistyczne;
- 8) Koordynator Biura Projektu – przedstawiciel Biura Projektu, który koordynuje prace Biura Projektu – osoba, która bada dokumentację zarządczą od strony formalnej i gromadzi ją, ma prawo do wglądu w dokumentację zarządczą, do monitorowania postępu prac projektu oraz do bezpośredniego kontaktowania się z Komitetem Sterującym i Kierownikami Projektów, wspiera realizację projektu poprzez dostarczanie wiedzy z zakresu zarządzania.

### 3. Role związane z programem:

- 1) Właściciel Programu – (Przewodniczący Rady Programu), osoba odpowiedzialna za strategiczne zarządzanie programem oraz osiągnięcie zakładanych korzyści. Właścicielem Programu jest osoba będąca członkiem Kierownictwa Ministerstwa Cyfryzacji lub jednostek podległych Ministrowi Cyfryzacji lub przez niego nadzorowanych. Szczególnym rodzajem Właściciela Programu jest Pełnomocnik Rządu.



Właściciel Programu podejmuje decyzje w porozumieniu z Radą Programu oraz po konsultacjach ze Sponsorami projektów wchodzących w skład programu. Sprawuje bezpośredni nadzór nad Kierownikiem Programu;

- 2) Rada Programu – grupa osób wspierających Właściciela Programu w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie programu oraz zapewniających zasoby niezbędne do realizacji programu. W skład Rady Programu wchodzi Właściciel Programu (Przewodniczący Rady Programu) oraz pozostali członkowie Rady Programu – wydelegowani członkowie Komitetów Sterujących poszczególnych projektów wchodzących w skład programu oraz inne osoby niezbędne dla zapewnienia prawidłowych warunków realizacji programu (w szczególności dysponujące zasobami wykorzystywanymi do realizacji programu);
- 3) Kierownik Programu – osoba odpowiedzialna za operacyjne zarządzanie programem. Kierownikiem Programu jest osoba przygotowana merytorycznie do sprawnego zarządzania programem, będąca pracownikiem jednostki organizacyjnej na dowolnym stanowisku kierowniczym lub zatrudniona w sposób dedykowany na czas realizacji programu. Kierownik Programu podlega bezpośrednio Właścicielowi Programu. Realizując swoje zadania korzysta ze wsparcia pracowników Biura Programu;
- 4) Biuro Programu – tymczasowa struktura powołana do wsparcia realizacji programu. Pracownicy Biura Programu zapewniają Kierownikowi Programu wsparcie administracyjne i specjalistyczne. Biuro Programu wyodrębnione jest w strukturze jednostki, do której przypisano odpowiedzialność za bieżące zarządzanie programem (tej, z której wyznaczono Kierownika Programu). Biuro Programu ma zapewniony dostęp do zasobów lokalowych i sprzętowych oraz materiałów biurowych, adekwatnych do zakresu i specyfiki realizowanych zadań. Koszty funkcjonowania Biura Programu, o ile to możliwe, pokrywane są z budżetu programu. Funkcja Biura Programu może być pełniona przez Biuro Portfela zlokalizowane w danej jednostce organizacyjnej;
- 5) Koordynator Biura Programu – przedstawiciel Biura Programu, który koordynuje pracami Biura Programu – osoba, która bada dokumentację zarządczą od strony formalnej i gromadzi ją, ma prawo do wglądu w dokumentację zarządczą, do monitorowania postępu prac programu/projektu oraz do bezpośredniego kontaktowania się z Radą Programu, Komitetem Sterującym, Kierownikami Projektów, wspiera realizację programu/projektów poprzez dostarczanie wiedzy z zakresu zarządzania.

#### 4. Role związane z Radą Portfela:

- 1) Przewodniczący Rady Portfela (Właściciel Portfela) – osoba strategicznie zarządzająca portfelem projektów. Właściciel Portfela podejmuje decyzje w porozumieniu z Radą Portfela. Kieruje pracami Rady Portfela, w tym zwołuje posiedzenia, inicjuje korespondencyjne (obiegowe) uzgodnienie stanowisk na potrzeby podjęcia decyzji z zakresu spraw znajdujących się we właściwości Rady Portfela, akceptuje i podpisuje protokoły z posiedzenia, wydaje decyzje, wytyczne, rekomendacje, może zapraszać do udziału w pracach Rady Portfela inne osoby niż członkowie Rady Portfela, jeżeli ich udział jest uzasadniony zakresem tematycznym prac Rady Portfela, oraz podejmuje decyzje w zakresie odstępstw od stosowania metodyki;
- 2) Sekretarz Rady Portfela – dyrektor komórki organizacyjnej Ministerstwa Cyfryzacji, do zakresu zadań której należy prowadzenie spraw związanych z funkcjonowaniem Rady Portfela, monitorowaniem portfela projektów oraz aktualizacją i wsparciem wdrożenia metodyki. Uzgadnia z Przewodniczącym Rady Portfela możliwość obiegowego trybu procedowania decyzji z zakresu spraw znajdujących się we właściwości Rady Portfela, agendę posiedzenia Rady Portfela, informuje o terminach posiedzeń lub terminach obiegowego trybu procedowania decyzji, monitoruje opracowanie raportów lub innych dokumentów, bierze udział w ich konsultacji i wyraża zgodę na przekazanie do zaopiniowania przez członków Rady Portfela, sporządza protokół z posiedzenia, prowadzi repozytorium protokołów, rekomenduje zmiany w metodyce. Sekretarz Rady Portfela może zapraszać do udziału w pracach Rady Portfela inne osoby, niż członkowie Rady Portfela, jeżeli ich udział jest uzasadniony zakresem tematycznym prac Rady Portfela;
- 3) Zastępca Sekretarza Rady Portfela (Koordynator Biura Portfela) – zastępca dyrektora komórki organizacyjnej Ministerstwa Cyfryzacji, do którego zadań należy wsparcie Sekretarza Rady Portfela w obszarze realizacji spraw związanych z funkcjonowaniem Rady Portfela, monitorowaniem portfela projektów oraz aktualizacją i wsparciem wdrożenia metodyki;
- 4) Rada Portfela – grupa osób wspierająca Właściciela Portfela w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie portfela. Skład Rady Portfela jest wskazany § 4 ust. 3 zarządzenia;
- 5) Biuro Portfela – komórka organizacyjna Ministerstwa Cyfryzacji, która prowadzi sprawy związane z funkcjonowaniem Rady Portfela, konsultowaniem dokumentów na Radę

Portfela, ewidencję portfela projektów, monitoruje portfel projektów, przeprowadza cykliczne inwentaryzacje i przeglądy projektów i programów, aktualizuje i wspiera wdrożenie i stosowanie metodyki, wspiera prace Komitetów Sterujących i Rad Programów w zakresie zgodności z metodyką.

### **Rozdział 3. Rada Portfela. Kluczowe zadania, tryb i zasady pracy.**

§ 3. 1. Nadzór strategiczny nad realizacją projektów i programów wchodzących w skład portfela projektów pełni Właściciel Portfela.

2. Właściciel Portfela lub sekretarz stanu w Ministerstwie Cyfryzacji, który go zastępuje, przewodniczy Radzie Portfela i podejmuje ostateczne decyzje, w tym w zakresie odstępstw od stosowania metodyki.

3. Rada Portfela w szczególności:

- 1) akceptuje uruchomienie, realizację, wstrzymywanie i wznawianie, zamknięcie oraz wcześniejsze zamknięcie projektów i programów z portfela projektów, jak również ich włączanie i wyłączanie z portfela projektów;
- 2) powołuje Komitety Sterujące oraz dokonuje zmian w składach Komitetów Sterujących;
- 3) powołuje Rady Programów oraz dokonuje zmian w składach Rad Programów;
- 4) monitoruje projekty i programy, w tym dokonuje przeglądu postępu prac w projektach i programach w portfelu projektów;
- 5) koordynuje i dba o spójność inicjowanych i realizowanych projektów i programów, a także decyduje o przynależności projektów do programów;
- 6) określa częstotliwość przeglądów projektów i programów oraz system informatyczny, który może wspomagać zarządzanie projektami lub programami;
- 7) opiniuje i akceptuje Wizję Projektu, Wizję Programu, Kartę Projektu, Kartę Programu, Status Projektu na Radę Portfela, Status Programu na Radę Portfela, Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Projektu/Programu;
- 8) opiniuje i akceptuje zmiany w projekcie lub programie wykraczające poza tolerancje wyznaczone dla Komitetu Sterującego, Sponsora i Rady Programu;
- 9) rozpatruje eskalowane na poziom Rady Portfela ryzyka i zagadnienia;
- 10) wydaje wytyczne Radom Programów, Komitetom Sterującym oraz Sponsorom;
- 11) rekomenduje zmiany w metodyce.

4. Rada Portfela nadaje kategorie dla projektów i programów:

- 1) A – przedsięwzięcia strategiczne o najwyższym priorytecie;

- 2) B – przedsięwzięcia strategiczne o niższym priorytecie;
- 3) C – przedsięwzięcia mniejszej wagi;
- 4) D – wewnętrzne przedsięwzięcia jednostki.

5. Rada Portfela podejmuje decyzje w ramach posiedzeń (stacjonarnych, zdalnych, hybrydowych) albo obiegowo. Członkowie Rady Portfela mogą wnioskować do Sekretarza Rady Portfela o zwołanie dodatkowych posiedzeń lub obiegowego podjęcia decyzji oraz, w przypadku nieobecności, wskazywać swoich zastępców do roli Członka Rady Portfela.

6. Posiedzenia Rady Portfela odbywają się nie rzadziej niż raz na dwa miesiące przy obecności co najmniej 6 członków Rady Portfela, w tym Przewodniczącego Rady Portfela, Sekretarza Rady Portfela (lub Zastępcy Sekretarza Rady Portfela) oraz co najmniej 4 pozostałych członków Rady Portfela.

7. Decyzje Rady Portfela są podejmowane w drodze uzgodnienia, a w przypadku braku uzgodnienia – decyzję podejmuje Przewodniczący Rady Portfela.

8. Dopuszcza się łączenie roli członka Rady Portfela oraz Przewodniczącego Komitetu Sterującego/Rady Programu lub Sponsora projektu.

#### **Rozdział 4. Komitet Sterujący. Kluczowe zadania, tryb i zasady pracy.**

§ 4. 1. Komitet Sterujący podejmuje decyzje, które są dokumentowane w protokole zaakceptowanym przez Przewodniczącego Komitetu Sterującego, w ramach posiedzeń stacjonarnych, zdalnych, hybrydowych. Decyzje mogą być również podejmowane w trybie obiegowym.

2. Decyzje Komitetu Sterującego są podejmowane w drodze uzgodnienia, a w przypadku braku uzgodnienia – decyzję podejmuje Przewodniczący Komitetu Sterującego.

3. Członek Komitetu Sterującego może zgłosić odrębne stanowisko w stosunku do decyzji podjętej przez Komitet Sterujący i przekazać, wraz z argumentacją, do Sekretarza Rady Portfela, jako propozycję zagadnienia do rozpatrzenia przez Radę Portfela.

4. Posiedzenia Komitetu Sterującego zwołuje się nie rzadziej niż raz na 2 miesiące.

5. Przewodniczący Komitetu Sterującego prowadzi obrady, które odbywają się przy obecności co najmniej Przewodniczącego Komitetu Sterującego oraz Głównego Użytkownika.

6. W posiedzeniach Komitetu Sterującego mogą brać udział osoby zaproszone przez Przewodniczącego Komitetu Sterującego z własnej inicjatywy lub na wniosek członków Komitetu Sterującego, jeżeli ich udział jest uzasadniony zakresem tematycznym prac Komitetu Sterującego.

7. W przypadku braku powołania Komitetu Sterującego decyzje podejmuje Sponsor.

## **Rozdział 5. Biuro Portfela. Zakres odpowiedzialności, tryb i zasady pracy.**

§ 5. 1. Biuro Portfela prowadzi sprawy związane z funkcjonowaniem Rady Portfela, konsultowaniem dokumentów przygotowywanych do akceptacji przez Radę Portfela, prowadzi ewidencję portfela projektów, monitoruje portfel projektów, przeprowadza cykliczne inwentaryzacje i przeglądy projektów i programów, aktualizuje i wspiera wdrożenie i stosowanie metodyki, wspiera prace Komitetów Sterujących i Rad Programów w zakresie zgodności z metodyką.

2. Osobą kierującą Biurem Portfela jest Sekretarz lub Zastępca Sekretarza Rady Portfela.

## **Rozdział 6. Poziomy zarządzania dla przedsięwzięć.**

§ 6. W celu sprawnej realizacji przedsięwzięć oraz zwiększenia skuteczności działań resortu cyfryzacji obowiązują cztery poziomy zarządcze dla projektów i programów:

- 1) poziom strategiczny Rady Portfela (Rady Portfela odpowiada za zarządzanie portfelem projektów);
- 2) poziom zarządczy Komitetu Sterującego lub Rady Programu (Komitet Sterujący lub Rada Programu, odpowiada za sukces realizacji projektu lub programu);
- 3) poziom operacyjny Kierownika Projektu lub Programu (Kierownik Projekt lub Programu, odpowiada za codzienne zarządzanie projektem lub programem oraz za wytworzenie odpowiednich produktów zarządczych);
- 4) poziom dostarczania produktów przez Kierowników Zespołów (Kierownik Zespołu odpowiada za wytworzenie odpowiednich produktów specjalistycznych).

## **Rozdział 7. Projekt. Definiowanie i realizacja.**

§ 7.1. Definiując projekt należy odróżnić go od Procesu.

2. Systemami, które mogą wspomagać zarządzanie projektami może być MonAliZa 2.0 i/lub inny wewnętrzny system jednostki organizacyjnej zaakceptowany dla projektu przez Radę Portfela.

3. Każdy projekt jest zarządzany poprzez Komitet Sterujący lub Sponsora (jeśli Komitet Sterujący nie został powołany). W przypadku braku powołania Komitetu Sterującego Sponsor, realizuje obowiązki i podejmuje decyzje, które należą do kompetencji Komitetu Sterującego.

4. Komitet Sterujący składa się z następujących ról Przewodniczący Komitetu Sterującego, Główny Użytkownik, Główny Dostawca.

5. Dla projektów Sponsorem/ Przewodniczącym Komitetu Sterującego może być osoba będąca członkiem Kierownictwa Ministerstwa Cyfryzacji lub jednostek podległych Ministrowi Cyfryzacji lub przez niego nadzorowanych lub inna osoba wyznaczona przez Właściciela Portfela.

6. W przypadku braku powołania Komitetu Sterującego dla projektu powoływany jest Sponsor, który realizuje obowiązki i podejmuje decyzje, które należą do kompetencji Komitetu Sterującego.

7. Za zarządzanie projektem na poziomie zarządczym odpowiada Komitet Sterujący, który w szczególności:

- 1) sprawuje nadzór nad realizacją projektu oraz Kierownikiem Projektu;
- 2) zarządza harmonogramem, budżetem, zakresem oraz ryzykiem projektu wykraczającymi poza tolerancje na poziomie Kierownika Projektu;
- 3) nadzoruje i wyznacza priorytety w realizacji projektu;
- 4) akceptuje produkty projektu;
- 5) powołuje i odwołuje Kierownika Projektu;
- 6) akceptuje strukturę Zespołu Projektowego;
- 7) akceptuje Kartę Projektu, Plan Projektu oraz Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu;
- 8) wydaje wytyczne dla Kierownika Projektu i przedstawia założenia niezbędne do realizacji projektu;
- 9) podejmuje decyzje o zamknięciu/wcześniejszym zamknięciu projektu.

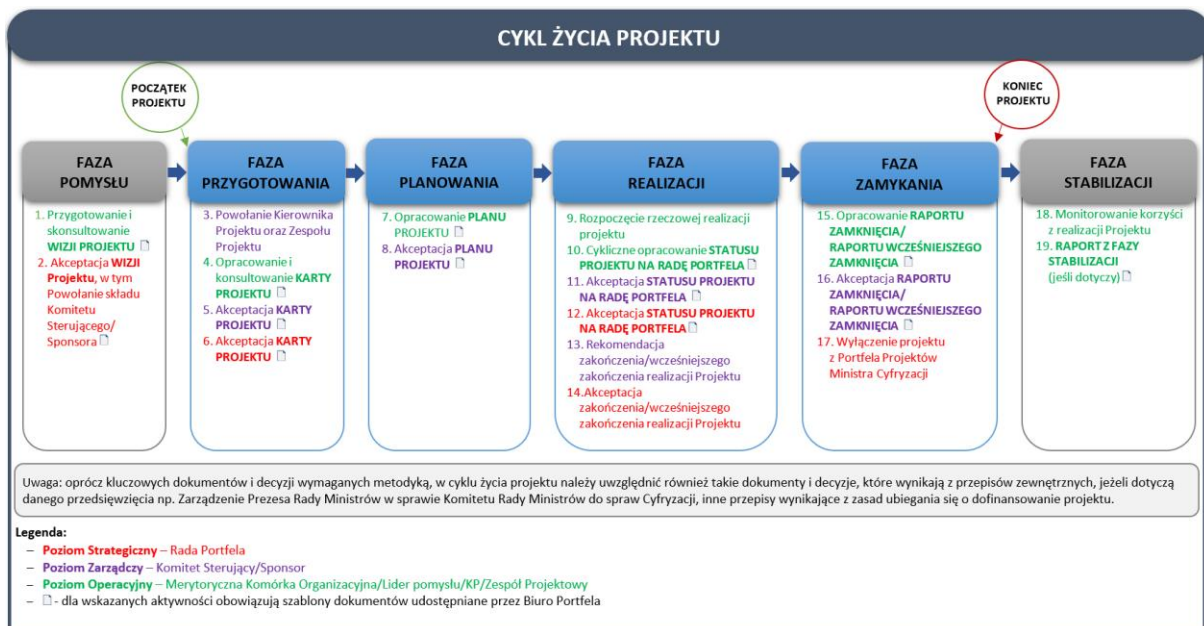
8. Za zarządzanie projektem na poziomie operacyjnym odpowiada Kierownik Projektu. W tym zakresie Kierownik Projektu odpowiada w szczególności za:

- 1) przygotowanie oraz aktualizacje produktów bazowych projektu oraz potwierdzanie ich z Komitetem Sterującym;
- 2) sporządzanie raportów projektu, protokołów z posiedzeń Komitetów Sterujących lub projektów decyzji Sponsora;
- 3) zapewnienie spójności raportowania, w tym danych i dokumentów zarządczych, składanych do różnych organów monitorujących projekt;
- 4) identyfikowanie i zarządzanie ryzykiem;
- 5) zarządzanie zakresem, harmonogramem i budżetem projektu;
- 6) zarządzanie Zespołem Projektowym, w tym między innymi, wnioskowanie o zasoby i powoływanie personelu do pracy w Zespołach Projektowych, delegowanie zadań

członkom Zespołu Projektowego, nadzór i ocenę pracy członków Zespołu Projektowego, zarządzanie jakością w projekcie;

- 7) organizacje testów, w tym akceptacyjnych;
- 8) zarządzanie dostarczaniem produktów zarządczych lub specjalistycznych projektu, w tym zlecanie dostarczenia produktów projektu, odbiór produktów projektu, zarządzanie przepływem informacji;
- 9) współpraca z Komitetem Sterującym, Biurem Portfela oraz Radą Portfela.

## § 8. Obligatoryjne działania zarządcze w cyklu życia projektu:



Rysunek 1. Cykl życia projektu z oznaczeniem faz, poziomów zarządczych, kluczowych decyzji i wymaganych dokumentów bazowych.

### 1. Faza Pomysłu:

- 1) przygotowanie i konsultowanie Wizji Projektu:
  - a) Biuro Portfela udostępnia szablon Wizji Projektu,
  - b) kierownik właściwej merytorycznie komórki organizacyjnej, w której zakresie znajduje się obszar zadań dotyczący zmiany planowanej w ramach pomysłu, wyznacza Lidera pomysłu, który przygotowuje Wizję Projektu,
  - c) Wizja Projektu podlega konsultacjom:
    - z Biurem Portfela, komórką organizacyjną zapewniającą obsługę prawną i legislacyjną ministra właściwego do spraw informatyzacji oraz komórką

organizacyjną zapewniającą obsługę finansową ministra właściwego do spraw informatyzacji,

- komórką organizacyjną, realizującą zadania z zakresu kształtowania Architektury Informacyjnej Państwa oraz prowadzenia spraw związanych z zapewnieniem interoperacyjności systemów teleinformatycznych podmiotów publicznych,

d) lider pomysłu, w uzgodnieniu z kierownikiem właściwej merytorycznie komórki organizacyjnej, w której zakresie znajduje się obszar zadań dotyczący zmiany planowanej w ramach pomysłu przekazuje skonsultowaną wersję Wizji Projektu do Biura Portfela w celu zaopiniowania i akceptacji przez Radę Portfela.

2) akceptacja Wizji Projektu przez Radę Portfela oraz powołanie Sponsora lub Komitetu Sterującego:

a) Przewodniczący Rady Portfela, po zapoznaniu się z opiniami Członków Rady Portfela, wydaje decyzję o akceptacji Wizji Projektu i udzieleniu zgody na realizację fazy Przygotowania projektu albo odmowie akceptacji Wizji Projektu albo decyduje o konieczności ponownego przedłożenia Wizji Projektu na Radę Portfela po uwzględnieniu zmian i uzupełnień koniecznych do wprowadzenia we wskazanym terminie;

b) Rada Portfela powołuje Sponsora lub skład Komitetu Sterującego.

2. Faza Przygotowania:

1) powołanie Kierownika Projektu oraz Zespołu Projektu. Przewodniczący Komitetu Sterującego lub Sponsor powołuje Kierownika Projektu (w razie potrzeby również Zastępcę Kierownika Projektu) oraz Zespół Projektu w zakresie niezbędnym do realizacji zadań w ramach kolejnej fazy;

2) opracowanie i konsultowanie Karty Projektu:

a) Biuro Portfela udostępnia szablon Karty Projektu. Do opracowania Karty Projektu może być również wykorzystany szablon elektroniczny systemu MonAliZa 2.0.,

b) Kierownik Projektu opracowuje i konsultuje Kartę Projektu według wskazań jak dla Wizji Projektu,

c) Kierownik Projektu przekazuje Kartę Projektu do akceptacji Komitetowi Sterującemu;



- 3) akceptacja Karty Projektu przez Komitet Sterujący/Sponsora:
  - a) Komitet Sterujący/Sponsor akceptuje Kartę Projektu. Karta Projektu powinna zostać podpisana przez Przewodniczącego Komitetu Sterującego/Sponsora,
  - b) Kierownik Projektu przekazuje podpisaną Kartę Projektu do Sekretarza/Zastępcy Sekretarza Rady Portfela w celu przekazania do akceptacji przez Radę Portfela;
- 4) akceptacja Karty Projektu przez Radę Portfela. Przewodniczący Rady Portfela, po zapoznaniu się z opiniami Członków Rady Portfela wydaje decyzję o akceptacji Karty Projektu, odmowie akceptacji Karty Projektu albo decyduje o konieczności ponownego przedłożenia Karty Projektu do Rady Portfela po uwzględnieniu zmian i uzupełnień koniecznych do wprowadzenia we wskazanym terminie.

### 3. Faza Planowania:

- 1) opracowanie Planu Projektu:
  - a) po zaakceptowaniu przez Radę Portfela Karty Projektu Kierownik Projektu opracowuje Plan Projektu. Szablon Planu Projektu udostępnia Biuro Portfela,
  - b) Kierownik Projektu opracowuje Plan Projektu i przekazuje do akceptacji Komitetu Sterującego/Sponsora. Do opracowania Planu Projektu może być również wykorzystany szablon elektroniczny systemu MonAliZa 2.0.;
- 2) akceptacja Planu Projektu przez Komitet Sterujący/Sponsora:
  - a) Komitet Sterujący/Sponsor akceptuje Plan Projektu,
  - b) Kierownik Projektu zachowuje Plan Projektu w repozytorium jako dokumentację bazową;
- 3) opinia Komitetu Rady Ministrów do spraw Cyfryzacji w sprawie „Opisu założeń projektu informatycznego” (jeśli dotyczy). Projekty, które spełniają kryteria określone w zarządzeniu Prezesa Rady Ministrów w sprawie Komitetu Rady Ministrów do spraw Cyfryzacji (zwanego dalej KRMC), powinny podlegać zaopiniowaniu przez KRMC. Równolegle z opracowaniem i akceptowaniem Planu Projektu, powinien zostać przygotowany i przekazany do KRMC „Opis Założeń Projektu Informatycznego”, który powinien uzyskać opinię przed rozpoczęciem fazy Realizacji (tzw. rzeczowej realizacji projektu). W tym celu może być wykorzystany formularz dedykowany elektroniczny lub system MonAliZa 2.0., zgodnie z informacją KRMC.

### 4. Faza Realizacji:

- 1) rozpoczęcie realizacji projektu. W trakcie realizacji projektu należy uwzględnić zadania i działania wynikające z zaakceptowanego Planu Projektu. Zadania i działania w ramach

poziomu operacyjnego, w tym z zakresu działań sprawozdawczych, mogą być planowane w różnym zakresie dla różnych przedsięwzięć i powinny być opisane w Planie Projektu akceptowanym przez Komitet Sterujący/Sponsora. W ramach działań sprawozdawczych dla Komitetu Sterującego/Sponsora przygotowywany jest status projektu oraz przegląd uzasadnienia biznesowego;

- 2) cykliczne opracowywanie dla Biura Portfela Statusu Projektu na Radę Portfela Projektów. W zależności od potrzeb oraz decyzji Rady Portfela Kierownik Projektu opracowuje Status Projektu na Radę Portfela i konsultuje z Biurem Portfela. Szablon Statusu Projektu na Radę Portfela udostępnia Biuro Portfela. Kierownik Projektu opracowuje Status Projektu na Radę Portfela. Do opracowania Status Projektu na Radę Portfela może być również wykorzystany szablon elektroniczny systemu MonAliZa 2.0. Kierownik Projektu przekazuje przygotowany Status Projektu na Radę Portfela do akceptacji Komitetu Sterującego/Sponsora;
- 3) akceptacja Statusu Projektu na Radę Portfela przez Komitet Sterujący/Sponsora:
  - a) Komitet Sterujący/Sponsor akceptuje przygotowany Status Projektu na Radę Portfela,
  - b) Kierownik Projektu przekazuje dokument do Sekretarza/Zastępcy Sekretarza Rady Portfela w celu przekazania do akceptacji przez Radę Portfela,
  - c) w przypadku potrzeby zakończenia projektu w ostatnim Statusie Projektu na Radę Portfela, Sponsor lub Komitet Sterujący rekomenduje zakończenie/wcześniejsze zakończenie realizacji Projektu;
- 4) akceptacja Statusu Projektu na Radzie Portfela. Przewodniczący Rady Portfela, po zapoznaniu się z opinią Członków Rady Portfela akceptuje rekomendowane decyzje lub wydaje Przewodniczącemu Komitetu Sterującego/Sponsorowi wytyczne.

#### 5. Faza Zamykania:

- 1) opracowanie Raportu Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu Kierownik Projektu opracowuje Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu i konsultuje według wskazań jak dla Wizji Projektu. Szablon raportu udostępnia Biuro Portfela. Kierownik Projektu do opracowania Raportu Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu może wykorzystać szablon elektroniczny systemu MonAliZa 2.0. Kierownik Projektu przekazuje gotowy Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu do akceptacji Komitetu Sterującego/Sponsora;

- 2) akceptacja Raportu Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu przez Komitet Sterujący/Sponsora:
    - a) Komitet Sterujący/Sponsor dokonuje przeglądu stanu projektu, postępu prac, produktów, uzasadnienia biznesowego, zagadnień i ryzyk, osiągnięcia celów oraz dokumentacji bazowej projektu,
    - b) Komitet Sterujący/Sponsor akceptuje Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu i zamyka projekt. Kierownik Projektu przekazuje Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu podpisany przez Sponsora lub Przewodniczącego Komitetu Sterującego do Sekretarza/Zastępcy Sekretarza Rady Portfela;
  - 3) wyłączenie Projektu z portfela projektów. Przewodniczący Rady Portfela, po zapoznaniu się z opinią Członków Rady Portfela dotyczącą rekomendacji Sponsora lub Komitetu Sterującego, akceptuje wyłączenie projektu z portfela projektów i zakończenie monitorowania lub odmawia wyłączenia projektu z portfela projektów i wydaje wytyczne.
6. Faza Stabilizacji (poprojektowa):
- 1) w fazie Stabilizacji ma miejsce monitorowanie korzyści przez komórkę organizacyjną właściwą merytorycznie, w której zakresie znajduje się obszar zadań dotyczący zmian zrealizowanych w ramach projektu;
  - 2) na zakończenie fazy lub na żądanie Rady Portfela należy przekazać Raport z fazy Stabilizacji do akceptacji Rady Portfela.

## **Rozdział 8. Zarządzanie z uwzględnieniem tolerancji w projekcie.**

**§ 9.** W celu sprawnego zarządzania projektem stosuje się następujące zasady:

- 1) potrzeba podjęcia decyzji lub eskalacji zagadnień, zmian lub problemów w projekcie zgłaszana jest z zachowaniem drogi służbowej w ramach struktury projektu lub na spotkaniach oraz w raportach;
- 2) prośby o decyzje powinny zawierać możliwe warianty wraz ze wskazaniem rekomendowanego rozwiązania;
- 3) eskalacje powinny być przekazywane wraz ze wskazaniem dotychczasowych reakcji na zagadnienie;
- 4) zagadnienia, zmiany, w tym problemy, eskalowane są „do góry” po szczeblach zarządczych, a decyzje przekazywane „do dołu”. Eskalowane są zagadnienia, które są poza poziomem tolerancji dla danego poziomu zarządczego;

- 5) w trakcie realizacji projektu należy zwracać uwagę na tolerancje wyznaczające granice, od których mogą odbiegać docelowe wskaźniki projektu. Przekroczenie określonych tolerancji wymaga uzyskania formalnej zgody odpowiednio Kierownika Projektu, Komitetu Sterującego/Sponsora albo Rady Portfela;
- 6) sposób zarządzania budżetem jest uzgadniany z kierownikiem komórki organizacyjnej właściwej merytorycznie dla danego przedsięwzięcia, z uwzględnieniem stosowania regulacji wewnętrznych obowiązujących w organizacji w zakresie budżetowania, planowania, wydatkowania oraz kontraktowania zamówień publicznych;
- 7) Kierownik Projektu może w szczególności:
  - a) dokonywać przesunięć w budżecie projektu zaakceptowanego przez Sponsora lub Komitet Sterujący w Planie Projektu, po wcześniejszym uzgodnieniu z komórką organizacyjną zapewniającą obsługę finansową ministra właściwego do spraw informatyzacji,
  - b) dokonywać zmian w harmonogramie, które nie spowodują zwiększenia kosztów lub opóźnień w osiągnięciu kamieni milowych i etapów zarządczych przyjętych w Planie Projektu,
  - c) zarządzać ryzykiem zgodnie z wytycznymi opracowanymi w Biurze Portfela,
  - d) wnioskować o zmianę w strukturze projektu,
  - e) potwierdzać merytoryczną i formalną poprawność realizacji produktów według Planu Projektu;
- 8) Komitet Sterujący/Sponsor może w szczególności:
  - a) dokonywać zmian w Planie Projektu, które nie spowodują zwiększenia o ponad 15% budżetu projektu lub o więcej niż 10 mln zł – względem ostatniego zaakceptowanego przez Radę Portfela budżetu w Karcie Projektu,
  - b) dokonywać zmian w harmonogramie, które nie spowodują przesunięcia realizacji projektu o więcej niż kwartał – względem ostatniego zaakceptowanego przez Radę Portfela harmonogramu w Karcie Projektu,
  - c) dokonywać zmian zakresu, jeśli nie wpłynie to na produkt końcowy oraz wskaźniki zadeklarowane w programach operacyjnych lub wskaźniki określone w umowach o dofinansowanie, których niedotrzymanie zagraża kwalifikowalności kosztów lub realizacji celów projektowych stanowiących podstawę i uzasadnienie biznesowe do uruchomienia prac projektowych,
  - d) zarządzać ryzykiem zgodnie z wytycznymi opracowanymi w Biurze Portfela,

- e) dokonywać zmian w strukturze organizacyjnej projektu,
  - f) powoływać i zmieniać Kierownika Projektu,
  - g) rozstrzygać sporne kwestie w Zespołach Projektowych,
  - h) potwierdzać merytoryczną i formalną poprawność realizacji produktów według Planu Projektu z uwzględnieniem sposobu odbioru produktu;
- 9) Rada Portfela akceptuje zmiany w zakresie budżetu, harmonogramu, zakresu, ryzyka, struktury oraz inne kwestie wykraczające poza tolerancje dla Komitetu Sterującego/Sponsora. Rada Portfela dokonuje również zmian Sponsora/w składzie Komitetu Sterującego projektu.

## **Rozdział 9. Rejestry w projekcie.**

§ 10. 1. Kierownik Projektu jest zobligowany do prowadzenia co najmniej następujących rejestrów:

- 1) Rejestru Ryzyk – rejestrowanie zidentyfikowanych ryzyk oraz zarządzanie nimi z uwzględnieniem tolerancji podczas całego cyklu życia projektu,
- 2) Rejestru Zagadnień – rejestrowanie i utrzymywanie informacji o zmianach, zmaterializowanych ryzykach oraz problemach w projekcie,
- 3) Rejestru Decyzji – rejestrowanie kluczowych decyzji dla projektu,
- 4) Rejestru Kamieni Milowych – rejestrowanie i utrzymywanie informacji o kamieniach milowych.

2. Kierownik Projektu w zależności od potrzeb może prowadzić również inne rejestry i dzienniki, w szczególności: Rejestr Interesariuszy, Rejestr Jakości, Rejestr Produktów, Rejestr Zmian, Rejestr Zależności, Dziennik Doświadczeń i Rekomendacji.

3. W zależności od potrzeb rejestry i dzienniki powinny zostać udostępnione dla Biura Portfela i Rady Portfela.

## **Rozdział 10. Komunikacja w projekcie.**

§ 11. W Planie Projektu powinny zostać określone zasady komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi z uwzględnieniem poziomów zarządczych, w szczególności dotyczące spotkań projektowych, przeglądów, raportów z uwzględnieniem wytycznych „Zasady komunikacji w projekcie i programie”.

## **Rozdział 11. Program.**

**§ 12.** 1. Każdy program jest zarządzany poprzez Radę Programu, która wspiera Właściciela Programu w podejmowaniu decyzji strategicznych w zakresie programu oraz zapewnianiu zasobów niezbędnych do realizacji programu.

2. Rada Programu składa się z następujących ról:

- 1) Właściciela Programu;
- 2) członków Rady Programu, którymi są Przewodniczący Komitetów Sterujących lub Sponsorzy projektów wchodzących w skład programu, którzy w szczególnych wypadkach mogą delegować innych członków Komitetów Sterujących.

3. Przewodniczący Komitetów Sterujących/Sponsorzy uzgadniają z Radą Programu, a w szczególności z Właścicielem Programu korzyści, założenia oraz istotne zmiany w realizacji projektów.

4. Kierownicy Projektów uzgadniają z Kierownikiem Programu zagadnienia istotne dla zachowania spójności projektów z programem, do którego należą. Produkty specjalistyczne projektu są zatwierdzane pod kątem zgodności z korzyściami programu przez Kierownika Programu.

5. Rada Programu w szczególności:

- 1) sprawuje nadzór na poziomie zarządczym nad realizacją programu i Kierownikiem Programu;
- 2) sprawuje nadzór nad osiąganiem rezultatów i korzyści programu;
- 3) zarządza harmonogramem, budżetem, zakresem oraz ryzykiem programu wykraczającymi poza kompetencje Kierownika Programu;
- 4) określa kierunki prowadzonych prac, wspiera i monitoruje realizację celów programu;
- 5) nadzoruje postępy realizacji programu i akceptuje produkty programu;
- 6) powołuje i dokonuje zmiany Kierownika Programu;
- 7) akceptuje zmiany składu Zespołu Programu;
- 8) akceptuje Kartę Programu, Planu Programu oraz inną wymaganą dokumentację;
- 9) opiniuje wcześniejsze zamknięcie programu;
- 10) akceptuje Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Programu;
- 11) wydaje wytyczne i przedstawia założenia niezbędne do realizacji programu;
- 12) dokonuje zamknięcia/wcześniejszego zamknięcia programu;
- 13) na bieżąco współpracuje z Biurem Portfela oraz Radą Portfela;
- 14) komunikuje się z interesariuszami.

6. Stosuje się następujące zasady funkcjonowania Rady Programu:

- 1) posiedzenia Rady Programu zwołuje się nie rzadziej niż raz na 3 miesiące;
- 2) wymagane kworum na posiedzeniu składa się co najmniej z Właściciela Programu oraz przynajmniej jednego Przewodniczącego Komitetu Sterującego, będącego członkiem Rady Programu;
- 3) w posiedzeniu Rady Programu biorą udział członkowie Rady Programu;
- 4) w posiedzeniach Rady Programu mogą wziąć udział osoby zaproszone przez członków Rady Programu;
- 5) Właściciel Programu podejmuje decyzje lub wydaje wytyczne wraz z członkami Rady Programu w drodze uzgodnień, w przypadku braku konsensusu podejmuje decyzję samodzielnie, na posiedzeniach w trybie stacjonarnym, zdalnym, hybrydowym lub w trybie obiegowym, w formie decyzji wpisywanych do protokołu, akceptowanego przez Przewodniczącego Rady Programu;
- 6) Właściciel Programu prowadzi obrady i podejmuje decyzje w przypadku braku konsensusu. Członek Rady Programu może zgłosić do decyzji z protokołu lub decyzji podjętej obiegowo odrębne stanowisko w stosunku do rozstrzygnięcia podjętego przez Radę Programu i przekazać, wraz z argumentacją do Sekretarza Rady Portfela, jako propozycję zagadnienia do rozpatrzenia przez Radę Portfela;
- 7) Kierownik Programu wpisuje decyzje do Rejestru Decyzji.

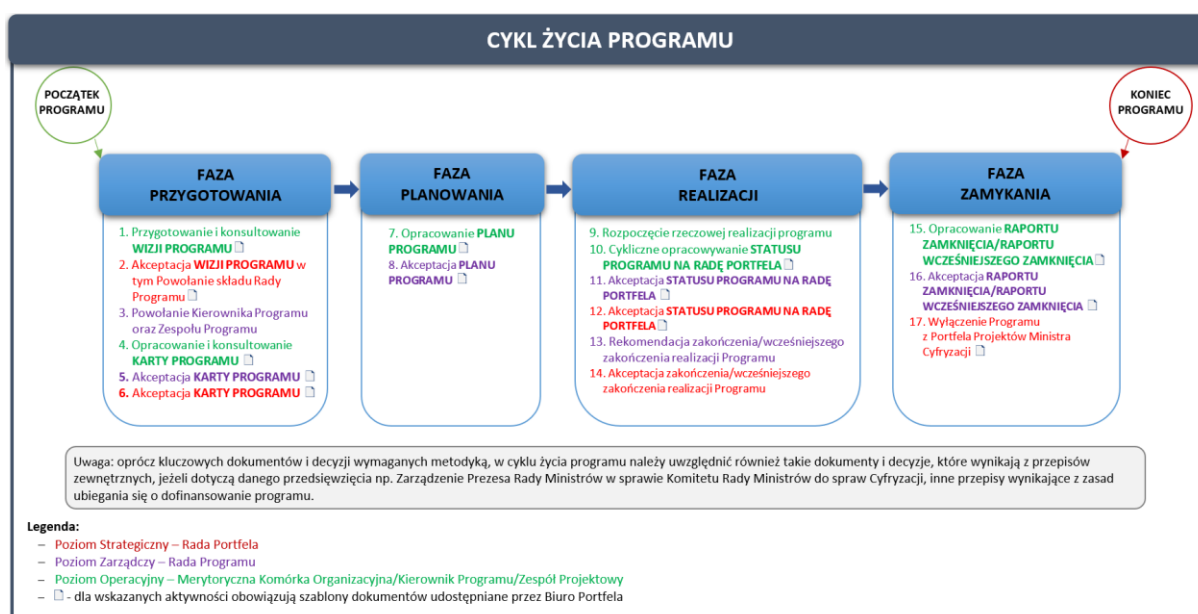
7. Właściciel Programu odpowiada za strategiczne zarządzanie programem oraz osiągnięcie zakładanych korzyści. Ma decydujący i rozstrzygający głos w Radzie Programu. Jest powoływany przez Radę Portfela, przy czym dopuszcza się łączenie roli członka Rady Portfela oraz Właściciela Programu.

8. Za bezpośrednią realizację programu odpowiada Kierownik Programu. Do kluczowych obowiązków Kierownika Programu należą w szczególności:

- 1) przygotowanie oraz aktualizacja produktów bazowych programu;
- 2) sporządzanie raportów programu, protokołów z posiedzeń Rady;
- 3) identyfikowanie i zarządzanie ryzykiem z uwzględnieniem tolerancji;
- 4) zapewnienie spójności raportowania, w tym danych i dokumentów, składanych do różnych organów monitorujących program;
- 5) zarządzanie zakresem, harmonogramem i budżetem programu;
- 6) zarządzanie Zespołem Programu;
- 7) zarządzanie dostarczaniem produktów;

- 8) wnioskowanie o zasoby i powoływanie personelu do pracy w zespołach;
- 9) delegowanie zadań członkom Zespołu Programu;
- 10) nadzór i ocenianie pracy członków Zespołu Programu;
- 11) zarządzanie jakością w programie;
- 12) organizacja testów, w tym akceptacyjnych;
- 13) zlecanie i odbiór prac i produktów programu;
- 14) odbiór merytorycznych produktów zarządczych i specjalistycznych;
- 15) zarządzanie przepływem informacji;
- 16) współpraca z Radą Programu, Biurem Portfela oraz Radą Portfela.

### § 13. Obligatoryjne działania zarządcze w cyklu życia programu:



Rysunek 1. Cykl życia programu z oznaczeniem faz, poziomów zarządczych, kluczowych decyzji i wymaganych dokumentów bazowych

#### 1. Faza Przygotowania:

- 1) przygotowanie i konsultowanie Wizji Programu:
  - a) Biuro Portfela udostępnia szablon Wizji Programu,
  - b) właściwa merytorycznie komórka organizacyjna, w której zakresie znajduje się obszar zadań dotyczący zmiany planowanej w ramach pomysłu na program, przygotowuje Wizję Programu, która podlega konsultacjom z Biurem Portfela, komórką organizacyjną zapewniającą obsługę prawną i legislacyjną ministra



właściwego do spraw informatyzacji oraz komórką organizacyjną zapewniającą obsługę finansową ministra właściwego do spraw informatyzacji,

- c) Wizja Programu podlega konsultacjom z komórką organizacyjną, w zakresie której znajdują się zadania dotyczące kształtowania Architektury Informacyjnej Państwa oraz prowadzenia spraw związanych z zapewnieniem interoperacyjności systemów teleinformatycznych podmiotów publicznych,
  - d) w Wizji Programu zostaje zdefiniowany skład Rady Programu, który jest powoływany przez Radę Portfela do zarządzania i nadzoru nad realizacją programu,
  - e) właściwa merytorycznie komórka organizacyjna, w której zakresie znajduje się obszar zadań dotyczący zmiany planowanej w ramach pomysłu na program przekazuje skonsultowaną wersję Wizji Programu do Biura Portfela w celu akceptacji przez Radę Portfela;
- 2) akceptacja Wizji Programu przez Radę Portfela:
- a) Przewodniczący Rady Portfela, po zapoznaniu się z opiniami Członków Rady Portfela wydaje decyzję o akceptacji Wizji Programu; odmowie akceptacji Wizji Programu; zakresie zmian i uzupełnień koniecznych do wprowadzenia w Wizji Programu oraz terminie ponownego przedstawienia Wizji Programu do akceptacji,
  - b) Rada Portfela akceptuje również skład Rady Programu;
- 3) powołanie Kierownika Programu oraz Zespołu Programu. Właściciel Programu powołuje Kierownika Programu (w razie potrzeb również Zastępcę Kierownika Programu);
- 4) opracowanie i konsultowanie Karty Programu:
- a) Biuro Portfela udostępnia szablon Karty Programu,
  - b) Kierownik Programu opracowuje i konsultuje Kartę Programu według wskazań jak dla Wizji Programu. Do opracowania Karty Programu może być również wykorzystany system MonAliZa 2.0.,
  - c) Kierownik Programu przekazuje gotową Kartę Programu do akceptacji Rady Programu;
- 5) akceptacja Karty Programu przez Radę Programu. Rada Programu akceptuje Kartę Programu. Kierownik Programu przekazuje do Sekretarza/Zastępcy Sekretarza Rady Portfela podpisaną przez Przewodniczącego Rady Programu Kartę Programu;
- 6) akceptacja Karty Programu przez Radę Portfela. Przewodniczący Rady Portfela, po zapoznaniu się z opiniami Członków Rady Portfela wydaje decyzję o akceptacji Karty Programu, odmowie akceptacji Karty Programu lub zakresie zmian i uzupełnień

koniecznych do wprowadzenia w Karcie Programu oraz terminie ponownego przedstawienia Karty Programu do akceptacji.

## 2. Faza Planowania:

- 1) opracowanie Planu Programu:
  - a) po akceptacji Karty Programu przez Radę Portfela, Kierownik Programu opracowuje Plan Programu. Szablon Planu Programu udostępnia Biuro Portfela. Do opracowania Planu Programu może być również wykorzystany system MonAliZa 2.0.,
  - b) Kierownik Programu przekazuje gotowy Plan Programu do akceptacji Rady Programu;
- 2) akceptacja Planu Programu przez Radę Programu. Zaakceptowany przez Radę Programu Plan Programu Kierownik Programu zachowuje w repozytorium jako dokumentację bazową;
- 3) opinia Komitetu Rady Ministrów do spraw Cyfryzacji (jeśli dotyczy):
  - a) programy, które spełniają kryteria określone w zarządzeniu Prezesa Rady Ministrów w sprawie Komitetu Rady Ministrów do spraw Cyfryzacji, powinny podlegać zaopiniowaniu przez KRMC,
  - b) równolegle z opracowaniem i zaakceptowaniem Planu Programu, powinny zostać przygotowane i przekazane do KRMC dokument „Opis Założeń Projektu Informatycznego”,
  - c) w przypadku negatywnej opinii KRMC Kierownik Programu przedstawia Radzie Portfela informację nt. zmian koniecznych do wprowadzenia w Planie Programu. W przypadku gdy zmiany wykrócą poza tolerancję dla Rady Programu, Kierownik Programu aktualizuje Kartę Programu i przedkłada do akceptacji Rady Programu.

## 3. Faza Realizacji:

- 1) rozpoczęcie rzeczowej realizacji programu. W trakcie realizacji programu należy uwzględnić zadania i działania wynikające z zaakceptowanego Planu Programu. W ramach działań sprawozdawczych dla Rady Programu przygotowywany jest status programu oraz przegląd uzasadnienia biznesowego;
- 2) cykliczne opracowanie Statusu Programu na Radę Portfela. W zależności od potrzeb oraz decyzji Rady Portfela Kierownik Programu opracowuje Status Programu na Radę Portfela. Szablon Statusu Programu na Radę Portfela udostępnia Biuro Portfela. Do opracowania Statusu Programu na Radę Portfela może być również wykorzystany system

MonAliZa 2.0. Kierownik Programu przekazuje przygotowany Status Programu na Radę Portfela do akceptacji Rady Programu;

- 3) akceptacja Statusu Programu na Radę Portfela przez Radę Programu:
  - a) Kierownik Programu przekazuje zaakceptowany dokument do Sekretarza/Zastępcy Sekretarza Rady Portfela do akceptacji przez Radę Portfela,
  - b) Rada Programu akceptuje Status Programu na Radę Portfela;
- 4) akceptacja Statusu Programu na Radę Portfela przez Radę Portfela. Przewodniczący Rady Portfela, po zapoznaniu się z opiniami Członków Rady Portfela akceptuje rekomendowane decyzje lub wydaje Radzie Programu wytyczne;
- 5) opracowanie Raportu Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Programu. Kierownik Programu opracowuje Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Programu. Szablon raportu udostępnia Biuro Portfela. Do opracowania Raportu Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Programu może być również wykorzystany system MonAliZa 2.0. Kierownik Programu przekazuje gotowy Raportu Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Programu do akceptacji Rady Programu;
- 6) akceptacja Raportu Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Programu przez Radę Programu:
  - a) Rada Programu dokonuje przeglądu stanu programu, postępu prac, produktów, uzasadnienia biznesowego, zagadnień i ryzyk, osiągnięcia celów oraz dokumentacji bazowej programu,
  - b) Rada Programu akceptuje Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Programu i zamyka program,
  - c) Kierownik Programu przekazuje Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Programu podpisany przez Przewodniczącego Rady Programu do Sekretarza/Zastępcy Sekretarza Rady Portfela;
- 7) wyłączenie Programu z portfela projektów. Przewodniczący Rady Portfela, po zapoznaniu się z opinią Członków Rady Portfela decyduje o wyłączeniu programu z portfela projektów i zakończenie monitorowania lub odmawia wyłączenia programu z portfela projektów i wydaje wytyczne.

## **Rozdział 12. Zarządzanie z uwzględnieniem tolerancji w programie.**

**§ 14.** W celu sprawnego zarządzania programem stosuje się następujące zasady:

- 1) potrzeba podjęcia decyzji lub eskalacji zagadnień, zmian lub problemów w programie zgłaszana jest z zachowaniem drogi służbowej w ramach struktury programu lub na spotkaniach oraz w raportach;
- 2) prośby o decyzje powinny zawierać możliwe warianty wraz ze wskazaniem rekomendowanego rozwiązania;
- 3) eskalacje powinny być przekazywane wraz ze wskazaniem dotychczasowych reakcji na zagadnienie;
- 4) zagadnienia, zmiany, w tym problemy, eskalowane są „do góry” po szczeblach zarządczych, a decyzje przekazywane „do dołu”. Eskalowane są zagadnienia, które są poza poziomem tolerancji dla danego szczebla zarządczego;
- 5) w trakcie realizacji programu należy zwracać uwagę na tolerancje służące do określenia granic, od których mogą odbiegać docelowe wskaźniki programu. Przekroczenie określonych tolerancji wymaga uzyskania formalnej zgody odpowiednio Kierownika Programu, Rady Programu albo Rady Portfela;
- 6) sposób zarządzania budżetem jest uzgadniany z kierownikiem komórki organizacyjnej właściwej merytorycznie dla danego przedsięwzięcia, z uwzględnieniem stosowania regulacji wewnętrznych obowiązujących w organizacji w zakresie budżetowania, planowania, wydatkowania oraz kontraktowania zamówień publicznych;
- 7) Kierownik Programu może w szczególności:
  - a) dokonywać przesunięć w budżecie programu zaakceptowanym przez Radę Programu w Planie Programu – po wcześniejszym uzgodnieniu z komórką organizacyjną zapewniającą obsługę finansową ministra właściwego do spraw informatyzacji,
  - b) dokonywać zmian w harmonogramie, które nie spowodują zwiększenia kosztów lub opóźnień w osiągnięciu kamieni milowych i etapów zarządczych przyjętych w Planie Programu,
  - c) zarządzać ryzykiem zgodnie z wytycznymi opracowanymi w Biurze Portfela,
  - d) wnioskować o zmianę w strukturze programu,
  - e) potwierdzać merytoryczną i formalną poprawność realizacji produktów według Planu Programu;

- 8) Rada Programu może w szczególności:
- a) dokonywać zmian w Planie Programu, które nie spowodują zwiększenia budżetu przydzielonego dla programu o ponad 15% – względem ostatniego zaakceptowanego przez Radę Portfela budżetu w Karcie Programu,
  - b) zmieniać harmonogram, który nie spowoduje przesunięcia realizacji programu o więcej niż kwartał względem ostatniego zaakceptowanego przez Radę Portfela harmonogramu w Karcie Programu,
  - c) zmieniać zakres, jeśli nie wpłynie na produkt końcowy oraz wskaźniki zadeklarowane w programach operacyjnych lub wskaźniki określone w umowach o dofinansowanie, których niedotrzymanie zagraża kwalifikowalności kosztów lub realizacji celów projektowych stanowiących podstawę i uzasadnienie biznesowe do uruchomienia prac projektowych,
  - d) zarządzać ryzykiem zgodnie z wytycznymi opracowanymi w Biurze Portfela,
  - e) zmieniać strukturę organizacyjną programu,
  - f) powoływać i dokonywać zmiany Kierownika Programu,
  - g) rozstrzygać sporne kwestie w zespołach programowych,
  - h) potwierdzać merytoryczną i formalną poprawność realizacji produktów według Planu Programu z uwzględnieniem sposobu odbioru produktu;
- 9) Rada Portfela akceptuje zmiany w zakresie budżetu, harmonogramu, zakresu i ryzyka, struktury oraz inne kwestie wykraczające powyżej tolerancji dla Rady Programu. Rada Portfela dokonuje również zmian w zakresie składu Rady Programu.

### **Rozdział 13. Rejestry w programie.**

#### **§ 15. Rejestry:**

- 1) Kierownik Programu jest zobligowany do prowadzenia:
  - a) Rejestru Ryzyk – rejestrowanie zidentyfikowanych ryzyk oraz zarządzanie nimi z uwzględnieniem tolerancji podczas całego cyklu życia programu,
  - b) Rejestru Zagadnień – rejestrowanie i utrzymywanie informacji o zmianach, zmaterializowanych ryzykach oraz problemach w programie,
  - c) Rejestru Decyzji – rejestrowanie kluczowych decyzji dla programu;
- 2) w zależności od potrzeb rejestry powinny zostać udostępnione dla Biura Portfela i Rady Portfela;

- 3) Kierownik Programu w zależności od potrzeb może prowadzić również inne rejestry, w szczególności: Rejestr Kamieni Milowych, Rejestr Interesariuszy, Rejestr Jakości, Rejestr Produktów, Rejestr Zmian, Rejestr Zależności, Dziennik Doświadczeń i Rekomendacji.

#### **Rozdział 14. Komunikacja w programie.**

§ 16. W Planie Programu powinny zostać określone zasady komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi z uwzględnieniem poziomów zarządczych w szczególności dotyczące spotkań projektowych, przeglądów, raportów z uwzględnieniem wytycznych „Zasady komunikacji w projekcie i programie”.

#### **Rozdział 15. Lista dokumentów i wytycznych.**

§ 17. Wzory dokumentów zarządczych oraz materiały dodatkowe są przygotowywane i udostępniane przez Biuro Portfela, w szczególności:

- 1) dokumenty koncepcyjne:
  - a) Wizja Projektu,
  - b) Wizja Programu;
- 2) dokumenty zarządcze:
  - a) Karta Projektu,
  - b) Karta Programu,
  - c) Plan Projektu,
  - d) Plan Programu,
  - e) Status Projektu na Radę Portfela,
  - f) Status Programu na Radę Portfela,
  - g) Protokół z posiedzenia Komitetu Sterującego,
  - h) Protokół z posiedzenia Rady Programu,
  - i) Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Projektu,
  - j) Raport Zamknięcia/Wcześniejszego Zamknięcia Programu;
- 3) wytyczne:
  - a) Role i odpowiedzialności w projekcie i programie,
  - b) Struktura repozytorium w projekcie i programie,
  - c) Zasady zarządzania ryzykiem i skala ryzyka,
  - d) Struktura organizacyjna zespołu wraz z przykładem RACI,
  - e) Zasady zarządzania zmianą,

f) Zasady komunikacji w projekcie i programie.