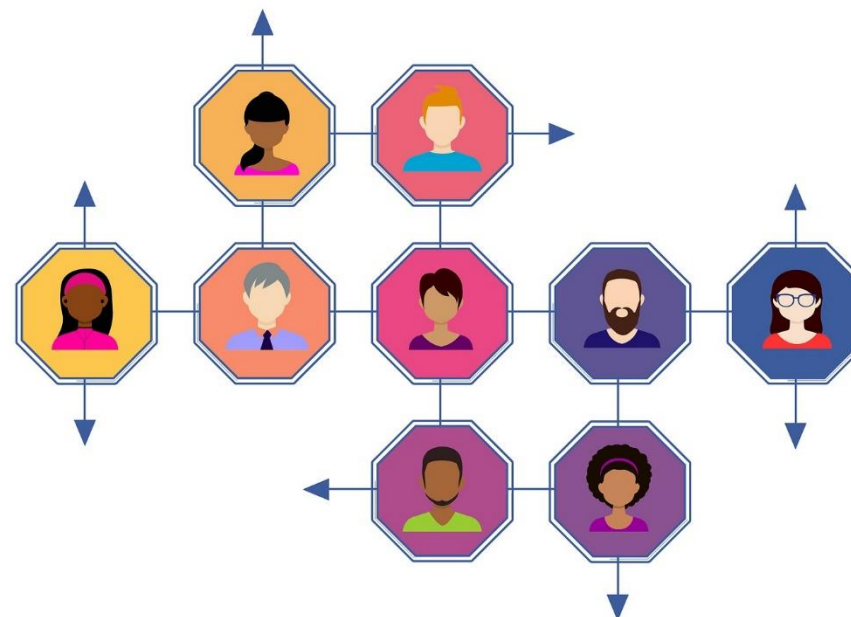




System Monitorowania Projektów Strategicznych



Forum Zarządzania Publicznego
Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
2 kwietnia 2019 r.

ZASTOSOWANIE PODEJŚCIA PROJEKTOWEGO

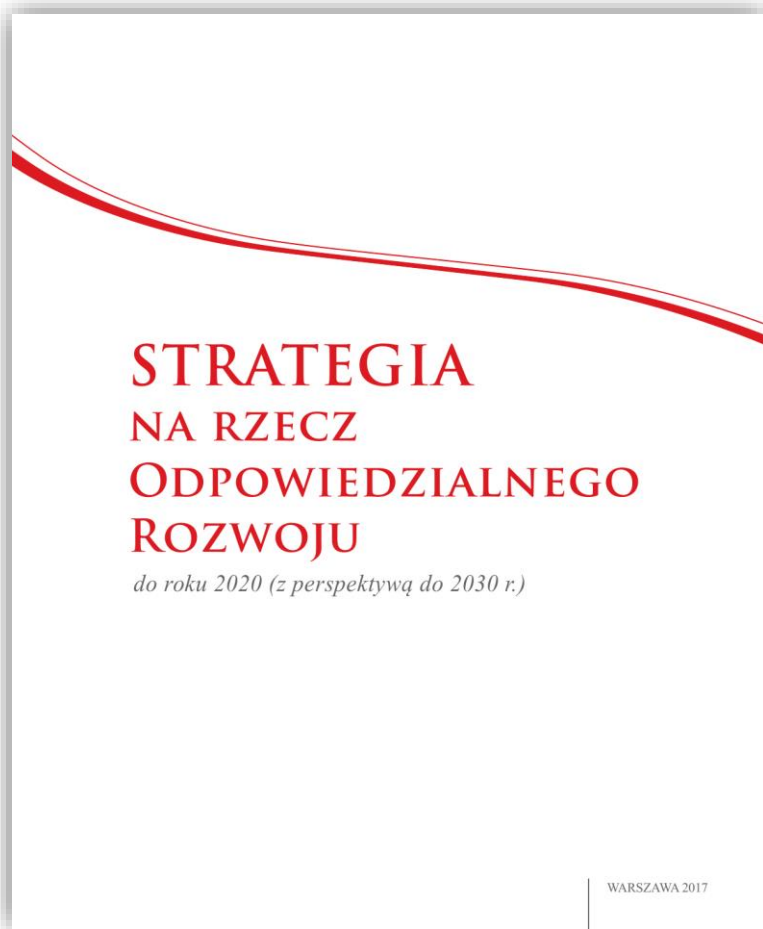
- o **25%** krótszy czas potrzebny na czynności administracyjne (raportowanie i usprawnienia) *
- o **35%** większa liczba projektów możliwych do jednoczesnej koordynacji **
- o **78%** rzadsza duplikacja projektów **
- o **37%** niższe koszty projektów **
- o **10%** szybsza realizacja przedsięwzięć*



* na podstawie badania Forrester Research „The ROI of Project Portfolio Management Tools” (2009)

** na podstawie badania IDC „How Project and Portfolio Management Solutions are Delivering Value to Organizations” (2008)

STRATEGIA NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU



Zarządzanie projektami

Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju jest realizowana z wykorzystaniem **pojęcia projektowego**. Strategia, określając cele w każdym z obszarów, wskazuje konkretne projekty (strategiczne i flagowe) służące realizacji celów strategicznych. Zawarta w SOR lista projektów ma charakter **otwarty** i może być uzupełniana o nowe inicjatywy, będące odpowiedzią na pojawiające się potrzeby i wyzwania.

Jako instrument realizacji SOR projekty wynikają z zasady selektywności wsparcia i ogniskują interwencję publiczną na określonym zadaniu.

Projekty flagowe stanowią zbiór aktywności koniecznych do osiągnięcia celu, jakim jest powstanie określonego dobra posiadającego ustaloną użyteczność szczególnie istotną dla realizacji celów Strategii. Koncentrują wiązkę aktywności interwencji publicznej na wsparciu w określonym sektorze/branży dla szczególnie istotnych produktów, technologii czy usług, w celu umożliwienia ich zaistnienia na rynku i osiągnięcia efektu pozytywnego oddziaływania na stan gospodarki polskiej.

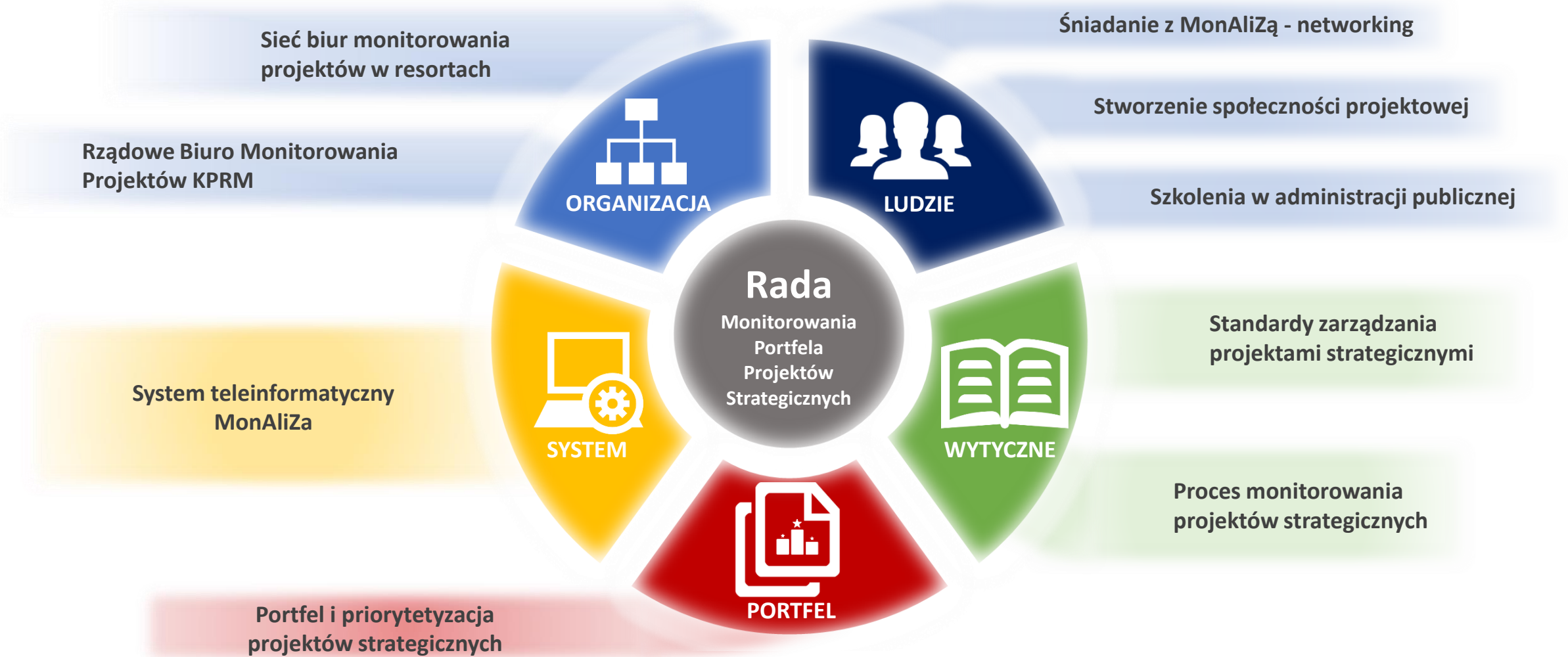
¹¹⁷ Strategia Innowacyjności i efektywności gospodarki, Strategia rozwoju kapitału ludzkiego, Strategia rozwoju kapitału społecznego, Strategia rozwoju transportu, Strategia bezpieczeństwa energetyczne i środowisko, Strategia sprawne państwo, Krajowa strategia rozwoju regionalnego, Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa, Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP.

1. Lista projektów strategicznych

Ujęte w Strategii projekty strategiczne są na różnym etapie realizacji, część projektów jest już realizowana, w części przypadków zostały zakończone prace legislacyjne, nad pozostałymi projektami rozpoczął się lub rozpoczną prace przygotowawcze zgodnie ze wskazanym w tabeli harmonogramem.

Obszar	Projekt	Typ	Przygotowanie*	Realizacja**	Podmiot odpowiedzialny
Reindustrializacja	Nowa polityka przemysłowa	programowy	2018	od 2018	MR
	Strategia transformacji do gospodarki niskoemisyjnej	programowy	2019	od 2019	MR
	Mapa drogowa w zakresie transformacji w kierunku gospodarki o zamkniętym obiegu	programowy	2017	2017-2025	MR
	Nowoczesne produkty przemysłu okrętowego	kompleksowy	2017	2018-2027	MGMiŻS
	Polityka lekowa i wyrobów medycznych	programowy	2017		MZ
	Polska Platforma „Przemysłu 4.0”	kompleksowy	2016-2017	od 2017	MR
	Koncepcja zmian otoczenia instytucjonalno-regulacyjnego przemysłu	regulacyjny	2017	od 2018	MR
	Polityka zakupowa państwa	programowy	2017	2018	MR
	Surowce dla przemysłu	programowy	2018	od 2018	MR
	Nowoczesne kadry dla polskiego przemysłu (szkolnictwo zawodowe) – projekt realizowany również w obszarze Kapitał ludzki i społeczny	programowy	2016	2017-2023	MR/MEN
	Szkoła dla innowatora – projekt realizowany również w obszarze Kapitał ludzki i społeczny	programowy	2018	2018-2023	MEN
Akademia menedżera innowacji	kompleksowy	2017	2017-2023	MR	
Reforma szkolnictwa wyższego – projekt	kompleksowy	2017-2018	2017-2023	MNiSW	

SYSTEM MONITOROWANIA PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH



RADA MONITOROWANIA PORTFELA PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH

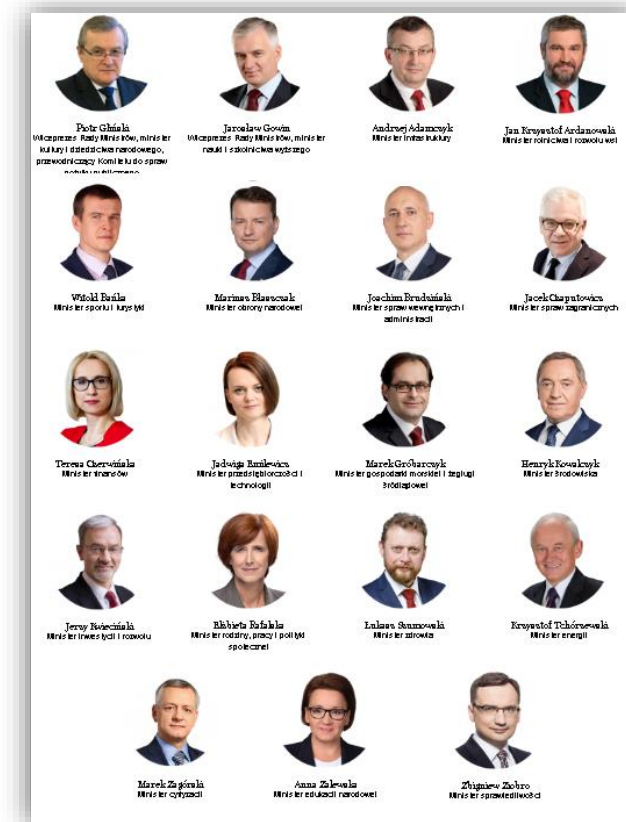


Rada to organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów powołany dnia 20 kwietnia 2018 roku.

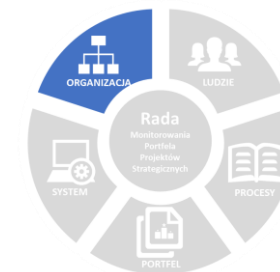
Członkowie Rady to **19 ministrów** oraz **Szef KPRM**

Podstawowe zadania Rady to m.in.:

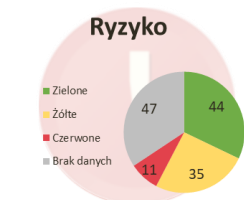
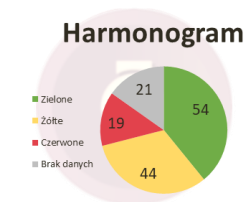
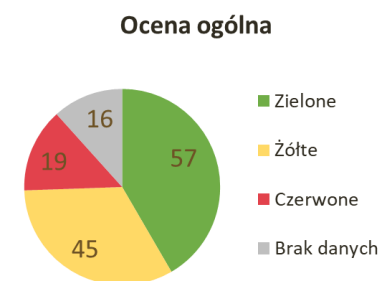
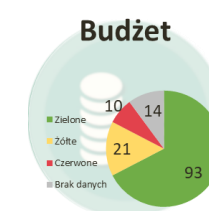
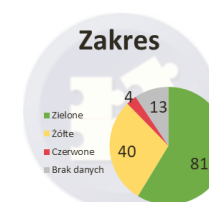
- monitorowanie i koordynacja wybranych projektów,
- ocena zgodności portfela projektów ze strategicznymi dokumentami RM oraz przedstawianie rekomendacji,
- ustalanie priorytetów i analiza stanu realizacji portfela projektów,
- wsparcie współpracy pomiędzy podmiotami realizującymi projekty,
- stymulowanie podnoszenia poziomu zarządzania projektami.



RZĄDOWE BIURO MONITOROWANIA PROJEKTÓW



- **WDRAŻA** kulturę zarządzania programami i projektami w administracji rządowej
- **OPRACOWUJE i WSPIERA WDRAŻANIE** jednolitej metodyki monitorowania programów i projektów
- **MONITORUJE** programy i projekty
- **WSPIERA** zarządzanie wybranymi programami i projektami



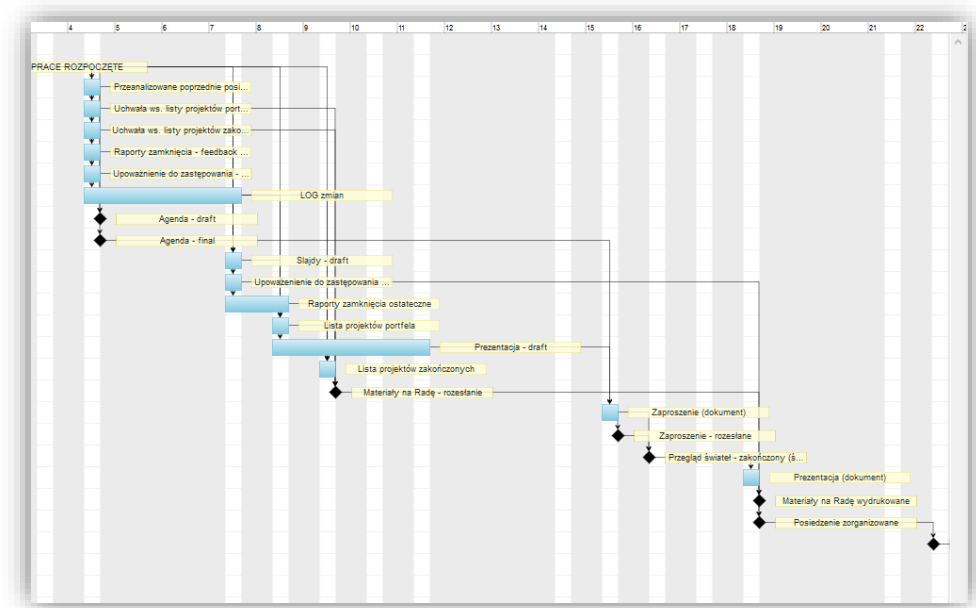
SYSTEM TELEINFORMATYCZNY „MonAliza”



„MonAliza” (Monitoring – Analiza – Zarządzanie) to „szyte na miarę” narzędzie informatyczne, które:

- zwiększa efektywność zarządzania przedsiębiorstwami,
- pozwala na bieżące monitorowanie i analizę przedsięwzięć,
- stanowi bazę aktualnych informacji, wspierającą podejmowanie kluczowych decyzji.

• • • **M O N I T O R I N G** •
• • • **A N A L I Z A** • • • •
• Z A R Z A D Z A N I E • •

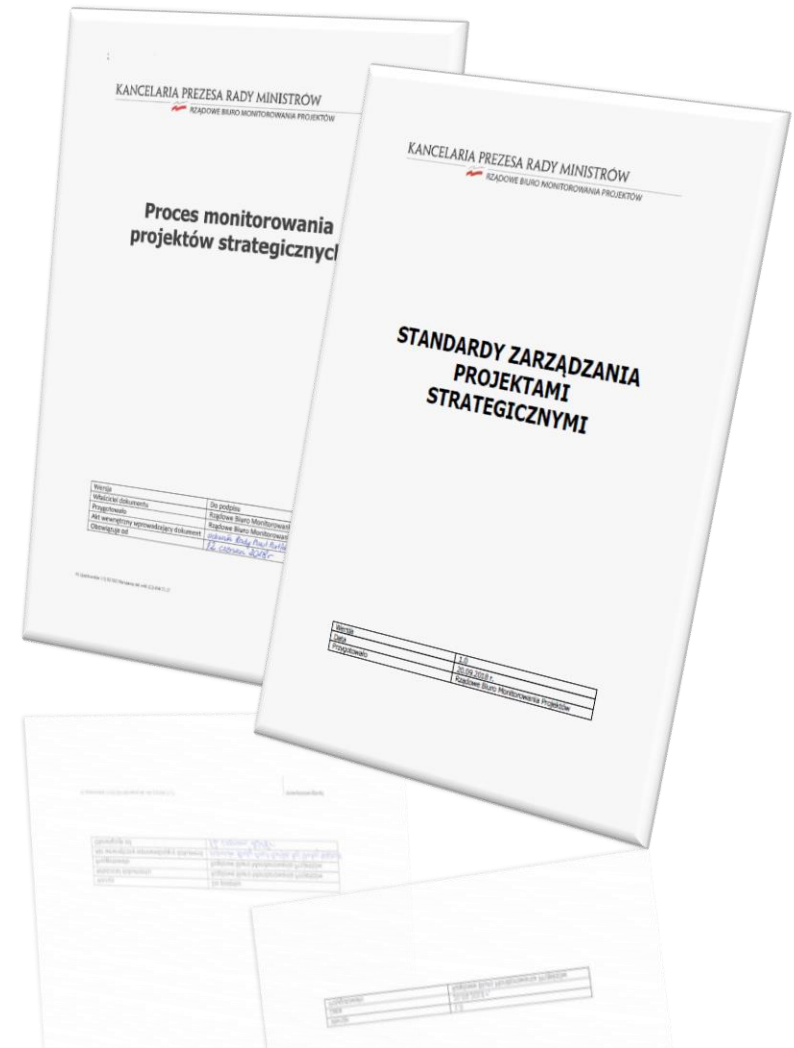


PROCESY I STANDARDY



W celu usprawnienia współpracy między podmiotami zaangażowanymi w projekty, w tym wdrożenia dobrych praktyk i ujednolicenia słownika pojęć w administracji, RBMP opracowało m.in.:

- Standardy Zarządzania Projektami Strategicznymi
 - esencja najlepszych praktyk z obszaru zarządzania projektami, określająca cykl życia projektu strategicznego od momentu inicjatywy, poprzez planowanie, realizację, aż do jej zamknięcia;
- Proces monitorowania portfela projektów strategicznych
 - mechanizmy przekazywania informacji o postępach realizacji przedsięwzięć przez podmioty zaangażowane w ich realizację; zawiera trzy podprocesy: włączania projektu do portfela, monitorowania projektu i zamykania projektu.



DOKUMENTY WSPIERAJĄCE WPROWADZANIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

RZĄDOWE BIURO MONITOROWANIA PROJEKTÓW

Komitet Sterujący i Sponsor – zadania w projekcie

Komitet Sterujący (KS) – rola projektowa – grupa osób, która sprawuje stały nadzór nad realizacją Projektu oraz podejmuje kluczowe decyzje co do jego uruchomienia, realizacji czy zakończenia, a także ponosi finalną odpowiedzialność za rezultaty jego wdrożenia. Decyzje podejmowane są w drodze uzgodnienia stanowisk. Komitet Sterujący odpowiada za reagowanie w przypadku odstępów od harmonogramu lub złaŹdzanych produktów zarówno ich zakresu jak i jakości. Do zadań KS należy określenie celu i wstępnego zakresu działań na podstawie wizji strategicznej oraz zapewnienie wystarczających zasobów (w tym finansowych) do realizacji Projektu.

Sponsor (SP) – rola projektowa – osoba pod opieką której realizowany jest Projekt, będąca ambasaderem Projektu zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Sponsor organizuje prace Komitetu Sterującego i przewodniczy jego obradom. W przypadku braku powołania Komitetu Sterującego, Sponsor sprawuje rolę i odpowiedzialność Komitetu.

LISTA ZADAŃ KOMITETU STERUJĄCEGO

FAZA PRZYGOTOWANIA
1. Powołanie Lidera Projektu i zlecenie przygotowania Karty Projektu ¹
2. Na podstawie Karty Projektu i informacji od Kierownika Programu podjęcie decyzji o rozpoczęciu fazy planowania projektu bądź niewyrażenie zgody na jej rozpoczęcie.
3. Przedstawienie propozycji projektu Radzie Portfelu Ministerstwa wraz z rekomendacjami dotyczącymi najlepszego możliwego ujęcia projektu w portfelu.
FAZA PLANOWANIA
1. Zapobieżenie szacowanych zasobów (finansowych, kadrowych i rzeczowych) koniecznych do realizacji projektu.
2. Uzgodnienie z Liderem Projektu i Kierownikiem Programu Planu Zarządzania Projektem.
3. Sformułowanie we współpracy z Kierownikiem Programu wytycznych do zakresu projektu koniecznych do opracowania Potrzeb Projektowych.
4. Wybranie wariantu Rozwiązania Projektowego wraz z Harmonogramem i Modelem Finansowym (w przypadku przygotowania więcej niż jednego wariantu Rozwiązania Projektowego rozpatrzenie wszystkich przedstawionych wariantów).
5. Zapobieżenie zasobów koniecznych do realizacji projektu zgodnie z wybranym wariantem Rozwiązania Projektowego.
6. Podjęcie ostatecznej decyzji o realizacji projektu.

¹ Komitet musi działać bardzo efektywnie, dlatego nie może składać się z więcej niż 3 osób. Wyjątkiem mogą być duże, bardzo skomplikowane projekty, ale w takich sytuacjach należy szczególnie zwrócić uwagę, czy inicjatywa nie powinna być zarządzana jak program składający się z kilku odrębnych projektów.
² W niektórych przypadkach bezwzględnie niezbędne jest zaangażowanie Kierownika Programu współpracującego z Rada Programu.
³ Karta Projektu może być przygotowana na zlecenie Sponsora lub z własnej inicjatywy pracownika.

FAZA REALIZACJI
1. Uruchomienie zasobów koniecznych do realizacji projektu.
2. Stały nadzór nad realizacją projektu poprzez odbieranie ustnych lub pisemnych raportów, a w razie konieczności zlecenie niezależnych audytów.
3. Podjęcie decyzji o odebraniu Końcowego Produktu Projektu i przejściu do fazy Zakończenia lub jej odmówienie i dalszą realizację projektu.
FAZA ZAKOŃCZENIA
1. Zapobieżenie wdrażania produktów projektu.
2. Odebranie raportu zamknięcia.

Odpowiedzialnością Komitetu Sterującego/Sponsora w czasie całego cyklu trwania projektu jest dbanie o jego dobry widok, podtrzymywanie kontaktu z najważniejszymi interesariuszami oraz odpowiednie reagowanie na ryzyka i zagrożenia.

Decyzje Komitetu Sterującego muszą uwzględniać perspektywę przyszłych użytkowników i głównych dostawców realizowanych produktów. Oznacza to, że w skład KS powinny wchodzić – osoba reprezentująca interesy przyszłych głównych użytkowników wytwarzanych produktów i osoba znająca dobrze uwarunkowania osób i komórek, które będą odpowiedzialne za dostarczenie produktów.

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

RZĄDOWE BIURO MONITOROWANIA PROJEKTÓW

Kierownik Programu – zadania w projekcie¹

Kierownik Programu (KP) – rola projektowa – osoba odpowiedzialna za realizację Programu. Aktywne monitorowanie postępu prac, inicjacja działań naprawczych oraz zapewnienie integralności i koherencji Programu. Kierownik Programu przygotowuje wstępne założenia projektów wchodzących w skład Programu oraz wspiera Liderów Projektów w realizacji ich zadań.

LISTA ZADAŃ KIEROWNIKA PROGRAMU

FAZA PRZYGOTOWANIA
1. Konsultacja i Weryfikacja Karty Projektu otrzymanej od Lidera Projektu. <i>(Załącznikiem do Karty Projektu jest Karta Projektu opracowana przez Komitet Sterujący)</i>
FAZA PLANOWANIA
1. Weryfikacja, omówienie i ponoszenie pełnej odpowiedzialności za kształt Planu Zarządzania Projektem.
2. Weryfikacja, uściwianie, omówienie i ponoszenie pełnej odpowiedzialności za kształt dodatkowej dokumentacji projektowej.
3. Przygotowanie w porozumieniu z Radą Programu i Komitetem Sterującym (KS) Potrzeb Projektowych.
4. Weryfikacja, zbadanie pod względem merytorycznym, konsultowanie z ekspertami dziedzinowymi i interesariuszami, a finalnie ponoszenie pełnej odpowiedzialności za kształt Rozwiązania Projektowego.
5. Weryfikacja, zbadanie pod względem merytorycznym oraz ponoszenie pełnej odpowiedzialności za poprawność przygotowania Harmonogramu Realizacji Projektu, w tym spójność Harmonogramów poszczególnych projektów wchodzących w skład Programu.
6. Weryfikacja, zbadanie pod względem merytorycznym oraz ponoszenie pełnej odpowiedzialności za kształt Modelu Finansowego.
7. Konsultowanie z Radą Programu Rozwiązania Projektowego, Harmonogramu Realizacji Projektu, Modelu Finansowego oraz innych dodatkowych informacji wymaganych przez Radę Programu.
8. Powiadomienie gotowości do przejścia do fazy realizacji.
FAZA REALIZACJI
1. Bieżący monitoring realizacji projektu.
2. Stały kontakt z najważniejszymi interesariuszami projektu.
3. Podjęcie bieżących decyzji zapewniających sprawną realizację programu, w tym odpowiednie reagowanie na ryzyka, zagrożenia i zmiany w projekcie.
4. Odbiór poszczególnych części Końcowego Produktu Projektu.
5. Informowanie Rady Programu w przypadku niezrealizowania części Końcowego Produktu Projektu.
6. Odbiór Końcowego Produktu Projektu.
7. Zaprezentowanie (wraz z członkami KS) Końcowego Produktu Projektu Radzie Programu.

¹ Zadania w projekcie nie wyczerpują obowiązków Kierownika Programu związanych z zarządzaniem programem.

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

RZĄDOWE BIURO MONITOROWANIA PROJEKTÓW

Lider Projektu

Lider Projektu (LP) – rola projektowa – osoba będąca w tej roli planuje i przygotowuje Projekt jest odpowiedzialna za bieżące monitorowanie projektu i realizowanie go w ramach ustalonego czasu, jakości i kosztów, minimalizując ryzyka i maksymalizując korzyści. Lider projektu zarządza zespołem projektowym.

LISTA ZADAŃ LIDERA PROJEKTU

FAZA PRZYGOTOWANIA
1. Stworzenie wstępnej koncepcji projektu wraz ze szczegółową koncepcją fazy planowania i uzupełnienie na tej podstawie (w konsultacji z Biurem Monitorowania Projektów) Karty Projektu ¹ .
2. Przekazanie uzupełnionej Karty Projektu do akceptacji przez Komitet Sterujący (KS) i Kierownika Programu (KP), jeśli projekt należy do programu ² .
FAZA PLANOWANIA
1. Ustalenie z KS (i z KP, jeśli projekt należy do programu) systemu pracy i wymiany informacji, określenie zasad zarządzania czasem, zasobami, zgadzeniami, ryzykiem etc. – na tej podstawie stworzenie Planu Zarządzania Projektem (w konsultacji z Biurem Monitorowania Projektów).
2. Omówienie z KS (i z KP, jeśli projekt należy do programu) Potrzeb Projektowych.
3. Organizacja warsztatów, podczas których nastąpi uklarowanie się Zespołu Projektowego, przedstawienie Zespołowi Potrzeb Projektowych, ustalenie systemu pracy i wymiany informacji w ramach Zespołu, określenie zasad zarządzania czasem, zasobami, zgadzeniami, ryzykiem etc. – na tej podstawie uzupełnienie Planu Zarządzania Projektem (w konsultacji z Biurem Monitorowania Projektów).
4. Otwarcie Rejestru Ryzyk i Dziennika Doświadczeń ³ oraz w razie potrzeby dodatkowej dokumentacji projektowej – Rejestru Jakości, Zgadnień, Zmian etc. ⁴
5. Rozpatrzenie różnych wariantów realizacji projektu – przygotowanie (w porozumieniu z KP, jeśli projekt należy do programu) w oparciu o przekazane Potrzeby Projektowe Rozwiązania Projektowego zawierającego specyfikację Końcowego Produktu Projektu.
6. Konsultowanie Rozwiązania Projektowego z ekspertami dziedzinowymi, analitykami i interesariuszami, (w tym z Biurem Portfelu).
7. Przygotowanie Harmonogramu Realizacji Projektu zawierającego m.in. kamienie milowe projektu i podział na etapy zarządcze (w razie konieczności przygotowanie osobnego dokumentu dla każdego z wariantów Rozwiązania Projektowego).
8. Przygotowanie (wspólnie z KP, jeśli projekt należy do programu) Modelu Finansowego – zaprowadzenie analizy wydatków w projekcie oraz przygotowanie planu wydatków w kolejnych okresach (w razie konieczności przygotowanie osobnego dokumentu dla każdego z wariantów Rozwiązania Projektowego).

¹ Ustycie określenie „karta projektowa” ma podkreślić, że ta sama osoba w różnych projektach i programach może pełnić bardzo różne role.
² Karta Projektu może być przygotowana na zlecenie Sponsora lub z własnej inicjatywy pracownika najlepiej wspólnie z osobami, które mają tworzyć Zespół Projektowy.
³ Jeśli projekt nie należy do programu, obowiązkiem LP jest przygotowanie Dziennika Doświadczeń.
⁴ Dziennik będzie stanowił podstawę do spisu w fazie zakończenia doświadczeń z projektu, które z Raportu Zarządcy powstają dzięki doświadczeniom. Doświadczenia mogą służyć do rejestrowania wszystkich osób zaangażowanych w projekt.

9. Zaprezentowanie KS Rozwiązania Projektowego, Harmonogramu Realizacji Projektu, Modelu Finansowego oraz innych dodatkowych informacji, wymaganych przez KS.

FAZA REALIZACJI

1. W razie potrzeby aktualizacja Planu Zarządzania Projektem.
2. Bieżąca realizacja i weryfikacja postępów realizacji projektu (poprzez punkty kontrolne) – nadzór nad zespołem projektowym, pilnowanie zgodności prac z dokumentami projektu, aktualizacja dokumentacji, współpraca z interesariuszami.
3. Stałe uzupełnianie Rejestru Ryzyk, Dziennika Doświadczeń i ewentualnych innych potrzebnych rejestrów.
4. Raportowanie postępu prac nad projektem KP, (jeśli projekt należy do programu), KS, Koordynatorowi Biura Portfelu i interesariuszom projektu.
5. Podjęcie decyzji o zakończeniu realizacji Końcowego Produktu Projektu.

FAZA ZAKOŃCZENIA

1. Weryfikacja projektu – przegląd wszystkich procesów projektu.
2. Przygotowanie (wspólnie z KP, jeśli projekt należy do programu) Raportu Zamknięcia wraz z m.in. przeglądem realizacji celów, zapisem najważniejszych doświadczeń z realizacji projektu oraz harmonogramem wdrożenia produktów i przeglądem korzyści do zamknięcia projektu.
3. Podjęcie działań zmierzających do zamknięcia projektu i wdrożenia produktów projektu.

W każdej fazie projektu Lider jest odpowiedzialny za skompletowanie w porozumieniu z dyrektorem odpowiednich KO zespołu projektowego. Podstawą do ustalenia włączenia pracownika do zespołu jest wypracowanie i przedstawienie przez LP obowiązującego danego pracownika wraz z ich szacowaną pracochłonnością i harmonogramem.

Wszystkie opisane zadania powinny być realizowane w kontakcie (raporty) z Biurem Monitorowania Projektów, które ma za zadanie wspierać Liderów i inne osoby zaangażowane w projekt.
Od momentu poinformowania Rządowego Biura Monitorowania Projektów (RBMP) o potrzebie włączenia inicjatywy do portfela projektów strategicznych, w następstwie włączenia projektu do portfela Lider jest zobowiązany do odnowienia dla fazy projektu raportowania postępu prac w systemie lub dokumentach dostarczanych przez RBMP.

Częste błędy realizatorów projektów:

Brak planu	Niewłaściwe priorytety	Przygodkowo dobrany zespół projektowy	Braki w komunikacji
Brak monitorowania projektu	Brak optymalizacji procesów	Unikanie odpowiedzialności	Brak pracy z interesariuszami

¹ Wzrost liczby monitorowanych projektów strategicznych przyjęty uchwalił na pierwszym posiedzeniu Rady Monitorowania Portfelu Projektów Strategicznych 12.06.2018 r.

SZKOLENIA



W 2017 i 2018 r. przeprowadzono kilkadziesiąt:

- sesji mentoringowych,
- szkoleń z metodyki zarządzania projektami,
- szkoleń z obsługi systemu informatycznego do zarządzania projektami MonAliZa (Monitoring – Analiza – Zarządzanie),
- szkoleń dla wyznaczonych do współpracy przedstawicieli kilkunastu ministerstw.



ŚNIADANIE Z MONALIZĄ - NETWORKING



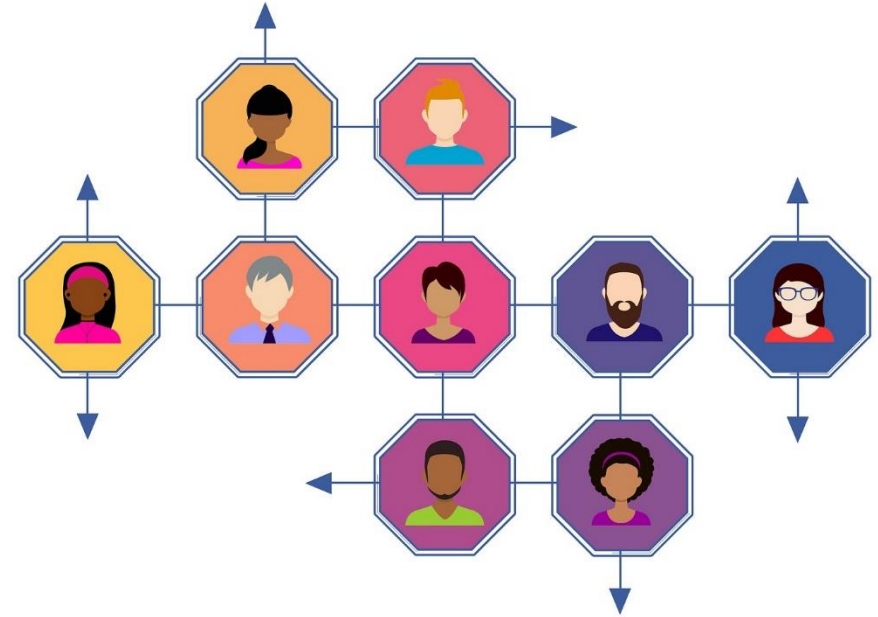
„ŚNIADANIA Z MONALIZĄ” to cykl spotkań networkingowych, których celem jest wymiana doświadczeń, nawiązanie współpracy oraz poszerzenie wiedzy na temat zarządzania projektami. W wydarzeniu uczestniczą liderzy projektów, kierownicy programów, przedstawiciele biznesu i innych instytucji.

Cykl „Śniadania z MonAliZą” uroczyście otworzył 22 marca 2018 r. Pan Jerzy Kwieciński, Minister Inwestycji i Rozwoju.





Dziękuję za uwagę



Tomasz Janka

Dyrektor Rządowego Biura Monitorowania Projektów

RBMP@kprm.gov.pl