

DECYZJA NR 360 KOMENDANTA GŁÓWNEGO POLICJI

z dnia 28 maja 2007 r.

w sprawie prowadzenia przedsięwzięcia teleinformatycznego w Policji

Na podstawie § 6 zarządzenia nr 1144 Komendanta Głównego Policji z dnia 2 listopada 2004 r. w sprawie metod i form wykonywania w Policji zadań w zakresie legislacji, pomocy prawnej i informacji prawnej (Dz. Urz. KGP Nr 21, poz. 137 oraz z 2006 r. Nr 4, poz. 10) postanawia się, co następuje:

**Rozdział 1
Przepisy ogólne****§ 1**

Decyzja określa sposób prowadzenia w Policji przedsięwzięcia teleinformatycznego, w tym:

- 1) przebieg przedsięwzięcia;
- 2) model postępowania w zakresie zarządzania projektami teleinformatycznymi;
- 3) zakres nadzoru nad przedsięwzięciem teleinformatycznym zapewniający kompletność przyjętych rozwiązań i kompatybilność z produktami.

§ 2

Decyzję stosuje się do:

- 1) przedsięwzięcia teleinformatycznego o wartości

nie mniejszej niż minimalna kwota, powyżej której zastosowanie mają przepisy ustawy – Prawo zamówień publicznych;

- 2) projektu teleinformatycznego, w ramach którego uzyskane produkty będą powiązane z innym ogólnokrajowym systemem teleinformatycznym.

§ 3

Użyte w decyzji określenia oznaczają:

- 1) inwestycja – wykonywanie robót budowlanych zgodnie z definicją określoną w art. 3 pkt 7 ustawy z dnia 7 lipca 1994 r. – Prawo budowlane (Dz. U. z 2006 r. Nr 156, poz. 1118 i Nr 170, poz. 1217), z wyjątkiem remontu, określonego w art. 3 pkt 8 tej ustawy;
- 2) komórka merytoryczna – wydziały Biura Łączności i Informatyki Komendy Głównej Policji (BŁiI KGP), komórki organizacyjne Komendy Głównej Policji oraz komend wojewódzkich (Stołecznej) Policji, Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, szkół policyjnych, właściwe w zakresie projektu teleinformatycznego;

- 3) produkt – zakupione, wybudowane lub zmodernizowane w ramach przedsięwzięcia teleinformatycznego systemu teleinformatyczne, urządzenia, sprzęt, oprogramowanie, dokumenty, usługi i szkolenia;
- 4) projekt teleinformatyczny – działania ograniczone czasem, budżetem i zasobami, podejmowane w celu wytworzenia produktu;
- 5) przedsięwzięcie teleinformatyczne – całokształt działań prowadzonych w jednostkach organizacyjnych Policji obejmujący inicjowanie, przygotowanie, realizację i zakończenie projektu teleinformatycznego oraz przekazanie uzyskanego w wyniku tych działań produktu do eksploatacji;
- 6) system teleinformatyczny – zespół współpracujących ze sobą urządzeń informatycznych, telekomutacyjnych, teletransmisyjnych, radiokomunikacyjnych i oprogramowania oraz zasobów ludzkich, zapewniający wytwarzanie, gromadzenie, przechowywanie i przetwarzanie oraz odbieranie i wysyłanie informacji przez sieci telekomunikacyjne za pomocą właściwego dla danego rodzaju sieci urządzenia końcowego.

Rozdział 2

Przygotowanie założeń i zainicjowanie projektu

§ 4

1. Podstawę podjęcia działań prowadzących do realizacji projektu teleinformatycznego stanowią przepisy prawa powszechnie obowiązującego lub potrzeby jednostek organizacyjnych Policji.
2. W przypadku zaistnienia okoliczności wymienionych w ust. 1, kierownik komórki merytorycznej w porozumieniu z użytkownikiem produktów, które zostaną wytworzone w wyniku realizacji projektu teleinformatycznego, opracowuje studium wykonalności tego projektu.
3. Studium wykonalności projektu teleinformatycznego uwzględnia w szczególności:
 - 1) cele projektu;
 - 2) analizę technologii dostępnych na rynku;
 - 3) analizę możliwych rozwiązań i wskazanie rozwiązania rekomendowanego wraz z uzasadnieniem;
 - 4) niezbędne zasoby, w tym szacunkowe koszty projektu wraz z kosztami inwestycji, zasoby kadrowe, pomieszczenia, powierzchnie specjalne;
 - 5) wstępny harmonogram realizacji prac;
 - 6) informację dotyczącą wymaganej klauzuli, jeżeli projekt zakłada przetwarzanie danych osobowych lub informacji niejawnych;
 - 7) potencjalne zagrożenia i analizę ryzyka.

§ 5

- 1) Studium wykonalności stanowi podstawę do sporządzenia przez kierownika komórki merytorycznej wniosku o zainicjowanie projektu

teleinformatycznego, zwanego dalej „wnioskiem”. Wzór wniosku określa załącznik nr 1 do decyzji.

- 2) W przypadku, gdy w ramach projektu są planowane inwestycje, we wniosku należy:
 - 1) potwierdzić zgłoszenie inwestycji do planu inwestycyjnego Policji w celu zapewnienia finansowania inwestycji ze środków budżetowych Komendy Głównej Policji, albo
 - 2) wskazać działania podjęte w celu zapewnienia finansowania inwestycji z innych źródeł, w trybie i na zasadach określonych odrębnymi przepisami.
- 3) Jeżeli projekt zakłada przetwarzanie danych osobowych lub informacji niejawnych w treści wniosku zamieszcza się informację o konieczności uzyskania poświadczeń:
 - 1) administratora bezpieczeństwa informacji w Komendzie Głównej Policji w przypadku planowanego przetwarzania danych osobowych;
 - 2) inspektora bezpieczeństwa teleinformatycznego w Komendzie Głównej Policji w przypadku planowanego przetwarzania informacji niejawnych.

§ 6

1. Wniosek zostaje poddany ocenie przez Wydział Organizacji Systemów Teleinformatycznych Błil KGP, zwany dalej „WOST”, który sporządza pisemną opinię w imieniu Błil KGP.
2. Wydanie przez WOST pozytywnej opinii, o której mowa w ust. 1, stanowi podstawę do zatwierdzenia wniosku przez:
 - 1) Dyrektora Błil KGP lub osobę przez niego upoważnioną, jeżeli projekt jest finansowany ze środków Komendy Głównej Policji;
 - 2) kierownika jednostki organizacyjnej Policji lub osobę przez niego upoważnioną, jeżeli projekt jest finansowany ze środków pozostających w dyspozycji jednostki organizacyjnej Policji.
3. WOST odsyła do kierownika komórki merytorycznej wniosek wraz ze stanowiskiem Błil KGP w terminie 30 dni od dnia jego otrzymania.

§ 7

WOST prowadzi i aktualizuje rejestr wniosków o zainicjowanie projektu teleinformatycznego.

§ 8

1. Na podstawie zatwierdzonego wniosku kierownik komórki merytorycznej sporządza program organizacyjno-użytkowy zgodnie z wytycznymi do opracowania programu organizacyjno-użytkowego stanowiące załącznik nr 2 do decyzji.
2. W przypadku, gdy w ramach projektu teleinformatycznego są planowane inwestycje, kierownik komórki merytorycznej przekazuje do WOST:
 - 1) zaakceptowany przez Biuro Logistyki Policji Komendy Głównej Policji wycinek z planu

inwestycyjnego Policji potwierdzającego zapewnienie finansowania inwestycji ze środków Komendy Głównej Policji;

- 2) dokumentu poświadczającego finansowanie inwestycji z innego źródła.
3. Kierownik komórki merytorycznej przekazuje do WOST program organizacyjno-użytkowy do zaopiniowania.
4. Pozytywna opinia WOST stanowi podstawę do zatwierdzenia programu organizacyjno-użytkowego przez Dyrektora BŁil KGP.
5. WOST odsyła program organizacyjno-użytkowy wraz ze stanowiskiem BŁil KGP kierownikowi komórki merytorycznej w terminie 30 dni od dnia otrzymania tego programu.

Rozdział 3 Realizacja projektu

§ 9

1. Zatwierdzony program organizacyjno-użytkowy stanowi podstawę do opracowania przez kierownika komórki merytorycznej dokumentacji projektowej zgodnie z wytycznymi do opracowania dokumentacji projektowej stanowiącymi załącznik nr 3 do decyzji.
2. Dokumentację projektową może sporządzić podmiot spoza Policji, zwany dalej „podmiotem zewnętrznym”, w ramach wykonania zawartej umowy.
3. Dokumentacja projektowa podlega zatwierdzeniu przez:
 - 1) Dyrektora BŁil KGP lub osobę przez niego upoważnioną, jeżeli projekt jest finansowany ze środków Komendy Głównej Policji;
 - 2) kierownika jednostki organizacyjnej Policji lub osobę przez niego upoważnioną, jeżeli projekt jest finansowany ze środków pozostających w dyspozycji jednostki organizacyjnej Policji.
1. Założenia w zakresie zarządzania projektem w jednostkach organizacyjnych Policji określa Instrukcja w sprawie zarządzania projektem teleinformatycznym w Policji stanowiąca załącznik nr 4 do decyzji.
2. Jeżeli w ramach projektu jest planowane przetwarzanie danych osobowych lub informacji niejawnych uruchomienie systemu następuje po uzyskaniu przez kierownika komórki merytorycznej poświadczeń, o których mowa w § 5 ust. 3.

Rozdział 4

Zakończenie przedsięwzięcia teleinformatycznego

§ 10

1. Zakończenie projektu teleinformatycznego następuje z dniem przekazania produktu do eksploatacji albo zaniechania dalszych działań prowadzonych w celu wytworzenia produktu i następuje odpowiednio przez:

- 1) zatwierdzenie protokołu odbioru przez komisję powołaną do odbioru na mocy decyzji:
 - a) Dyrektora BŁil KGP lub Komendanta Głównego Policji albo osoby przez niego upoważnionej, jeżeli projekt jest finansowany ze środków Komendy Głównej Policji,
 - b) kierownika jednostki organizacyjnej Policji lub osoby przez niego upoważnionej, jeżeli projekt jest finansowany ze środków pozostających w dyspozycji jednostki organizacyjnej Policji;
- 2) zamknięcie projektu na mocy decyzji:
 - a) Dyrektora BŁil KGP lub osoby przez niego upoważnionej, jeżeli projekt jest finansowany ze środków Komendy Głównej Policji;
 - b) kierownika jednostki organizacyjnej Policji lub osoby przez niego upoważnionej, jeżeli projekt jest finansowany ze środków pozostających w dyspozycji jednostki organizacyjnej Policji.

2. Warunkiem zatwierdzenia protokołu odbioru jest pozytywny wynik czynności kontrolnych przeprowadzonych zgodnie z procedurą odbioru przedmiotu zamówienia przez komisję powołaną do odbioru w trybie ust. 1 pkt 1, zwaną dalej „komisją”.

§ 11

- 1) W przypadku stwierdzenia niezgodności lub rozbieżności między produktem a opisem przedmiotu zamówienia zawartym w umowie komisja identyfikuje odstępstwa i uzasadnia swoje stanowisko wprowadzając stosowne zapisy w protokole odbioru.
- 2) Na podstawie wskazanych w protokole odbioru niezgodności lub rozbieżności komisja wzywa wykonawcę do niezwłocznego ich usunięcia i dostosowania produktu do stanu zgodnego z opisem przedmiotu zamówienia.
- 3) Komisja ponownie przystępuje do odbioru produktu na podstawie formalnego zgłoszenia wykonawcy usunięcia niezgodności lub rozbieżności.
- 4) Kierownik komórki merytorycznej niezwłocznie po zatwierdzeniu protokołu odbioru przekazuje do wiadomości Dyrektora BŁil KGP informację o zakończeniu projektu.
- 5) Wzór informacji w sprawie zakończenia projektu teleinformatycznego określa załącznik nr 5 do decyzji.

§ 12

1. Kierownik komórki merytorycznej sporządza plan podziału produktów otrzymanych wyniku realizacji projektu teleinformatycznego, który przedstawia do zatwierdzenia:

- 1) Dyrektorowi BŁiI KGP lub osobie przez niego upoważnionej, jeżeli projekt jest finansowany ze środków Komendy Głównej Policji;
 - 2) kierownikowi jednostki organizacyjnej Policji lub osobie przez niego upoważnionej, jeżeli projekt jest finansowany ze środków pozostających w dyspozycji jednostki organizacyjnej Policji.
2. Kierownik komórki merytorycznej jest odpowiedzialny za przejęcie i archiwizację dokumentacji zakończonego przedsięwzięcia teleinformatycznego.

Rozdział 5

Przepisy końcowe

§ 13

1. Przepisy decyzji mają zastosowanie do przedsięwzięć, których przygotowanie zostało rozpoczęte po dniu jej wejścia w życie.

2. Do rozpoczętych i prowadzonych przedsięwzięć stosuje się postanowienia decyzji, o której mowa w § 14.

§ 14

Traci moc decyzja nr 336 Komendanta Głównego Policji z dnia 23 czerwca 2005 r. w sprawie prowadzenia przedsięwzięcia teleinformatycznego (Dz. Urz. KGP Nr 12, poz. 78).

§ 15

Decyzja wchodzi w życie po upływie 7 dni od dnia jej podpisania.

Komendant Główny Policji
Konrad Kornatowski

**Załączniki do decyzji nr 360
Komendanta Głównego Policji
z dnia 28 maja 2007 r.**

Załącznik nr 1

ZATWIERDZAM

_____ miejscowość dnia

Dyrektor Biura Łączności i Informatyki KGP/
kierownik jednostki organizacyjnej Policji

L. dz. _____

Egz. nr _____

WNIOSEK NR _____ o zainicjowanie projektu teleinformatycznego

1. Nazwa projektu

Pełna nazwa planowanego projektu teleinformatycznego.

2. Cel projektu

Opis celu realizacji projektu.

3. Podstawy realizacji

Podstawa, z której wynika bezpośrednia konieczność realizacji projektu (inicjatywa własna, realizacja planu, działanie zlecone itp.).

4. Uwarunkowania prawne

1) Akty prawne warunkujące powodzenie projektu.

2) Czy do realizacji projektu wymagane jest wprowadzenie zmian legislacyjnych w obowiązujących przepisach / wprowadzenie nowych przepisów (również wewnętrznych)?

TAK

NIE

- 3) Jeśli TAK, należy wskazać przepisy i zakres niezbędnych zmian.
- 4) W przypadku konieczności wprowadzenia nowych przepisów należy określić proponowany tryb postępowania.

5. Opis merytoryczny produktu

- 1) Opis funkcjonalny produktu;
- 2) Opis otoczenia produktu – współpracujące systemy zewnętrzne;

6. Zwięzła charakterystyka projektu

- 1) Założenia realizacji projektu;
- 2) Możliwe sposoby realizacji projektu i wariant rekomendowany wraz z uzasadnieniem;
- 3) Potencjalne zagrożenia i ograniczenia realizacji projektu / analiza ryzyka związanego z realizacją projektu;
- 4) Wstępny harmonogram działań z uwzględnieniem inwestycji;
- 5) Zasoby / potrzeby kadrowe do realizacji projektu;
- 6) Wpływ projektu na zadania realizowane przez jednostkę;
- 7) Wpływ projektu na docelową obsadę etatowo-kadrową jednostki;
- 8) Planowane szkolenia.

7. Przewidywany sposób finansowania projektu

- 1) Szacunkowe koszty projektu z uwzględnieniem inwestycji; orientacyjny całkowity koszt projektu oraz kosztów przewidywanych składników.
- 2) Szacunkowe koszty eksploatacji.
- 3) Numer pozycji planu rzeczowego, ze wskazaniem rozdziału, paragrafu i pozycji klasyfikacji budżetowej, z jakiej będzie finansowane zamówienie.

8. Wymagane uzgodnienia

- 1) Czy realizacja projektu wymaga formalnych uzgodnień / konsultacji z podmiotami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi?

TAK

NIE

Jeśli TAK, należy sprecyzować obszar formalnych uzgodnień / konsultacji, ich charakter, formę, zakres oraz przewidywany wpływ na projekt.

9. Wycofanie zasobów z eksploatacji

- 1) Czy realizacja projektu wiąże się z wycofaniem z eksploatacji / uwolnieniem zasobów (systemów, urządzeń, terminali, oprogramowania)?

TAK

NIE

Jeśli TAK, należy zdefiniować zasoby, które zostaną wycofane z eksploatacji / uwolnione i przedstawić propozycję ich zagospodarowania.

10. Uzasadnienie projektu

Uzasadnienie konieczności wdrożenia produktu w kontekście spodziewanych korzyści. Przedstawienie wymiernych efektów realizacji projektu (w miarę możliwości parametrycznie).

11. Inne

kierownik komórki merytorycznej

Wykonano w 2 egz.

Egz. nr 1 – Dyrektor Biura Łączności i Informatyki KGP

Egz. nr 2 – a/a

Załącznik nr 2**Wytyczne do opracowania programu organizacyjno-użytkowego****I. Część ogólna**

1. Cel zamierzenia
2. Podstawy organizacyjno-prawne i uzasadnienie realizacji projektu
3. Zakres opracowania
4. Inwestor
5. Struktura etatowo-kadrowa projektu
6. Harmonogram

II. Założenia organizacyjne i techniczne**1. Stan istniejący**

- 1.1. Użytkownicy
- 1.2. Urządzenia
- 1.3. Realizowane funkcje
- 1.4. Zasilanie energetyczne
- 1.5. Dane lokalizacyjne

2. Stan docelowy

- 2.1. Proponowane rozwiązanie techniczne (wyłącznie w przypadku projektu realizowanego we własnym zakresie)
- 2.2. Wymagana funkcjonalność
- 2.3. Otoczenie produktu – opis współpracy z policyjnymi i innymi niż policyjne systemami zewnętrznymi
- 2.4. Lokalizacje
- 2.5. Wykazy urządzeń
- 2.6. Zasilanie energetyczne
- 2.7. Szkolenia
- 2.8. Szacunkowe koszty realizacji projektu i eksploatacji produktu
- 2.9. Planowana struktura etatowo-kadrowa
- 2.10. Propozycje zagospodarowania wycofywanych z eksploatacji zasobów

III. Uwagi**IV. Załączniki***

- 4.1. Potwierdzenie finansowania inwestycji

*lub harmonogram opracowania i uzyskania akceptacji wymaganych dokumentów.

Załącznik nr 3**Wytyczne do opracowania dokumentacji projektowej****I. Część ogólna**

1. Cel zamierzenia
2. Podstawy organizacyjno-prawne i uzasadnienie realizacji projektu
3. Zakres opracowania
4. Inwestor
5. Wykonawca robót
6. Koszt

- II. **Architektura projektu**
 - 1. Opis i zadania modułów
 - 2. Wymagana funkcjonalność
 - 3. Wymagania w zakresie jakości produktu
 - 4. Lokalizacje
 - 5. Wykazy urządzeń
 - 6. Zasilanie energetyczne
- III. **Plan realizacji projektu**
 - 1. Strategia wdrażania
 - 2. Metodyka zarządzania projektem
 - 3. Struktura etatowo-kadrowa projektu
 - 4. Harmonogram (etapy, terminy i koszt realizacji zadań)
- IV. **Kryteria akceptacji**
 - 1. Procedury odbioru dostawy/usługi
 - 2. Plan testów akceptacyjnych
 - 3. Lista kryteriów akceptacji
- V. **Plan szkoleń**
- VI. **Wytyczne dla dokumentacji powykonawczej i eksploatacyjnej produktu**

Załącznik nr 4

**Instrukcja w sprawie zarządzania projektami
teleinformatycznymi w Policji**

Spis treści

1.	<u>PRZEZNACZENIE INSTRUKCJI</u>	518
2.	<u>POWOŁANE DOKUMENTY</u>	518
3.	<u>ZAKRES OBOWIĄZYWANIA INSTRUKCJI</u>	518
4.	<u>SŁOWNIK POJĘĆ</u>	519
5.	<u>CYKL ŻYCIA PROJEKTU</u>	520
6.	<u>ROZPOCZĘCIE PROJEKTU</u>	521
6.1	<u>POWOŁANIE KIEROWNIKA PROJEKTU</u>	521
6.2	<u>POWOŁANIE WYKONAWCZEGO ZESPOŁU PROJEKTOWEGO</u>	522
6.3	<u>POWOŁANIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ PROJEKTU</u>	522
7.	<u>PLANOWANIE PROJEKTU</u>	523
7.1	<u>OPRACOWANIE PLANU ZARZĄDZANIA PROJEKTEM</u>	524
7.1.1	<u>Planowanie komunikacji w projekcie</u>	525
7.1.2	<u>Planowanie zarządzania jakością w projekcie</u>	526
7.1.3	<u>Planowanie zarządzania zmianami w projekcie</u>	527
7.2	<u>OPRACOWANIE STRUKTURY PODZIAŁU PRAC</u>	528
7.3	<u>PLANOWANIE CZASU W PROJEKCIE</u>	529
7.3.1	<u>Identyfikacja zadań</u>	529
7.3.2	<u>Szeregowanie zadań</u>	530
7.3.3	<u>Przydział zasobów do zadań</u>	531
7.3.4	<u>Oszacowanie czasu trwania zadań</u>	532
7.3.5	<u>Opracowanie harmonogramu bazowego</u>	533
7.4	<u>PLANOWANIE KOSZTÓW I OPRACOWANIE BUDŻETU</u>	533
7.5	<u>PLANOWANIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PROJEKCIE</u>	534
7.5.1	<u>Identyfikacja i analiza ryzyka</u>	534
7.5.2	<u>Wybór działań zapobiegawczych i naprawczych</u>	535

8.	REALIZACJA I KONTROLA PROJEKTU	536
8.1	ZLECANIE ZADAŃ PROJEKTOWYCH	536
8.2	KONTROLA PROJEKTU	537
8.2.1	<i>Kontrola postępu prac</i>	537
8.2.2	<i>Identyfikacja i rejestracja zagadnień otwartych</i>	538
8.2.3	<i>Identyfikacja i rejestracja żądań zmian</i>	539
8.2.4	<i>Obsługa żądań zmian</i>	539
8.2.5	<i>Monitorowanie i kontrola ryzyka</i>	540
8.3	RAPORTOWANIE STANU PROJEKTU	540
8.4	DOSTAWA I ODBIORY PRODUKTÓW PROJEKTU	540
8.5	DZIAŁANIA NAPRAWCZE	542
9.	ZAKOŃCZENIE PROJEKTU	542
9.1	ZWOLNIENIE ZASOBÓW LUDZKICH I MATERIAŁOWYCH Z PROJEKTU	542
9.2	ARCHIWIZACJA DOKUMENTACJI PROJEKTOWEJ	543
9.3	ANALIZA WNIOSKÓW Z PROJEKTU	543
9.4	ZWOLNIENIE KIEROWNIKA PROJEKTU Z OBOWIĄZKÓW	544
10.	ZAŁĄCZNIK 1: DZIAŁANIA W RAMACH ROZPOCZĘCIA I PLANOWANIA PROJEKTU	545
11.	ZAŁĄCZNIK 2: DZIAŁANIA W RAMACH REALIZACJI I KONTROLI PROJEKTU	546
12.	ZAŁĄCZNIK 3: DZIAŁANIA W RAMACH ZAKOŃCZENIA PROJEKTU	547
13.	ZAŁĄCZNIK 4: WYKAZ SZABLONÓW DOKUMENTÓW	547
14.	ZAŁĄCZNIK 5: ZAKRES OBOWIĄZKÓW KIEROWNIKA PROJEKTU (WZÓR)	547
15.	ZAŁĄCZNIK 6: STRUKTURA ZARZĄDZANIA PROJEKTEM	548
15.1	WSAD DO UMOWY DOTYCZĄCY ORGANIZACJI PROJEKTEM	548
15.2	PRZYKŁADOWE ZADANIA KOMITETU STERUJĄCEGO:	549
16.	ZAŁĄCZNIK 7: MAPA DOKUMENTÓW I DZIAŁAŃ ZARZĄDCZYCH	550
17.	ZAŁĄCZNIK 8: PRZYKŁADOWA MACIERZ KOMUNIKACJI	551
18.	ZAŁĄCZNIK 9: DOKUMENTACJA ODSTĘPSTW OD INSTRUKCJI	551
19.	ZAŁĄCZNIK 10: PRZYKŁADOWY SPIS TREŚCI PLANU ZARZĄDZANIA PROJEKTEM	552

Podsumowanie dokumentu:

Tytuł dokumentu:	Instrukcja zarządzania projektami
Liczba stron:	56
Data utworzenia:	2007-03-09
Autor:	Maciej Kaniewski

Historia zmian:

Data	Autor	Wersja	Opis wersji lub zmian
01.03.2007	Maciej Kaniewski	1.0	Wersja zatwierdzona
29.06.2007	Małgorzata Pawłowicz	2.0	Wersja zatwierdzona

Przeglądy dokumentu:

Data	Osoba	Stanowisko	Komentarz lub odsyłacz do dokumentu z komentarzem

Zatwierdzenie dokumentu:

Data	Osoba	Stanowisko	Komentarz lub odsyłacz do dokumentu z komentarzem

1. Przeznaczenie instrukcji

Niniejszy dokument jest przeznaczony w pierwszej kolejności dla **kierowników projektów** i omawia praktyczne zasady prowadzenia projektów informatycznych w Policji. Z dokumentu mogą także korzystać w celach informacyjnych kierownicy komórek merytorycznych (zwłaszcza w odniesieniu do rozdziału 6) oraz inne zainteresowane osoby.

Dokument, zwany dalej w skrócie *Instrukcją*, opisuje metody pozwalające na skuteczne prowadzenie projektów o różnej skali złożoności, realizowanych zarówno siłami własnymi Policji jak i przez podmioty zewnętrzne. Co prawda w tym drugim wypadku to podmiot zewnętrzny jest odpowiedzialny za opracowanie dokumentacji projektowej i zarządzanie swoimi pracami projektowymi zgodnie z wymaganiami metodycznymi Policji, lecz mimo to kierownik projektu z ramienia Policji zawsze pełni rolę nadrzędną. Powinien zatem wykorzystać niniejszą *Instrukcję* jako narzędzie zarówno do kontroli jakości przedstawionych przez wykonawcę dokumentów zarządczych, jak i generalnie do nadzoru nad wykonawcą. W dalszej części *Instrukcji* uwzględniono odmienną oba typów projektów oraz wynikające z niej różnice w postępowaniu i zakresie obowiązków kierownika projektu.

2. Powołane dokumenty

Niniejsza *Instrukcja* odwołuje się do następujących dokumentów normatywnych funkcjonujących w Policji:

- [1] Instrukcja w sprawie prowadzenia przedsięwzięcia teleinformatycznego w Policji, wprowadzona na mocy decyzji nr 336 Komendanta Głównego Policji z dnia 23 czerwca 2005 r. z późn. zmianami
- [2] Instrukcja w sprawie obiegu dokumentów zarządczych Wydziału Projektów Teleinformatycznych BŁil KGP z dnia 13 lipca 2006.
- [3] Decyzja nr 92 Dyrektora BŁil KGP z 12 lipca 2006 w sprawie szczegółowego trybu postępowania w zakresie planowania, wdrażania, wydatkowania i rozliczania środków finansowych funduszy Unii Europejskiej oraz innych źródeł zagranicznych związanych z realizacją zadań przez Biuro Łączności i Informatyki KGP.
- [4] Decyzja nr 278 Komendanta Głównego Policji z 12 maja 2006 r. w sprawie współpracy komórek organizacyjnych KGP i obiegu dokumentów związanych z realizacją zadań finansowanych z udziałem funduszy Unii Europejskiej oraz innych źródeł zagranicznych

W *Instrukcji* wykorzystano także istniejące lub nieznacznie zmodyfikowane szablony dokumentów zarządczych funkcjonujące w projektach realizowanych w Policji. Wykaz takich szablonów zawiera *Załącznik nr 4: Wykaz szablonów dokumentów*.

3. Zakres obowiązywania instrukcji

Stosowanie *Instrukcji* obowiązuje na mocy § 4.1 *Instrukcji w sprawie prowadzenia przedsięwzięcia teleinformatycznego w Policji* [1]. Osobą odpowiedzialną za stosowanie *Instrukcji* jest **kierownik projektu**. Instrukcja obowiązuje od momentu **przyjęcia projektu do realizacji**, odpowiednio przez Wydział Projektów Teleinformatycznych BŁil lub przez komórkę merytoryczną. Dalej dla uproszczenia będzie mowa wyłącznie o komórce merytorycznej w odniesieniu do obu sytuacji, por. słownik pojęć w rozdziale 4.

Autorzy *Instrukcji* uwzględnili fakt, że praktyczne jej zastosowanie w różnych typach projektów wymaga z jednej strony elastyczności kierownika projektu oraz pewnego zakresu swobody korzystania z zaproponowanych procedur i dokumentów, z drugiej zaś strony konieczności dostosowania się do określonych wymogów wewnętrznych (np. prawnych). W związku z powyższym dopuszcza się odstępstwa od zaproponowanych w *Instrukcji* zasad pod warunkiem, że zostaną szczegółowo udokumentowane zgodnie ze wzorem zawartym w Załączniku 8. Zakres dopuszczalnych odstępstw został określony w dalszej części *Instrukcji* osobno dla każdego działania zarządczego.

Uwaga:

W przypadku projektów realizowanych przez podmioty zewnętrzne, prawidłowe stosowanie *Instrukcji* jest uzależnione od właściwych zapisów w umowie, które z kolei wynikają ze Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ). Dlatego wskazane jest, aby przyszły kierownik projektu aktywnie uczestniczył w opracowaniu następujących postanowień SIWZu:

- struktura i zakres kompetencji Komitetu Sterującego
- zasady zgłaszania i zatwierdzania zmian harmonogramu, kosztów i zakresu
- zasady zarządzania jakością, w szczególności zasady i procedury odbioru produktów projektu
- reguły i zasady roboczej współpracy pomiędzy kierownikiem projektu z ramienia Policji i z przedstawicielami podmiotu zewnętrznego, w szczególności zakres uprawnień do uzgadniania zmian. (*wkleić zapisy z BŁil*),

oraz wszelkich innych zagadnień wpływających na zasady i jakość zarządzania projektem.

4. Słownik pojęć

Dla potrzeb *Instrukcji* definiuje się następujące pojęcia:

dokument zarządczy	dokument powstający lub aktualizowany w wyniku działań zarządczych bądź niezbędny do ich realizacji, np. plan zarządzania projektem , raport z postępu prac czy rejestr ryzyka.
działanie zarządcze	działanie niezbędne do prawidłowego zarządzania projektem w fazie rozpoczęcia, planowania, realizacji i kontroli lub zakończenia, wykonywane przez kierownika projektu lub wyznaczonych członków zespołu projektowego; odróżniane od zadań , które mają na celu wykonywanie merytorycznej pracy projektowej
etap projektu	wyodrębniony w czasie fragment projektu, zakończony dostarczeniem produktu podlegającego odbiorowi
faza projektu	jeden z następujących fragmentów projektu wyodrębniony w czasie ze względu na występujące w nim specyficzne działania zarządcze: rozpoczęcie, planowanie, realizacja i kontrola lub zakończenie projektu
interesariusz	każda osoba lub organizacja aktywnie uczestnicząca w projekcie lub podlegająca wpływom tego projektu, w szczególności mogąca wpływać na cele i wyniki projektu; interesariuszem jest w szczególności sponsor oraz podmiot zewnętrzny
kierownik projektu	osoba wyznaczona w celu osiągnięcia celów projektu, jednoosobowo odpowiedzialna za zarządzanie projektem, a w szczególności za planowanie projektu, bieżący nadzór nad jego realizacją, kontrolę projektu i jego zakończenie, zarządzanie zmianami oraz zarządzanie ryzykiem przez cały czas trwania projektu. Uwaga: w niniejszej instrukcji pojęcie „kierownik projektu” bez dalszych określeń zastosowano wyłącznie w znaczeniu „kierownik projektu z ramienia Policji”.
komórka merytoryczna	jedna z następujących jednostek organizacyjnych właściwa w zakresie prowadzonego projektu teleinformatycznego: wydział Biura Łączności i Informatyki Komendy Głównej Policji, komendy wojewódzkiej Policji, Komendy Stołecznej Policji, Wyższej Szkoły Policji lub szkoły Policji, właściwy dla danego projektu wydział Biura Łączności i Informatyki Komendy Głównej Policji, biuro Komendy Głównej Policji, wydział komendy wojewódzkiej Policji, Komendy Stołecznej Policji, Wyższej Szkoły Policji lub szkoły Policji
kontrola projektu	działania zarządcze (w ramach zarządzania projektem), polegające na badaniu zgodności rzeczywistego stanu i przebiegu projektu z postanowieniami planu bazowego
odbior produktu projektu	działania zarządcze mające na celu ocenę zgodności produktu projektu z określonymi wcześniej wymaganiami
plan bazowy	kompletny zestaw dokumentów zarządczych określający przebieg projektu i umożliwiający przejście do fazy realizacji projektu; obejmuje m.in. plan zarządzania projektem , harmonogram bazowy, budżet oraz rejestr ryzyka
plan zarządzania projektem	sformalizowany, zatwierdzony przez sponsora i wykonawcę dokument opisujący cel, założenia i ograniczenia projektu, produkty projektu, strukturę organizacyjną projektu oraz zasady i procedury zarządzania projektem, w tym m.in. zasady zarządzania zmianami, komunikacją, jakością i ryzykiem
planowanie projektu	działania zarządcze prowadzone w celu określenia i sprecyzowania zakresu projektu, opracowania planu zarządzania projektem oraz określenia i zaplanowania działań wykonywanych w projekcie, wyznaczenia niezbędnych zasobów, w tym zasobów ludzkich, oraz niezbędnego budżetu
produkt projektu	mierzalny i podlegający odbiorowi lub akceptacji wynik projektu, którego wytworzenie lub dostarczenie jest niezbędne do realizacji celów projektu; dostarczenie (wyprodukowanie) i odbiór wszystkich produktów projektu stwarza możliwość zakończenia projektu
projekt	tymczasowa działalność, ograniczona czasem, budżetem i zasobami, podejmowana w celu wytworzenia określonego produktu, dostarczenia określonej usługi lub uzyskania określonego rezultatu
projekt teleinformatyczny	projekt, którego produktami są urządzenia, sprzęt, systemy teleinformatyczne, oprogramowanie, dokumenty, szkolenia, usługi urządzenia i/lub systemy teleinformatyczne (lub ich elementy) zakupione, wybudowane lub zmodernizowane przez służby teleinformatyki policyjnej w ramach projektu

przygotowanie założeń projektu	działania polegające na zidentyfikowaniu i sformułowaniu przesłanek do wykonania projektu, uzasadnieniu celowości realizacji projektu oraz zdefiniowaniu założeń i ograniczeń przyjętych do planowania projektu; działania takie są poza zakresem niniejszej <i>Instrukcji</i>
realizacja projektu	określone, zaplanowane, rozłożone w czasie działania, prowadzone zgodnie z przyjętą metodyką zarządzania projektem, mające na celu uzyskanie wszystkich wymaganych produktów projektu
ryzyko	niepewne zdarzenie lub okoliczność, która w razie wystąpienia może mieć niekorzystny wpływ na cele projektu, wraz z miarą prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu na projekt
sponsor	kierownik komórki merytorycznej lub inna osoba bądź grupa osób zlecająca wykonanie projektu
system teleinformatyczny	zespół współpracujących ze sobą urządzeń informatycznych, telekomutacyjnych, teletransmisyjnych, radiokomunikacyjnych i oprogramowania i zasobów ludzkich, zapewniający wytwarzanie, gromadzenie, przechowywanie i przetwarzanie oraz odbieranie i wysyłanie informacji poprzez sieci telekomunikacyjne za pomocą właściwego dla danego rodzaju sieci urządzenia końcowego
uruchomienie projektu	uzyskanie formalnych podstaw (np. podpisana umowa) w celu przystąpienia do dalszych działań w projekcie, w szczególności do rozpoczęcia planowania projektu
zadanie	każda wyodrębniona praca merytoryczna niezbędna do realizacji projektu, do której można przydzielić zasoby ludzkie i materiałowe oraz oszacować jej pracochłonność, koszt i czas trwania, a następnie zlecić jej wykonanie wyznaczonym osobom i kontrolować jej przebieg
zakończenie projektu	działania zarządcze w ramach zarządzania projektem, prowadzone w celu przekazania produktów projektu zamawiającej je komórce merytorycznej, obejmujące m.in. odbiór produktów projektu
zamknięcie projektu	działania zarządcze wykraczające poza zarządzanie projektem zdefiniowane w niniejszej <i>Instrukcji</i> , prowadzone w celu zakończenia relacji kontraktowych z ewentualnym podmiotem zewnętrznym i przekazania produktów projektu do eksploatacji przez Policję; stanowią ramę dla zakończenia projektu
zarządzanie projektem	zespół działań zarządczych, technik i narzędzi wykorzystywanych do efektywnego planowania, organizacji działań pracy oraz zarządzania czasem, środkami finansowymi i dostępnymi zasobami, w celu uzyskania produktu zgodnego z wymaganiami w założonym czasie i w ramach założonego budżetu
zarządzanie ryzykiem	działania zarządcze mające na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa i/lub skutków wystąpienia ryzyka niekorzystnego dla projektu, obejmujące planowanie zarządzania ryzykiem, identyfikację i analizę ryzyka oraz monitorowanie i kontrolę ryzyka
zarządzanie zmianami	działania zarządcze zapewniające minimalizację negatywnego wpływu zmian na projekt, obejmujące rejestrację i weryfikację żądań zmian, zatwierdzanie lub odrzucanie żądań zmian oraz kontrolowanie zmian dotyczących produktów projektu

5. Cykl życia projektu

Dla potrzeb niniejszej *Instrukcji* przyjęto uproszczony cykl życia projektu, składający się z następujących faz:

- **Rozpoczęcie projektu** – stworzenie podstaw organizacyjnych do przeprowadzenia projektu, w szczególności mianowanie kierownika projektu, powołanie zespołu wykonawczego oraz utworzenie struktury organizacyjnej
- **Planowanie projektu** – zgromadzenie i uporządkowanie wiedzy niezbędnej do przeprowadzenia projektu, w tym określenie planu zarządzania projektem oraz innych dokumentów obejmujących zadania, ich produkty bądź wyniki, czas, koszty, zasoby ludzkie i materiałowe, kryteria jakościowe, zasady i procedury odbioru oraz metody radzenia sobie z ryzykiem projektowym
- **Realizacja i kontrola projektu** – zlecenie i wykonywanie zadań projektowych, w tym odbiór ich produktów bądź wyników, monitorowanie zgodności przebiegu projektu z założonym planem i reagowanie na odstępstwa oraz informowanie sponsora projektu o jego przebiegu, odbiór produktów projektu

- **Zakończenie projektu** – zwolnienie członków zespołu projektowego do innych zadań, archiwizacja dokumentacji projektowej i analiza przebiegu projektu oraz inne działania prowadzące do zamknięcia projektu w sensie formalnym (tzn. do uruchomienia ostatecznych płatności, zakończenia umowy z podmiotem zewnętrznym oraz przekazania produktów projektu do eksploatacji)

Kierownik projektu jest osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie projektu przez wszystkie fazy poprzez prawidłowe wykonywanie **działań zarządczych**. Niniejsza *Instrukcja* ma na celu ułatwienie mu tego zadania. W dalszych rozdziałach znajduje się szczegółowy opis faz podzielonych na kolejne działania zarządcze, w wyniku których powstają lub podlegają modyfikacji **dokumenty zarządcze**.

Każde działanie zarządcze zostało opisane zgodnie z następującym schematem:

Cel działania	<i>uzasadnienie potrzeby wykonywania takiego działania w projekcie</i>
Kto wykonuje	<i>osoby odpowiedzialne za realizację działania i za akceptację jego wyników, a także osoby wspomagające realizację działania</i>
Częstotliwość	<i>moment lub momenty w projekcie, kiedy działanie musi zostać wykonane</i>
Warunki wstępne	<i>sytuacja wyjściowa niezbędna do wykonania działania</i>
Wyniki i produkty działania	<i>dokumenty i ewentualnie inne produkty, które powstają lub są aktualizowane w wyniku tego działania</i>
Sposób postępowania	<i>praktyczne wskazówki oraz inne istotne czynniki, które należy uwzględnić podczas realizacji działania</i>
Narzędzia i szablony	<i>aplikacje i szablony dokumentów</i>
Dopuszczalne odstępstwa	<i>ramy, w których można modyfikować zasady wykonania danego działania (włącznie z możliwością jego pominięcia)</i>

Załączniki od 1 do 4 ukazują graficznie zależności pomiędzy działaniami zarządczymi w ramach poszczególnych faz projektu.

6. Rozpoczęcie projektu

Rozpoczęcie projektu składa się z zespołu działań zarządczych wykonywanych po przyjęciu projektu do realizacji przez komórkę merytoryczną, mających na celu stworzenie ram organizacyjnych umożliwiających przejście do planowania projektu. Działania te obejmują w szczególności:

- powołanie kierownika projektu z określonym zakresem obowiązków i uprawnień,
- powołanie wykonawczego zespołu ds. projektu teleinformatycznego wraz z przydziałami poszczególnych osób do projektu.
- powołanie struktury organizacyjnej projektu, uwzględniających relacje pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w projekt.

6.1 Powołanie kierownika projektu

Cel działania	Formalne powołanie kierownika projektu ma na celu przekazanie mu obowiązków i uprawnień, które muszą być w tym celu sprecyzowane.
Kto wykonuje	Kierownik komórki merytorycznej zlecającej wykonanie projektu.
Częstotliwość	Jednorazowo.
Warunki wstępne	Przyjęcie projektu do realizacji przez komórkę merytoryczną
Wyniki i produkty działania	Dokument zarządczy Decyzja kierownika komórki merytorycznej w sprawie powołania Kierownika Projektu wraz ze sprecyzowanym zakresem obowiązków kierownika projektu.
Sposób postępowania	Przy powoływaniu kierownika projektu należy wziąć pod uwagę następujące czynniki: <ul style="list-style-type: none"> ▪ możliwe obciążenie kierownika projektu innymi zadaniami, ▪ jego zdolności i kompetencje, ▪ w przypadku projektów obejmujących kilka podmiotów – możliwość realnej koordynacji prac w świetle pozycji i lokalizacji proponowanego kierownika projektu
Narzędzia i szablony	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szablon Microsoft Word Decyzja kierownika komórki merytorycznej w sprawie powołania Kierownika Projektu ▪ 14. Załącznik 5: Zakres obowiązków kierownika projektu (wzór)
Dopuszczalne	Nie dopuszcza się odstępstw.

odstępstwa	
-------------------	--

6.2 Powołanie wykonawczego zespołu projektowego

Cel działania	<p>Celem formalnego powołania zespołu ds. projektu teleinformatycznego jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ uzyskanie zgody przełożonych na uczestnictwo wskazanych osób w projekcie, ▪ umożliwienie wykonywania dalszych prac planistycznych wspólnie z zespołem projektowym, ▪ zdefiniowanie osobowej odpowiedzialności za prace projektowe. <p>Powołanie zespołu projektowego dotyczy tylko osób uczestniczących w projekcie ze strony Policji. Za skład zespołu wykonawczego ds. projektu teleinformatycznego ze strony podmiotu zewnętrznego odpowiada tenże podmiot.</p>
Kto wykonuje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propozycja składu ds. projektu teleinformatycznego: kierownik projektu 2. Zatwierdzenie składu ds. projektu teleinformatycznego i przydzielenie osób do zespołu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Komendant Główny Policji – w przypadku projektów obejmujących więcej niż jedno biuro KGP i/lub jednostkę Policji ▪ Dyrektor BŁil – w przypadku projektów obejmujących więcej niż jedną komórkę merytoryczną w ramach BŁil ▪ Kierownik komórki merytorycznej – w pozostałych przypadkach.
Częstotliwość	<p>Jednorazowo. Wyjątki:</p> <p>(1) W wyniku opracowania szczegółowej struktury podziału prac (SPP – por. 7.2) skład ds. projektu teleinformatycznego może wymagać zmiany – w takim razie należy wykonać opisywane zadanie w stosunku do osób, których zmiana dotyczy (tzn. dokooptować je do projektu).</p> <p>(2) Długotrwałe lub wieloetapowe projekty mogą wymagać przydziału osób tylko do określonego etapu lub w określonym czasie.</p>
Warunki wstępne	Powołany kierownik projektu
Wyniki i produkty działania	<p>Dokument Informacja w sprawie powołania zespołu ds. projektu teleinformatycznego, obejmująca:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ imiona, nazwiska, stanowiska i dane kontaktowe członków zespołu projektowego, ▪ orientacyjny opis funkcji (roli w projekcie) i tematyki działań, ▪ zakres czasowy uczestnictwa w projekcie (np. tylko w określonym etapie projektu), ▪ zapotrzebowanie na zaangażowania w projekcie (np. 100%, 50%), ▪ wymagania szkoleniowe, ▪ inne wymagania (np. infrastruktura, podróże itp.).
Sposób postępowania	<p>Kierownik projektu powinien dokładnie przeanalizować powstałe dotychczas dokumenty projektowe, w szczególności <i>Program organizacyjno-użytkowy</i> (jeżeli występuje), pod kątem wymaganych kwalifikacji, zadań i dostępności zespołu projektowego. W następnym kroku powinien zwrócić się do kierownika komórki merytorycznej (lub kierowników, w przypadku projektów obejmujących więcej niż jedną komórkę), o wytypowanie członków zespołu projektowego. Kierownik projektu powinien uzyskać potwierdzenie przydziału osób do projektu na piśmie od kierowników komórek merytorycznych.</p> <p>Proponowany skład zespołu projektowego należy przedłożyć do akceptacji na piśmie sponsorowi (por. punkt <i>Kto wykonuje</i>).</p>
Narzędzia i szablony	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przykładowy skład zespołu projektowego ▪ Decyzja o przydzieleniu osób do zespołu projektowego
Dopuszczalne odstępstwa	Nie dopuszcza się odstępstw.

6.3 Powołanie struktury organizacyjnej projektu

Cel działania	Opracowanie i powołanie sprawnej struktury organizacyjnej, zdolnej do szybkiego podejmowania decyzji i realizacji problemów spornych, adekwatnej do charakteru projektu i zaangażowanych podmiotów.
Kto wykonuje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propozycja struktury organizacyjnej: kierownik projektu 2. Zatwierdzenie struktury organizacyjnej: kierownik komórki merytorycznej

Częstotliwość	Jednorazowo
Warunki wstępne	Powołany kierownik projektu i zespół wykonawczy
Wyniki i produkty działania	Wynikiem prac jest dokument Struktura organizacyjna projektu obejmujący przedstawienie ról w projekcie oraz doprecyzowanie zadań i funkcji komitetu sterującego itp. na podstawie zapisów w umowie (por. „Zarządzanie projektem SIWZ.doc”)
Sposób postępowania	<p>Struktura organizacyjna powinna określać:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ komu podlega bezpośrednio kierownik projektu, ▪ na jakim forum podejmowane są decyzje i rozstrzygane spory dotyczące poszczególnych podmiotów w projekcie, w szczególności jaki jest skład tego forum i jakie są jego kompetencje, ▪ z jakich podmiotów będzie się wywodził zespół projektowy (szczegółowy skład zespołu projektowego określony zostanie w działaniu zarządczym 6.2), ▪ czy w ramach projektu tworzone są zespoły mające własne kierownictwo, czy też kierownik projektu zarządza każdym z członków zespołu projektowego indywidualnie (tzn. czy istnieje hierarchia w ramach zespołu projektowego), ▪ czy istnieją w projekcie dodatkowe role kontrolne, względem których kierownik projektu ma obowiązki sprawozdawcze. <p>Przyjęta struktura organizacyjna projektu powinna uwzględniać następujące czynniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wielkość i charakter projektu, ▪ liczbę i lokalizację podmiotów zaangażowanych w projekt, w szczególności podmioty zewnętrzne, inne biura KGP lub inne jednostki Policji, ▪ uprawnienia decyzyjne osób na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej, ▪ możliwość szybkiej i sprawnej wymiany informacji w celu podejmowania decyzji i rozstrzygania spornych kwestii, w tym częstotliwość spotkań i możliwość zebrania kworum, ▪ przynależność organizacyjna i skład zespołu projektowego. <p>Jeżeli projekt realizuje podmiot zewnętrzny, wymagania odnośnie struktury organizacyjnej powinny zostać sformułowane w umowie. W szczególności struktura komitetu sterującego, reprezentującego wszystkie zaangażowane podmioty, władnego rozstrzygać spory i podejmować decyzje wykraczające poza kompetencje kierownika projektu, powinna zostać zdefiniowana w zapisach umowy. Przewodniczącym komitetu sterującego powinien być zawsze przedstawiciel Policji, najlepiej kierownik komórki merytorycznej. Projekt realizowany własnymi siłami Policji w ramach jednej komórki merytorycznej nie wymaga komitetu sterującego.</p>
Narzędzia i szablony	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przykładowe zadania komitetu sterującego ▪ Przykładowa struktura organizacyjna projektu
Dopuszczalne odstępstwa	Nie dopuszcza się odstępstw.

7. Planowanie projektu

Celem planowania projektu jest zgromadzenie, uzgodnienie, usystematyzowanie i zapisanie informacji niezbędnych do skutecznego zarządzania projektem, w tym do kontroli jego realizacji. Informacja ta obejmuje w szczególności:

- opis celów i produktów projektu,
- zakres i pracochłonność zadań projektowych,
- wzajemne powiązania zadań projektowych,
- zapotrzebowanie na zasoby ludzkie i materiałowe,
- harmonogram projektu,
- koszty projektu ułożone w czasie,
- zasady kontroli jakości i odbioru produktów projektu,
- zasady zarządzania zmianami,
- rejestr ryzyka i zasady zarządzania nim

oraz pozostałą wiedzę wynikającą z *Programu organizacyjno-użytkowego* lub równoważnego dokumentu.

Dokumenty zarządcze stanowiące wynik planowania projektu mogą być opracowane przez kierownika projektu (z ramienia Policji) lub przez podmiot zewnętrzny, w zależności od charakteru projektu. W każdym jednak wypadku kierownik projektu ostatecznie weryfikuje dokumenty. W projektach realizowanych przez podmiot ze-

wewnętrzny dokumenty projektowe muszą zostać zatwierdzone przez strony umowy. Przy planowaniu projektu należy także uwzględnić szczególne zasady obowiązujące w tym względzie na mocy dokumentów wyższego rzędu, por. projekty realizowane w ramach programu Schengen.

Niniejszy rozdział przedstawia minimalny zakres czynności niezbędnych do prawidłowego zaplanowania projektu. *Załącznik 1: Działania w ramach rozpoczęcia i planowania projektu* ilustruje sekwencję czasową działań planistycznych.

7.1 Opracowanie planu zarządzania projektem

Cel działania	Celem działania jest szczegółowe udokumentowanie zasad zarządzania projektem.
Kto wykonuje	<p>W przypadku projektów realizowanych siłami własnymi Policji odpowiedzialność za opracowanie planu zarządzania projektem spoczywa na kierowniku projektu. Dokument formalnie zatwierdza sponsor projektu po ocenie merytorycznej np. przez zespół do spraw projektu teleinformatycznego (zależnie od tego, kto jest sponsorem).</p> <p>W przypadku projektów realizowanych siłami zewnętrznymi wykonawca sporządza plan zarządzania projektem. Dokument powinien zostać zaopiniowany i zatwierdzony przez strony przed rozpoczęciem prac projektowych.</p>
Częstotliwość	Plan zarządzania projektem powinien zostać opracowany przed rozpoczęciem kolejnych działań planistycznych w projekcie.
Warunki wstępne	Wykonane wszystkie działania związane z fazą rozpoczęcia projektu.
Wyniki i produkty działania	Wynikiem działania jest zespół zasad i procedur regulujących zasady postępowania w projekcie, a w szczególności poziomy decyzyjne, zasady komunikacji (w tym obieg dokumentów), zasady obsługi żądań zmian oraz eskalacji zagadnień. Zaleca się, aby był to pojedynczy dokument.
Sposób postępowania	<p>Plan zarządzania projektem powinien odzwierciedlać zasady określone w [2], z uwzględnieniem struktury organizacyjnej projektu, oraz być zgodny z zasadami opisanymi w rozdziale 8 niniejszej <i>Instrukcji</i>.</p> <p>Opracowanie planu zarządzania projektem wymaga przemyślenia co najmniej następujących aspektów projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ w jaki sposób będą zlecane, monitorowane i odbierane zadania projektowe, ▪ komu i w jakiej postaci należy raportować postępy prac, ▪ jaką drogą będą rejestrowane, przekazywane i rozwiązywane otwarte zagadnienia w projekcie, ▪ w jaki sposób będą zgłaszane i obsługiwane żądania zmian w projekcie, ▪ jak będzie monitorowane i kontrolowane ryzyko. <p>W szczególności w ramach planowania zarządzania projektem należy wykonać działania zarządcze opisane w rozdziałach 7.1.1, 7.1.2, 7.1.3.</p> <p>W przypadku projektów realizowanych przy użyciu wewnętrznych zasobów plan zarządzania projektem może mieć skróconą postać, odwołującą się do zasad i postanowień dokumentów przytoczonych w rozdziale 2, z ewentualnymi uzupełnieniami.</p> <p>W przypadku projektów realizowanych przez dostawców dokument zarządczy powinien mieć pełną postać, tzn. wszelkie zasady zarządzania projektem powinny być w nim sformułowane wprost.</p>
Narzędzia i szablony	<p>Microsoft Word</p> <p>Spis treści przykładowego planu zarządzania projektem zawiera <i>Załącznik 10: Przykładowy spis treści planu zarządzania projektem</i>.</p>
Dopuszczalne odstępstwa	Umowa z wykonawcą może określać dodatkowe wymagania odnoszące się do planu zarządzania projektem.

Następne trzy rozdziały opisują szczegółowo zasady planowania komunikacji, zarządzania jakością i zarządzania zmianami w projekcie.

7.1.1 Planowanie komunikacji w projekcie

Cel działania	Zapewnienie sprawnej komunikacji w projekcie poprzez ustalenie zasad i form obiegu informacji zarządczej.
Kto wykonuje	<ol style="list-style-type: none"> Jeżeli Policja realizuje projekt własnymi siłami, planowanie komunikacji przeprowadza kierownik projektu. Jeżeli projekt realizuje dostawca zewnętrzny, to on powinien zaproponować zasady komunikacji projektowej. W tym wypadku jednak kierownik projektu ze strony Policji dokonuje ostatecznej akceptacji.
Częstotliwość	Jednorazowo w ramach planowania projektu, równoległe z planowaniem zarządzania jakością i planowaniem zarządzania zmianami.
Warunki wstępne	Zdefiniowana struktura organizacyjna projektu i powołany wykonawczy zespół projektowy.
Wyniki i produkty działania	Zaktualizowany Plan zarządzania projektem (rozdział <i>Zasady komunikacji projektowej</i>).
Sposób postępowania	<p>Należy przeanalizować potrzeby komunikacyjne w projekcie pod kątem następujących działań kierownika projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> zlecanie członkom zespołu projektowego zadań do wykonania, uzyskiwanie informacji od członków zespołu projektowego odnośnie postępu prac, uzyskiwanie informacji od członków zespołu projektowego odnośnie potrzeb zmian, informowanie sponsora projektu o aktualnym stanie projektu, w tym o ryzyku projektowym, zgłaszanie sponsorowi projektu żądań zmian, rejestrwanie działań zarządczych w projekcie (np. przeprowadzonych rozmów, wysłanej korespondencji) oraz zaistniałych zdarzeń, informowanie sponsora projektu o nietypowych zdarzeniach lub sytuacjach w projekcie, w tym wymagających natychmiastowego działania. <p>Na podstawie powyższej analizy należy zdefiniować zasady obiegu informacji w projekcie, wskazujące:</p> <ul style="list-style-type: none"> cel komunikacji, nadawców i odbiorców informacji, formę przekazu informacji (np. dokument drukowany, e-mail itp.) postać informacji (np. wskazanie na określony szablon dokumentu), warunki przekazania informacji, częstotliwość przekazania informacji, w tym okres sprawozdawczy, dopuszczalną dystrybucję informacji (tzn. osoby, które mają prawo dostępu do informacji) <p>Dogodnie jest przedstawić zasady obiegu informacji w projekcie w postaci macierzy komunikacyjnej (por. <i>Załącznik 8: Przykładowa macierz komunikacji</i>).</p> <p>Zasady zarządzania komunikacją w projekcie powinny także opisywać rodzaje i częstotliwość organizacji spotkań zarządczych, np. posiedzeń komitetu sterującego, włączając w to ewentualnie formy spotkań inne niż tradycyjne, np. telekonferencje, wideokonferencje, webcasty itp. Zaleca się sformułowanie w <i>Planie zarządzania projektem</i> zasad protokołowania takich spotkań.</p> <p>Uwagi:</p> <ul style="list-style-type: none"> Przepływ informacji powinien być sformalizowany tylko w takim stopniu, w jakim się przyczynia do realizacji opisanych wyżej działań kierownika projektu. Nie należy dążyć do opisanie wszystkich możliwych form komunikacji w projekcie, np. między członkami zespołu projektowego, lecz skupić się na tych, które mogą mieć wpływ na prawidłowy przebieg projektu. Dotyczy to w szczególności informacji, której wymiana musi być dokumentowana z uwagi na wymogi prawne lub kontraktowe. Zasady komunikacji powinny uwzględniać preferencje sponsora projektu oraz realia technologiczne i geograficzne projektu. W przypadku projektów realizowanych przez podmioty zewnętrzne przyjmuje się zasadę, że kierownik projektu sporządza wszelkie raporty wyłącznie dla potrzeb Policji, tzn. nie tworzy raportów dla podmiotów zewnętrznych. W odniesieniu do rapor-

	tów dla komitetu sterującego oznacza to, że raport taki otrzymuje przewodniczący komitetu sterującego (tzn. zazwyczaj kierownik komórki merytorycznej, w każdym razie zawsze przedstawiciel Policji). Dopiero on podejmuje decyzje o ewentualnym przekazaniu całego bądź częściowego raportu pozostałym członkom komitetu sterującego.
Narzędzia i szablony	Zasady komunikacji projektowej powinny wykorzystywać następujące szablony dokumentów: <ul style="list-style-type: none"> ▪ raport o postępach prac ▪ raport z punktu kontrolnego ▪ raport o odchyleniach ▪ raport końcowy z etapu ▪ raport końcowy z realizacji produktu ▪ rejestr zagadnień i działań ▪ rejestr ryzyka
Dopuszczalne odstępstwa	Dopuszcza się rezygnację z niektórych szablonów dokumentów z uwagi na niską komplikację lub krótki czas trwania projektu.

7.1.2 Planowanie zarządzania jakością w projekcie

Cel działania	Zapewnienie dostarczenia produktów projektu zgodnie z wymaganiami zamawiającego.
Kto wykonuje	W przypadku projektów realizowanych siłami własnymi Policji planowanie zarządzania jakością przeprowadza kierownik projektu. W przypadku projektów realizowanych przez podmiot zewnętrzny, wykonawca proponuje plan zarządzania jakością, który musi odzwierciedlać postanowienia SIWZ i umowy. Dlatego wskazane jest, aby przyszły kierownik projektu miał możliwość określenia wymogów dotyczących zasad zarządzania jakością na etapie opracowywania SIWZ, ponieważ możliwość wprowadzenia nowych wymogów na etapie planowania projektu jest mocno ograniczona (por. także uwagi w rozdziale 3).
Częstotliwość	Jednorazowo w ramach planowania projektu, równoległe z planowaniem zarządzania zmianami i planowaniem zarządzania komunikacją.
Warunki wstępne	Zdefiniowana struktura podziału prac wskazująca produkty projektu. Wskazane jest także wcześniejsze opracowanie kryteriów akceptacji produktów projektu.
Wyniki i produkty działania	Zaktualizowany Plan zarządzania projektem (rozdział <i>Zasady zarządzania jakością</i>).
Sposób postępowania	Na podstawie struktury podziału prac i innych dokumentów projektowych określających jednoznacznie produkty projektu, należy opracować katalog wymagań jakościowych dla poszczególnych produktów projektu. Ponieważ wszystkie opisane wymagania będą podlegały odbiorowi, powinny zostać sformułowane precyzyjnie i odpowiadać pewnym mierzalnym lub rozpoznawalnym cechom produktów. Oprócz opracowania katalogu wymagań jakościowych planowanie zarządzania jakością obejmuje zasady zapewnienia i kontroli jakości. Zasady zapewnienia jakości powinny opisywać sposób, w jaki zarządzanie projektem przyczyni się do spełnienia wymagań jakościowych. W przypadku projektów realizowanych przez podmiot zewnętrzny takie zasady powinny zostać bezwzględnie opisane. Nie jest to jednak niezbędne w przypadku projektów realizowanych siłami własnymi Policji, chociaż należy do dobrej praktyki zarządzania projektem. Zasady kontroli jakości powinny natomiast szczegółowo opisywać procedury zmierzające do odbioru produktów projektu, np. testy akceptacyjne, zasady odbioru dokumentacji itp. Dodatkowo mogą także obejmować procedury wykonywania audytów jakościowych w trakcie trwania projektu, np. poprzez wizyty w siedzibie zewnętrznego wykonawcy lub wgląd w aktualną dokumentację projektową. W każdym wypadku powinno być jasno określone, kto, kiedy i gdzie wykonuje dane działania. Należy także wskazać czynności do wykonania w wypadku niespełnienia wymagań jakościowych przez pro-

	<p>dukty projektu. Zasady kontroli jakości powinny być zharmonizowane z zasadami obiegu informacji opisanymi w rozdziale 7.1.1.</p> <p>Wszelkie odbiory powinny być udokumentowane protokołem zdawczo-odbiorczym, stwierdzającym przekazanie produktu projektu zamawiającemu w celu dokonania odbioru, określającym przeprowadzone czynności kontrolne i ich wynik oraz ewentualne działania naprawcze. Dokument musi mieć formę pisemną.</p>
Narzędzia i szablony	Wzór metodyki odbioru jakościowego.
Dopuszczalne odstępstwa	W przypadku projektów krótkich lub łatwych można ograniczyć opis zasad zarządzania jakością do opisu procedur końcowego odbioru produktów projektu, rezygnując z bardziej szczegółowych procedur kontroli jakości.

7.1.3 Planowanie zarządzania zmianami w projekcie

Cel działania	Ustalenie zasad i procedur obowiązujących w projekcie w odniesieniu do planowanych lub zaistniałych zmian dotyczących czasu, zakresu lub kosztów
Kto wykonuje	<p>W przypadku projektów realizowanych siłami własnymi Policji planowanie zarządzania zmianami przeprowadza kierownik projektu.</p> <p>W przypadku projektów realizowanych przez podmiot zewnętrzny, wykonawca proponuje plan zarządzania zmianami, który musi odzwierciedlać postanowienia SIWZ i umowy. Dlatego wskazane jest, aby przyszły kierownik projektu miał możliwość określenia wymogów dotyczących zasad zarządzania zmianami na etapie opracowywania SIWZ, ponieważ możliwość wprowadzenia nowych wymogów na etapie planowania projektu jest mocno ograniczona (por. także uwagi w rozdziale 3 oraz 7.1.2).</p>
Częstotliwość	Jednorazowo w ramach planowania projektu, równoległe z planowaniem zarządzania jakością i planowaniem zarządzania komunikacją.
Warunki wstępne	Zdefiniowana struktura organizacyjna projektu. Wskazane jest także wcześniejsze opracowanie struktury podziału prac.
Wyniki i produkty działania	Zaktualizowany Plan zarządzania projektem (rozdział <i>Zasady zarządzania zmianami</i>).
Sposób postępowania	<p>Plan zarządzania zmianami powinien określać przede wszystkim:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zasady zgłaszania żądań zmian (kto zgłasza, do kogo kieruje, w jakiej postaci i jaką drogą), ▪ zasady zatwierdzania żądań zmian, w tym ewentualną konieczność konsultacji, ▪ wymagany poziom decyzyjny do zatwierdzenia żądań zmian, ▪ ewentualne wielostopniowe zatwierdzanie żądań zmian, ▪ zasady raportowania aktualnego statusu żądań zmian. <p>Plan zarządzania zmianami powinien umożliwić odróżnianie zmian wymagających akceptacji na poziomie sponsora (lub komitetu sterującego w przypadku projektów realizowanych przez podmiot zewnętrzny) od zmian, dla których wystarczy akceptacja kierownika projektu. Dodatkowo należy opisać ścieżkę decyzyjną w przypadku zmian, które wymagają więcej niż jednego szczebla akceptacji. Zakłada się, że zmiany wpływające na budżet (np. żądania dofinansowania) oraz na harmonogram projektu (widziany z poziomu zarządczego, tzn. data zakończenia projektu i punkty kontrolne) powinny bezwzględnie być zatwierdzane na poziomie nadrzędnym wobec kierownika projektu. Poziom zatwierdzania innych zmian, np. dotyczących funkcjonalności systemu teleinformatycznego lub wybranych rozwiązań technologicznych, zależy od charakteru projektu i istniejących uregulowań prawnych oraz kontraktowych. Jeżeli zatwierdzenie takich zmian pozostaje w gestii kierownika projektu, należy zapewnić dokumentowanie źródeł zmian (np. zgłoszeń członków zespołu projektowego) oraz prawidłową aktualizację odnośnych dokumentów projektowych (np. struktury podziału prac).</p>
Narzędzia i szablony	Szablon Zgłoszenie żądania zmiany .
Dopuszczalne	Nie dopuszcza się odstępstw.

odstępstwa	
------------	--

7.2 Opracowanie struktury podziału prac

Cel działania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identyfikacja całej pracy niezbędnej do wykonania projektu zgodnie z wymaganiami funkcjonalno-technicznymi, co w szczególności oznacza całą pracę niezbędną do uzyskania wszystkich produktów projektu. ▪ Przedstawienie tej pracy w uporządkowanej, hierarchicznej postaci drzewa lub konspektu, określanej jako struktura podziału prac (SPP).
Kto wykonuje	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jeżeli Policja realizuje projekt własnymi siłami, SPP powinien wykonać zespół realizujący projekt teleinformatyczny pod nadzorem kierownika projektu. 2. Jeżeli projekt realizuje dostawca zewnętrzny, to on powinien dostarczyć SPP. <p>W obu wypadkach kierownik projektu zatwierdza SPP.</p>
Częstotliwość	<p>Teoretycznie zadanie wykonywane jest jednorazowo, jednak następujące czynniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zatwierdzone żądania zmian, ▪ zmiany założeń i warunków zewnętrznych projektu, ▪ dodatkowe działania zarządcze i zadania projektowe wynikające z analizy ryzyka, ▪ dodatkowa wiedza zgromadzona w trakcie projektu <p>mogą spowodować konieczność aktualizacji struktury podziału prac i dokumentów towarzyszących.</p>
Warunki wstępne	<p>Opracowanie SPP następuje po przyjęciu projektu do realizacji i powołaniu zespołu projektowego. Wymaga wcześniejszego zdefiniowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ celu projektu, ▪ wstępnego opisu zakresu projektu oraz ▪ wykazu produktów projektu. <p>Wykaz produktów projektu powinien być jak najbardziej szczegółowy, obejmując także wymagane cechy produktów (np. określone w specyfikacji funkcjonalno-technicznej, jeśli takowa występuje) oraz uwarunkowania i decyzje technologiczne, jeżeli są znane na tym etapie.</p>
Wyniki i produkty działania	<p>Wynikami opracowania struktury podziału prac są:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ właściwa Struktura podziału prac w postaci drzewa lub konspektu, ▪ towarzyszący Słownik SPP zawierający szczegółową definicję prac, ▪ zaktualizowany Opis produktów projektu.
Sposób postępowania	<p>Zasady ogólne:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Najbardziej spójna struktura podziału prac (SPP) powstaje metodą dekompozycji produktów projektu. 2. Dekompozycję należy zakończyć (tzn. nie dzielić pracy już dalej) w momencie, kiedy pojawia się możliwość jednoznacznego przypisania odpowiedzialności do wszystkich elementów SPP oraz określenia produktów prac, pracochłonności i zapotrzebowania na zasoby. Najniższy element SPP stanowi pakiet prac. <p>Wskazówki szczegółowe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SPP można opracować w postaci graficznej drzewa (por. szablon MS Visio) lub w postaci konspektu (por. szablon MS Project). Drzewo stanowi jedynie narzędzie poglądowe. 2. Wszystkie elementy SPP powinny być nazwane i opatrzone hierarchicznymi, liczbowymi lub znakowymi identyfikatorami. Hierarchiczność oznacza, że identyfikator elementu na n-tym poziomie zawiera w sobie identyfikator elementu macierzystego na $n-1$-tym poziomie. Przykładowe elementy SPP na pierwszym, drugim i trzecim poziomie mogłyby mieć postać odpowiednio 1, 1.2, 1.2.1 lub SYS, SYS.A, SYS.A.1. Poza wymaganiami hierarchiczności sposób numeracji jest dowolny. Zaleca się jednak stosowanie na wyższych poziomach SPP skrótów ułatwiających późniejszą identyfikację. 3. SPP nie zawiera relacji czasowych lub przyczynowo-skutkowych. Kolejność umieszczenia elementów w SPP nic nie mówi o kolejności wykonania prac projektowych. 4. Najniższym poziomem SPP jest pakiet prac, który może reprezentować jedno lub

	<p>kilka zadań projektowych. Budowa SPP nie musi zakładać, aby każdemu pakietowi prac odpowiadało tylko jedno zadanie. Wystarczająco dokładna SPP powstanie wówczas, gdy zostanie zastosowana zasada ogólna 2. Podobnie też definiując pakiet prac nie trzeba zakładać, że będzie on realizowany z użyciem tych samych zasobów przez cały czas – ważna jest tylko odpowiedzialność za jego realizację.</p> <p>5. Ponieważ SPP zawiera tylko nazwę i identyfikator, należy razem z SPP utworzyć słownik SPP. Zawiera on następujące dodatkowe informacje dla każdego pakietu prac:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ szczegółowy opis prac, ewentualnie z podziałem na punkty kontrolne, ▪ wyniki lub produkty prac, ▪ zasady i kryteria akceptacji (np. kryteria odbioru), ▪ szacowane zasoby niezbędne do realizacji prac, ▪ szacowana pracochłonność, ▪ ewentualne założenia i ograniczenia. <p>6. W trakcie opracowania SPP może się okazać, że do już zdefiniowanych produktów projektu należy dodać kolejne. Najczęściej są to produkty uboczne lub tymczasowe.</p>
<p>Narzędzia i szablony</p>	<p>Do wykonania można wykorzystać:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Microsoft Project (przedstawienie SPP w postaci konspektu, szablon Struktura podziału prac) ▪ Microsoft Word (opracowanie słownika SPP, szablon Słownik SPP) <p>Można wzorować się na strukturze podziału prac opracowanej dla podobnych projektów.</p>
<p>Dopuszczalne odstępstwa</p>	<p>Prawidłowe opracowanie struktury podziału prac zapobiega pominięciu czynności niezbędnych do realizacji projektu, dlatego też zasadniczo zaleca się wykonanie tego zadania dla każdego projektu.</p> <p>W przypadku projektów mających analogię w innych przedsięwzięciach (np. wdrożenie kolejnego systemu dostarczonego przez ten sam podmiot) można zrezygnować z budowy struktury podziału prac i od razu wykorzystać dane historyczne do planowania projektu (np. wzorcowy harmonogram). Odstępstwo powinno zostać jednak udokumentowane zgodnie z <i>Załącznikiem 8: Dokumentacja odstępstw od instrukcji</i>.</p> <p>Nie zaleca się natomiast całkowitej rezygnacji ze słownika SPP.</p>

7.3 Planowanie czasu w projekcie

Planowanie czasu w projekcie obejmuje następujące działania zarządcze:

- identyfikacja zadań na podstawie opracowanej struktury podziału prac,
- szeregowanie zadań,
- przydział zasobów ludzkich i materiałowych do zadań,
- oszacowanie czasu trwania zadań,
- opracowanie harmonogramu bazowego.

W zależności od stopnia komplikacji projektu niektóre z tych działań mogą być wykonywane równolegle, a najbardziej czytelnym produktem planowania czasu w projekcie jest zazwyczaj harmonogram. Niemniej jednak w niniejszej *Instrukcji* dla większej przejrzystości omówiono wszystkie działania z osobna. Należy pamiętać, że ostatnie z wymienionych działań – opracowanie harmonogramu bazowego – może, z racji swojej integrującej funkcji, spowodować modyfikację wyników poprzednich działań.

Głównym produktem działań zarządczych opisanych w niniejszym rozdziale są kolejne wersje tego samego dokumentu Microsoft Project, obejmujące kolejno:

- wykaz zadań (rozwińnięcie struktury podziału prac),
- sieć zadań (łącznie z wykresem Gantta), wskazująca zależności czasowe,
- zadania uzupełnione o przydzielone zasoby,
- zadania uzupełnione o czas trwania.
- harmonogram bazowy oparty na rzeczywistych datach.

7.3.1 Identyfikacja zadań

<p>Cel działania</p>	<p>Ustalenie zadań merytorycznych w projekcie, w szczególności zadań poddawanych od-</p>
-----------------------------	--

	biorowi
Kto wykonuje	<ol style="list-style-type: none"> Jeżeli Policja realizuje projekt własnymi siłami, identyfikację zadań powinien wykonać zespół realizujący projekt teleinformatyczny pod nadzorem kierownika projektu. Należy dążyć do tego, aby identyfikację zadań wchodzących w ramy pakietu prac wykonywała osoba wskazana podczas opracowywania SPP jako odpowiedzialna za dany pakiet prac. Jeżeli projekt realizuje podmiot zewnętrzny, to on powinien przeprowadzić identyfikację zadań. <p>W obu wypadkach kierownik projektu zatwierdza wykaz zadań.</p>
Częstotliwość	Zadanie powinno zostać wykonane przed przystąpieniem do opracowania harmonogramu, a w szczególności przed przystąpieniem do szeregowania zadań. W prostszych projektach najniższy element struktury podziału prac (tj. pakiet prac) może już stanowić pojedyncze zadanie – wówczas nie ma potrzeby wykonywania opisywanej pracy.
Warunki wstępne	Opracowana struktura podziału prac.
Wyniki i produkty działania	Wynikiem pracy jest wykaz zadań oparty na strukturze podziału prac, lecz bardziej od niej dokładny. Podobnie jak struktura podziału prac, wykaz zadań ma postać konspektu, lecz zawiera dodatkowe wiersze na niższym poziomie.
Sposób postępowania	<p>Należy przejrzeć strukturę podziału prac i zastanowić się nad każdym pakietem prac z następującego punktu widzenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> czy wykonanie tego pakietu prac będzie miało przerwy w czasie, czy w trakcie wykonywania tego pakietu prac pojawią się zależności z innymi zadaniami projektowymi, np. przerwania prac w oczekiwaniu na zakończenie konkretnego zadania, czy realizacja całego pakietu prac będzie wymagała zaangażowania różnych zasobów w różnych momentach czasu. <p>Jeżeli odpowiedź na dowolne z tych pytań wypadnie twierdząco, należy pakiet prac podzielić na zadania. Każde zadanie powinno mieć nazwę opisową oraz jednoznaczny identyfikator.</p>
Narzędzia i szablony	Microsoft Project
Dopuszczalne odstępstwa	Kierownik projektu może zrezygnować z osobnego odbioru zidentyfikowanych zadań. Zamiast tego może od razu odebrać się zadań wraz z opracowanym harmonogramem (por. 7.3.5).

7.3.2 Szeregowanie zadań

Cel działania	Ustalenie niezbędnych do prawidłowej realizacji projektu wymaganych następstw czasowych pomiędzy zadaniami
Kto wykonuje	<ol style="list-style-type: none"> Jeżeli Policja realizuje projekt własnymi siłami, szeregowanie zadań powinien wykonać zespół realizujący projekt teleinformatyczny pod nadzorem kierownika projektu. Należy dążyć do tego, aby szeregowanie zadań wchodzących w ramy pakietu prac wykonywała osoba wskazana podczas opracowywania SPP jako odpowiedzialna za dany pakiet prac. Szeregowanie zadań należących do różnych pakietów prac najlepiej jest wykonywać zespołowo. Jeżeli projekt realizuje dostawca zewnętrzny, to on powinien wykonać pracę. <p>W obu wypadkach kierownik projektu zatwierdza wynik prac.</p>
Częstotliwość	Zadanie powinno zostać wykonane przed przystąpieniem do opracowania harmonogramu, może być natomiast wykonane równoległe do oszacowania pracochłonności (7.3.4). W prostszych projektach najniższy element struktury podziału prac (tj. pakiet prac) może już stanowić pojedyncze zadanie – wówczas nie ma potrzeby wykonywania opisywanej pracy.
Warunki wstępne	Opracowana struktura podziału prac i zidentyfikowane zadania.
Wyniki i produkty działania	Wynikiem pracy jest sieć zadań obejmująca wszystkie zależności czasowe pomiędzy zadaniami. Na tym etapie nie jest niezbędne ani oszacowanie pracochłonności czy też czasu trwania zadań, ani wymagane zasoby.
Sposób	Należy łączyć ze sobą tylko zadania (nazywane w Microsoft Project zadaniami), a nie

postępowania	<p>zdefiniowane na wyższych poziomach inne elementy struktury podziału prac (reprezentowane w Microsoft Project jako tzw. zadania sumaryczne).</p> <p>W zależności od charakteru następstwa czasowego można zdefiniować jedną z następujących relacji poprzednik-następnik:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zakończenie-rozpoczęcie (ZR) ▪ rozpoczęcie-zakończenie (RZ) ▪ zakończenie-zakończenie (ZZ) ▪ rozpoczęcie-rozpoczęcie (RR) <p>Większość sytuacji można odwzorować relacją ZR (por. także dokumentacja oprogramowania Microsoft Project). Opcjonalnie można uzupełnić relację zwłoką, reprezentującą obowiązkowy odstęp czasowy między zadaniami. Ujemna wartość zwłoki oznacza możliwość rozpoczęcia zadania w określonym czasie przez zakończeniem poprzedniego.</p> <p>Należy pamiętać o następujących zasadach:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacje przedstawiają tylko obowiązkowe zależności pomiędzy zadaniami, wynikające z technologii, organizacji projektu itp. Jeżeli zależność jest opcjonalna, nie należy jej przedstawiać jako relacji. ▪ Należy stosować jak najmniejszą liczbę relacji niezbędnych do przedstawienia związku między zadaniami. Przykład: relacje $A \rightarrow B$, $B \rightarrow C$ (gdzie \rightarrow reprezentuje ZR) powodują, że nie trzeba już definiować $A \rightarrow C$. <p>Błędy formalne, takie jak relacje cykliczne czy podwójna relacja między zadaniami, zostaną w większości wypadków wychwycone przez Microsoft Project.</p>
Narzędzia i szablony	<p>Narzędziem do szeregowania zadań jest Microsoft Project.</p> <p>Narzędzie pozwala na opracowanie sieci zadań</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ graficznie, z wykorzystaniem widoku sieciowego lub wykresu Gantta, ▪ tekstowo, poprzez wypełnienie formatki zadania. <p>Oba podejścia dają ten sam rezultat.</p>
Dopuszczalne odstępstwa	<p>Kierownik projektu może zrezygnować z osobnego odbioru sieci zadań. Zamiast tego może odebrać sieć zadań wraz z opracowanym harmonogramem (por. 7.3.5).</p>

7.3.3 Przydział zasobów do zadań

Cel działania	<p>Przydzielenie zasobów do zadań umożliwi realistyczne oszacowanie czasu trwania zadań z uwagi na ograniczenia w dostępności zasobów.</p>
Kto wykonuje	<p>Kierownik projektu</p>
Częstotliwość	<p>Zadanie powinno być wykonane przed ostatecznym oszacowaniem czasu trwania zadań i po szeregowaniu zadań.</p>
Warunki wstępne	<p>Zdefiniowana pula zasobów ludzkich i materiałowych, które mogą uczestniczyć w realizacji projektu, wynikająca ze struktury organizacyjnej projektu.</p>
Wyniki i produkty działania	<p>Wynikiem działania jest wykaz zadań z przydzielonymi zasobami.</p>
Sposób postępowania	<p>Należy przypisać do zadania wszystkie zasoby, których czas zostanie wykorzystany na realizację zadania, a zatem wpłynie na harmonogram projektu. W odniesieniu do zasobów ludzkich dotyczy to w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ osób odpowiedzialnych za realizację zadania, tzn. będących dostawcami produktów zadania do kierownika projektu, ▪ osób wykonujących zadanie, ▪ osób wspierających wykonanie zadania, np. działających dorywczo lub informacyjnie, ▪ osób, których opinia lub decyzja jest wymagana, aby doprowadzić do postępu zadania. <p>Oszacowanie zaangażowania osób z ostatnich dwóch kategorii jest trudne. Często przyjmowanym rozwiązaniem jest zdefiniowanie osobnych zadań typu zatwierdzenie lub zaopiniowanie, w których występuje tylko jeden zasób, tj. osoba zatwierdzająca będąca zarazem odpowiedzialna za realizację zadania.</p>

	<p>Przydział zasobu do zadania wymaga wskazania stopnia jego zaangażowania (np. 50%, 100%).</p> <p>W przypadku, gdy niezbędna dla dalszego planowania nie jest indywidualna osoba, a tylko jej przynależność do danej grupy (np. zespołu programistów), można przypisać zadanie do zasobu grupowego. Taki zasób można np. zapisać jako „Programiści” z maksymalną liczbą jednostek większą od 100%, np. 500%.</p> <p>Zasoby materiałowe, które należy przypisać do realizacji zadania, tożsame są z zasobami powodującymi powstanie kosztów w projekcie.</p>
Narzędzia i szablony	Narzędziem do przydzielania zasobów do zadań jest Microsoft Project. Do wskazania roli, którą zasób pełni w zadaniu, należy skorzystać z dodatkowych pól tekstowych, gdyż program nie pozwala na przypisanie roli do zasobu.
Dopuszczalne odstępstwa	W przypadku, gdy zasoby nie są znane, można wprowadzić oznaczenia symboliczne (np. NN).

7.3.4 Oszacowanie czasu trwania zadań

Cel działania	Oszacowanie czasu trwania zadań jest podstawą do budowy harmonogramu.
Kto wykonuje	<ol style="list-style-type: none"> Jeżeli Policja realizuje projekt własnymi siłami, oszacowanie czasu trwania zadań powinien wykonać zespół realizujący projekt teleinformatyczny pod nadzorem kierownika projektu. W oszacowaniu pracochłonności zadania powinna uczestniczyć osoba przydzielona do zadania lub odpowiedzialna za pakiet prac, do którego zadanie należy. Jeżeli projekt realizuje dostawca zewnętrzny, to on powinien oszacować czas trwania. Należy zwrócić przy tym uwagę, aby oszacowanie w sposób realistyczny uwzględniało także pracę niezbędną do wykonania przez Zamawiającego (Policję), np. odbiory, testy itp. <p>W obu wypadkach kierownik projektu zatwierdza wynik prac.</p>
Częstotliwość	Zadanie powinno zostać wykonane przed przystąpieniem do opracowania harmonogramu, po przydzieleniu zasobów do zadań (7.3.3) i szeregowaniu zadań (7.3.2).
Warunki wstępne	Zidentyfikowane wszystkie zadania w projekcie. Zidentyfikowane i przydzielone zasoby do zadań.
Wyniki i produkty działania	Wynikiem prac jest wykaz zadań uzupełniony o szacowany czas trwania zadań.
Sposób postępowania	<p>W celu oszacowania pracochłonności zadań należy rozstrzygnąć, czy podstawą oceny będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> czas trwania zadania, praca związana z poszczególnym zadaniem, przydzielone zasoby (tzn. „jednostki przydziału”). <p>Odpowiada to następującym kategoriom zadań przyjętym w programie Microsoft Project:</p> <ul style="list-style-type: none"> stały czas trwania – wielkością wyjściową jest czas trwania zadania (np. 3 tygodnie), niezależnie od przydzielonych zasobów czy nakładu pracy stała liczba jednostek przydziałów – wielkością wyjściową jest liczba przydzielonych zasobów (np. 2 osoby), niezależnie od czasu trwania czy nakładu pracy, praca stała – wielkością wyjściową jest wymagany nakład pracy (np. 40 roboczogodzin), niezależnie od czasu trwania czy przydzielonych zasobów. <p>Parametr Według nakładu pracy dodatkowo określa, czy całkowita praca dla zadania zostanie utrzymana na tym samym poziomie niezależnie od dodawania lub odejmowania zasobów.</p> <p>Oszacowanie pracochłonności zadań nie zawsze może być dokonane w sposób precyzyjny. Dotyczy to zwłaszcza zadań o charakterze eksperckim (np. opracowanie analizy lub opinii) lub zależnych od czynników zewnętrznych (np. terminów urzędowych). W takich wypadkach należy bazować na oszacowaniu czasu trwania (np. 1 miesiąc) bardziej niż pracochłonności (np. 80 roboczogodzin).</p>

	Punkty kontrolne oznaczające rzeczywiste zadania powinny mieć niezerową pracochłonność. Mogą mieć natomiast zerową pracochłonność, jeżeli reprezentują wyłącznie określony moment w czasie.
Narzędzia i szablony	Narzędziem do szacowania pracochłonności zadań jest Microsoft Project. Zadania definiowane w programie domyślnie zakładają typ zadania „Stała liczba jednostek (przydziału)” oraz opcję „Według nakładu pracy”. Jeżeli podstawą szacowania jest pracochłonność, należy pamiętać o zmianie ustawień każdego zadania lub zmienić ustawienia domyślne w opcjach programu.
Dopuszczalne odstępstwa	Nie dopuszcza się odstępstw.

7.3.5 Opracowanie harmonogramu bazowego

Cel działania	Umieszczenie projektu w realnych ramach czasowych na podstawie dostępności zasobów i innych czynników ograniczających
Kto wykonuje	1. Jeżeli Policja realizuje projekt własnymi siłami, harmonogram projektu opracowuje kierownik projektu 2. Jeżeli projekt realizuje dostawca zewnętrzny, to on powinien opracować harmonogram. W obu wypadkach kierownik projektu ze strony Policji zatwierdza harmonogram.
Częstotliwość	Zasadniczo harmonogram bazowy należy wykonać jeden raz, aby stanowił materiał porównawczy z rzeczywistym przebiegiem projektu. Nowy harmonogram bazowy może być opracowany wyłącznie na podstawie decyzji o zmianie podjętej przez sponsora projektu.
Warunki wstępne	Uszeregowane zadania z oszacowanym czasem trwania i przydzielonymi zasobami.
Wyniki i produkty działania	Harmonogram w Microsoft Project.
Sposób postępowania	Harmonogram powstaje jako kolejna edycja dokumentu Microsoft Project, wykorzystywanego do szeregowania zadań i przydzielania zasobów. Szczegółowe wskazówki dotyczące opracowania harmonogramu zawarte są w dokumentacji Microsoft Project. Następujące praktyki są zalecane: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ustalenie realistycznej daty rozpoczęcia projektu, ▪ utworzenie kalendarza dla wszystkich zasobów, uwzględniającego urlopy, ograniczenie dostępności itp., ▪ nieumieszczanie w zadaniach sztywnych ograniczeń czasowych (np. konkretnej daty rozpoczęcia), gdyż powinno to wynikać z powiązań między zadaniami, ▪ zdefiniowanie punktów kontrolnych na podstawie zasad raportowania w projekcie i momentów podejmowania ważnych decyzji, ▪ zdefiniowanie dodatkowych pól w zadaniach w celu opisu produktów zadania, ról w odniesieniu do zadania oraz ewentualnego ryzyka i powiązanych zagrożeń, ▪ wizualizacja ścieżki krytycznej na wykresie Gantta. Prawidłowo skonstruowany harmonogram powinien zawierać zbilansowane zasoby. Należy pamiętać o zapisaniu planu bazowego w harmonogramie, aby mieć punkt wyjścia do późniejszego śledzenia postępu prac (opcja menu <i>Narzędzia / Śledzenie / Zapisz plan bazowy</i>).
Narzędzia i szablony	Narzędziem do opracowania harmonogramu jest Microsoft Project.
Dopuszczalne odstępstwa	Nie dopuszcza się odstępstw.

7.4 Planowanie kosztów i opracowanie budżetu

W przypadku projektów teleinformatycznych realizowanych w Policji oszacowanie kosztów oraz budżet są opracowane przed rozpoczęciem projektu, dlatego planowanie kosztów nie zostaje objęte niniejszą *Instrukcją*.

7.5 Planowanie zarządzania ryzykiem w projekcie

Zarządzanie ryzykiem w projekcie ma na celu zmniejszenie niepewności związanej z realizacją projektu poprzez właściwe rozpoznanie niebezpieczeństw mogących zagrozić projektowi. W tym celu przeprowadza się identyfikację i analizę zdarzeń, które mogą mieć negatywny wpływ na projekt, a następnie opracowuje i wdraża działania zapobiegawcze. Na wypadek wystąpienia negatywnego zdarzenia można także opracować plan działań naprawczych.

7.5.1 Identyfikacja i analiza ryzyka

Cel działania	Identyfikacja i analiza ryzyka służy do określenia zdarzeń mogących negatywnie wpłynąć na projekt oraz do oszacowania ważności tych zdarzeń na podstawie ich prawdopodobieństwa oraz wpływu na projekt.
Kto wykonuje	Kierownik projektu odpowiada za przeprowadzenie identyfikacji i analizy ryzyka. Wskazane jest, aby w tym procesie uczestniczyli wszyscy członkowie zespołu.
Częstotliwość	Działanie należy wykonać: <ul style="list-style-type: none"> • obowiązkowo w trakcie planowania projektu, • opcjonalnie w trakcie realizacji projektu (zależy to od jego długości), • w przypadku uzyskania sygnałów (np. od członków zespołu projektowego) o wystąpieniu nowych okoliczności w projekcie, wskazujących na niebezpieczeństwo <p>Identyfikację i analizę ryzyka należy przeprowadzić w komórce merytorycznej niezależnie od ewentualnego podmiotu zewnętrznego realizującego prace.</p>
Warunki wstępne	Opracowana struktura podziału prac (SPP).
Wyniki i produkty działania	Wypełniony Rejestr ryzyka (arkusz <i>Ryzyka</i>).
Sposób postępowania	<p>Podczas identyfikacji zdarzeń należy rozróżnić:</p> <ul style="list-style-type: none"> • samo zdarzenie (np. odejście kluczowego członka zespołu z projektu, nieuruchomienie systemu w środowisku produkcyjnym), • możliwe przyczyny zdarzenia (np. rozpoczęcie innego projektu, błędna specyfikacja funkcjonalna), • ewentualne symptomy lub zwiastuny nadchodzącego zdarzenia (np. informacja o planach uruchomienia innego projektu, brak komentarzy do specyfikacji funkcjonalnej ze strony zespołu). • opis konsekwencji zdarzenia dla projektu. <p>Określenie przyczyn zdarzeń zwiększy skuteczność późniejszych działań zapobiegawczych i pozwoli na ich skumulowanie (kilka zdarzeń może mieć wspólną przyczynę). Rozpoznanie symptomów pozwoli na uruchomienie działań zapobiegawczych odpowiednio wcześniej. Opis konsekwencji zdarzenia dla projektu pozwoli na określenie rangi zdarzenia.</p> <p>Identyfikacja zdarzeń powinna odbywać się z udziałem osób merytorycznie odpowiedzialnych za dany obszar projektu.</p> <p>Po identyfikacji zdarzenia należy przeprowadzić analizę, polegającą na przypisaniu zdarzeniu miary prawdopodobieństwa oraz miary wpływu (na podstawie opisu wpływu). Mimo że te miary są arbitralne, pozwolą na uszeregowanie zdarzeń pod względem ryzyka.</p> <p>Jako miarę prawdopodobieństwa proponuje się:</p> <p>0 – zdarzenie nie powinno się wydarzyć 1 – zdarzenie jest możliwe, ale niezbyt prawdopodobne 2 – zdarzenie jest dość prawdopodobne 3 – zdarzenie jest oczekiwane, na pewno wystąpi</p> <p>Jako miarę wpływu proponuje się:</p> <p>0 - wpływ zauważalny tylko jako dolegliwość dla zespołu projektowego 1 - wpływ zauważalny na poziomie odbiorców projektu</p>

	<p>2 - zagrożone pojedyncze punkty kontrolne 3 - zagrożony zasadniczy cel projektu Kierownik projektu może przyjąć inne definicje wpływu i prawdopodobieństwa, jeżeli uzna, że będą bardziej czytelne dla uczestników projektu. Definicje powinny być jednak zawsze łatwe do intuicyjnego wyboru.</p> <p>Na podstawie prawdopodobieństwa i wpływu poziom ryzyka określany jest w następujący sposób:</p> <table data-bbox="311 414 925 1366"> <thead> <tr> <th>P</th> <th>W</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td>niski</td> </tr> <tr> <td></td> <td>niski</td> </tr> <tr> <td></td> <td>niski</td> </tr> <tr> <td></td> <td>niski</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>niski</td> </tr> <tr> <td></td> <td>średni</td> </tr> <tr> <td></td> <td>średni</td> </tr> <tr> <td></td> <td>wysoki</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>niski</td> </tr> <tr> <td></td> <td>średni</td> </tr> <tr> <td></td> <td>wysoki</td> </tr> <tr> <td></td> <td>krytyczny</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>niski</td> </tr> <tr> <td></td> <td>wysoki</td> </tr> <tr> <td></td> <td>krytyczny</td> </tr> <tr> <td></td> <td>krytyczny</td> </tr> </tbody> </table> <p>(P = prawdopodobieństwo, W = wpływ)</p> <p>Należy zaznaczyć, że klasyfikacja ta służy wyłącznie jako pomoc w uszeregowaniu ważności zdarzeń – ostatecznie decyduje wiedza kierownika projektu.</p> <p>W wyniku identyfikacji i analizy ryzyko powinno otrzymać „właściciela”, tzn. osobę odpowiedzialną za informowanie kierownika projektu o wszelkich zmianach dotyczących ryzyka oraz statusie działań zapobiegawczych. Ryzyko powinno zostać także przypisane do obszaru struktury podziału prac.</p>	P	W		0		1		2		3		0		niski		niski		niski		niski		1		niski		średni		średni		wysoki		2		niski		średni		wysoki		krytyczny		3		niski		wysoki		krytyczny		krytyczny
P	W																																																		
	0																																																		
	1																																																		
	2																																																		
	3																																																		
	0																																																		
	niski																																																		
	niski																																																		
	niski																																																		
	niski																																																		
	1																																																		
	niski																																																		
	średni																																																		
	średni																																																		
	wysoki																																																		
	2																																																		
	niski																																																		
	średni																																																		
	wysoki																																																		
	krytyczny																																																		
	3																																																		
	niski																																																		
	wysoki																																																		
	krytyczny																																																		
	krytyczny																																																		
Narzędzia i szablony	Szablon Microsoft Excel Rejestr ryzyka automatycznie wyznacza poziom ryzyka na podstawie prawdopodobieństwa i wpływu.																																																		
Dopuszczalne odstępstwa	Nie dopuszcza się odstępstw.																																																		

7.5.2 Wybór działań zapobiegawczych i naprawczych

Cel działania	Działania zapobiegawcze i naprawcze mają na celu zmniejszenie ryzyka projektowego
----------------------	---

	poprzez obniżenie prawdopodobieństwa lub wpływu niepożądanych zdarzeń.
Kto wykonuje	Kierownik projektu odpowiada za wybór działań zapobiegawczych i naprawczych. Wskazane jest, aby w tym procesie uczestniczyli wszyscy członkowie zespołu.
Częstotliwość	Bezpośrednio po przeprowadzeniu identyfikacji i analizy ryzyka. Wybór działań zapobiegawczych i naprawczych należy przeprowadzić w komórce merytorycznej niezależnie od ewentualnego podmiotu zewnętrznego realizującego prace.
Warunki wstępne	Przeprowadzona identyfikacja i analiza ryzyka.
Wyniki i produkty działania	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rejestr ryzyka uzupełniony o arkusz „Działania zapobiegawcze” ▪ Zaktualizowana struktura podziału prac
Sposób postępowania	<p>W pierwszej kolejności należy ocenić, czy ryzyko jest do zaakceptowania. Powinien to określić sponsor projektu. Należy przy tym rozpatrzyć zagrożenia w kolejności malejącej oceny łącznej, tzn. od poziomu „krytyczny” do „niski”.</p> <p>Następnie należy określić działania zapobiegawcze dla ryzyka, które nie może zostać zaakceptowane. Zaleca się rozpatrzenie zagrożeń o wspólnych przyczynach, tak aby działanie zapobiegawcze mogło je jednocześnie zniwelować.</p> <p>Dla każdego działania zapobiegawczego należy zdefiniować:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ opis działania, ▪ ryzyko, ▪ przewidywany skutek (konsekwencję powodującą zmniejszenie ryzyka), ▪ zasady i czas wykonania (w szczególności częstotliwość), ▪ osobę lub osoby wykonujące działania, ▪ koszt <p>Działania zapobiegawcze należy następnie zintegrować ze strukturą podziału prac (SPP) i wynikającymi z niej dokumentami, tzn. wykazem czynności i harmonogramem.</p> <p>W odróżnieniu od działań zapobiegawczych, działania naprawcze wykonuje się dopiero po zaistnieniu ryzyka, ewentualnie wystąpienia symptomów ryzyka. Struktura opisu działań naprawczych jest identyczna, jak działań zapobiegawczych. Zaleca się jednak, aby był to opis bardziej szczegółowy z uwagi na stres i duże obciążenie zasobów towarzyszące działaniom naprawczym.</p>
Narzędzia i szablony	Szablon Microsoft Excel Rejestr ryzyka
Dopuszczalne odstępstwa	Dopuszcza się rezygnację z aktualizacji struktury podziału prac i wynikających z niej dokumentów, jeżeli działania zapobiegawcze są realizowane wyłącznie przez kierownika projektu.

8. Realizacja i kontrola projektu

Realizacja projektu ma na celu dostarczenie produktów projektu zgodnie z założonym planem bazowym, a w szczególności harmonogramem i budżetem. Z punktu widzenia kierownika projektu głównym działaniem zarządczym odnoszącym się do realizacji jest zapewnienie właściwego obiegu informacji, w tym prawidłowe zlecenie zadań projektowych członkom zespołu projektowego przez kierownika projektu.

Równoległe do realizacji odbywa się kontrola projektu, polegająca na:

- kontroli postępu prac, w szczególności badaniu ich zgodności z założonym harmonogramem i budżetem,
- odbiorze produktów lub wyników prac, w tym wyników cząstkowych,
- monitorowaniu zgodności przebiegu projektu z założonym planem,
- reagowaniu na odstępstwa – podejmowaniu działań korekcyjnych,
- bieżącej identyfikacji i obsłudze zagadnień otwartych i żądań zmian,
- monitorowaniu i kontroli ryzyka w projekcie,
- informowaniu sponsora projektu o jego przebiegu zgodnie z przyjętymi zasadami komunikacji.

Załącznik 2: Działania w ramach realizacji i kontroli projektu ilustruje sekwencję czasową działań.

8.1 Zlecenie zadań projektowych

Cel działania	Uświadomienie członka zespołu projektowego, jakie zadania powinien wykonać i do kiedy oraz jakie mają być wyniki tych zadań.
Kto wykonuje	Kierownik projektu
Częstotliwość	Zależy od decyzji kierownika projektu. Zaleca się zlecenie prac jak najwcześniej po ich zdefiniowaniu, ewentualnie powtarzając zlecenie bezpośrednio przed terminem rozpoczęcia.
Warunki wstępne	Opracowany harmonogram bazowy.
Wyniki i produkty działania	Dowód zlecenia prac w zależności od stylu prowadzenia projektu, np. e-mail, notatka ze spotkania zespołu projektowego itp. Zaleca się, aby był to dokument skierowany bezpośrednio do danego członka zespołu projektowego.
Sposób postępowania	Kierownik projektu może zlecić zarówno pojedyncze zadanie, jak i grupę zadań, np. bliskich czasowo lub należących do wspólnego pakietu prac. Dla każdego zadania powinien określić: <ul style="list-style-type: none"> ▪ cel i treść zadania, ▪ wymagane produkty lub wyniki zadania, wraz z ewentualnymi kryteriami akceptacji, ▪ termin realizacji, ▪ założenia i ograniczenia związane z wykonaniem zadania, w tym dostępne zasoby (np. materiałowe), ▪ zasady raportowania przebiegu wykonania zadania (jeśli odbiegają od zasad przyjętych w projekcie). <p>Jeżeli w ramach projektu opracowano strukturę podziału prac informacja niezbędna do wykonania zadania będzie wynikać ze słownika struktury podziału prac (por. rozdział 7.2).</p>
Narzędzia i szablony	Brak szczególnych narzędzi.
Dopuszczalne odstępstwa	W krótkich projektach zamiast indywidualnego zlecenia zadań wystarczy zbiorcze zakomunikowanie harmonogramu bazowego członkom zespołu projektowego.

8.2 Kontrola projektu

8.2.1 Kontrola postępu prac

Cel działania	Uzyskanie informacji od zespołu projektowego (włączając w to ewentualny podmiot zewnętrzny) odnośnie zaawansowania prac projektowych w celu oszacowania stanu projektu i zaraportowania sponsorowi
Kto wykonuje	Kierownik projektu
Częstotliwość	Zależy od okresu sprawozdawczego przyjętego w projekcie.
Warunki wstępne	Przejęcie projektu w fazę realizacji.
Wyniki i produkty działania	Zaktualizowany harmonogram w trybie śledzenia.
Sposób postępowania	Kontrola postępu prac polega na uzyskaniu informacji dotyczącej: <ul style="list-style-type: none"> ▪ rzeczywistego rozpoczęcia każdego zadania, ▪ wskaźnika wykonania każdego zadania, ▪ pracy pozostałej do wykonania w każdym zadaniu lub rzeczywistej daty zakończenia zadania, ▪ ewentualnych zmian dostępności zasobów. <p>Sposób pozyskania tej informacji zależy od założeń sformułowanych przez kierownika projektu w planie zarządzania komunikacją (por. 7.1.1). Zaleca się, aby uczestnicy projektu sami raportowali kierownikowi projektu stan zaawansowania prac w jednolity sposób, w terminie umożliwiającym mu scalenie tych informacji w raport z postępu prac po ewentualnych uzgodnieniach.</p> <p>W większości projektów wskaźnik wykonania zadania określa się procentowo według jednej z następujących zasad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dla zadań krótszych niż okres sprawozdawczy przyjmuje się wartości 0% (zadanie nierozpoczęte), 25% (zadanie rozpoczęte), 100% (zadanie zakończone – dostarczo-

	<p>ne produkty zadania),</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dla zadań dłuższych niż okres sprawozdawczy definiuje się punkty kontrolne wewnątrz zadania z przydzielonymi wagami, np.: 0% (zadanie nierozpoczęte), 25% (dostarczony produkt A), 50% (dostarczony produkt B) itp., ▪ dla zadań, w których można bezpośrednio zmierzyć uzyskany efekt (np. procent położonego kabla światłowodowego) przyjmuje się, że współczynnik wykonanej pracy równa się współczynnikowi uzyskanego produktu, ▪ dla zadań bez wyraźnego wyniku lub produktu (np. administracyjnych) zakłada się wykonanie pracy proporcjonalnie do upływu czasu. <p>Wskaźnik wykonania zadania należy wprowadzić do harmonogramu sporządzonego w Microsoft Project (kopia harmonogramu bazowego) w polu <i>Wykonano %</i> lub poprzez wprowadzenie pracy rzeczywistej.</p> <p>Jeżeli praca pozostała do wykonania w zadaniu nie zgadza się z planem bazowym, należy wprowadzić zmianę w harmonogramie poprzez jeden z następujących sposobów:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zmiana czasu trwania zadania, ▪ zmiana całkowitej pracochłonności zadania, ▪ zmiana pracy pozostałej. <p>Na podstawie wprowadzonych informacji o rzeczywistym postępie prac harmonogram może ulec zmianom. W takiej sytuacji kierownik projektu powinien zbadać możliwości takiej przebudowy harmonogramu, aby nie uległy zmianie punkty kontrolne zatwierdzone przez sponsora. Jeżeli okaże się to niemożliwe, powinien sformułować żądanie zmiany (por. rozdział 8.2.3).</p> <p>Szczegółowe informacje na temat działań związanych z harmonogramem zawiera pomoc programu Microsoft Project.</p>
Narzędzia i szablony	Microsoft Project
Dopuszczalne odstępstwa	Kierownik projektu może zastosować inną skalę dla wskaźników wykonania zadania.

8.2.2 Identyfikacja i rejestracja zagadnień otwartych

Cel działania	Przechowywanie uporządkowanej informacji dotyczącej zagadnień otwartych w projekcie w celu raportowania.
Kto wykonuje	Kierownik projektu
Częstotliwość	Równoległe z kontrolą postępu prac (ewentualnie także wyrywkowo)
Warunki wstępne	Przejęcie projektu w fazę realizacji.
Wyniki i produkty działania	Uaktualniony Rejestr zagadnień i działań z ewentualną informacją towarzyszącą (dokumentacja, kopie korespondencji itp.).
Sposób postępowania	<p>Kierownik projektu powinien rozpoznać obszary problemowe lub wymagające podjęcia decyzji, np. z uwagi na występujące alternatywy. Każde zagadnienie otwarte powinno być opatrzone następującą informacją:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ identyfikator, ▪ nazwa i opis zagadnienia, ▪ właściciel (osoba odpowiedzialna merytorycznie za zagadnienie), ▪ status (otwarte/zamknięte), ▪ klasyfikator (działanie/informacja/decyzja/zagadnienie otwarte), ▪ poziom eskalacji (gremium decyzyjne odpowiedzialne za rozwiązanie zagadnienia), ▪ obszar struktury podziału prac. <p>Z założenia rejestr zagadnień jest dokumentem żyjącym, aktualizowanym w miarę postępów projektu.</p>
Narzędzia i szablony	Szablon Rejestr zagadnień i działań (Microsoft Excel)
Dopuszczalne	Nie dopuszcza się odstępstw.

odstępstwa	
------------	--

8.2.3 Identyfikacja i rejestracja żądań zmian

Cel działania	Kontrola zmian w projekcie i poddanie ich działaniom zarządczych w ramach zarządzania projektem.
Kto wykonuje	Wszyscy członkowie zespołu projektowego.
Częstotliwość	Identyfikacja i rejestracja żądania zmiany może nastąpić w dowolnym momencie trwania projektu
Warunki wstępne	Dowolna sytuacja projektowa, z której wynika konieczność zmiany w odniesieniu do czasu, kosztu lub zakresu projektu.
Wyniki i produkty działania	Dokument Wniosek o wprowadzenie zmiany
Sposób postępowania	<p>Podstawą do działania jest plan zarządzania projektem (rozdział <i>Zasady zarządzania zmianami</i>, por. 7.1.3).</p> <p>Zazwyczaj identyfikacja żądania zmiany odbywa się w wyniku analizy dokonanej przez osoby merytorycznie odpowiedzialne za dany fragment projektu (np. zadanie lub pakiet prac), które stwierdzają, że z uwagi na uwarunkowania projektu (np. trudności, ale też szanse) pożądana lub niezbędna jest modyfikacja planu bazowego. W szczególności może to oznaczać zmianę harmonogramu (na podstawie pojedynczych zadań lub punktów kontrolnych), zmianę kosztów (np. konieczność uzyskania dofinansowania) lub modyfikację zakresu projektu (np. dodanie nowej funkcjonalności systemu).</p> <p>Ponieważ wszystkie zmiany w projekcie powinny się odbywać w sposób kontrolowany, należy po zidentyfikowaniu zmiany sporządzić wniosek o wprowadzenie zmiany, zawierający następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ opis wnioskowanej zmiany ze wskazaniem obszaru projektu, którego zmiana dotyczy, ▪ uzasadnienie zmiany, ▪ priorytet zmiany, ▪ warunki niezbędne do skutecznego wprowadzenia zmiany (np. wymagany termin, dodatkowe zasoby ludzkie), ▪ opis konsekwencji wprowadzenia zmiany, np. przesunięcie harmonogramu, ▪ opis konsekwencji niewprowadzenia zmiany, np. powiązanych z ryzykiem projektem, ▪ dane wnioskodawcy. <p>Wniosek o wprowadzenie zmiany należy zawsze złożyć na ręce kierownika projektu, który określa wymagany poziom decyzyjny na podstawie planu zarządzania zmianami (por. 7.1.3). Przed podjęciem decyzji odnośnie zmiany wniosek ma status „wprowadzony”.</p>
Narzędzia i szablony	Szablon dokumentu Wniosek o wprowadzenie zmiany
Dopuszczalne odstępstwa	Nie dopuszcza się odstępstw.

8.2.4 Obsługa żądań zmian

Cel działania	Skuteczne podejmowanie decyzji odnośnie zatwierdzania lub oddalania wniosków o wprowadzenie zmian.
Kto wykonuje	W zależności od poziomu decyzji wymaganego przez dany wniosek (por. rozdział 7.1.3),

	kierownik projektu bądź podejmuje decyzję sam, bądź przekazuje ją nadrzędniemu ciału decyzyjnemu. Dla projektów wykonywanych przez podmiot zewnętrzny takim organem jest zazwyczaj komitet sterujący, lecz decydujące są w tym wypadku zapisy umowy.
Częstotliwość	Po zgłoszeniu żądania zmiany, w czasie określonym w planie zarządzania zmianami.
Warunki wstępne	Brak.
Wyniki i produkty działania	Zaktualizowany dokument Wniosek o wprowadzenie zmiany
Sposób postępowania	<p>Kierownik projektu rejestruje otrzymany wniosek o wprowadzenie zmiany w Rejestrze wnioskowanych zmian. Po zbadaniu formalnej poprawności wniosku i określeniu wymaganego poziomu decyzyjnego, kierownik projektu przekazuje wniosek na odpowiedni poziom decyzyjny. Wniosek może zostać:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zatwierdzony, ▪ odroczone do ponownego rozpatrzenia (uzasadnienie, do kiedy), ▪ oddalony (uzasadnienie). <p>Wniosek odroczone jest traktowany jak wprowadzony, ponieważ musi ponownie zostać rozpatrzony zgodnie z warunkami odroczenia.</p> <p>Kierownik projektu modyfikuje Wniosek o wprowadzenie zmiany poprzez wpisanie decyzji, daty podjęcia decyzji oraz ewentualnego komentarza, a następnie aktualizuje Rejestr wnioskowanych zmian. W dalszej kolejności dokonuje modyfikacji odpowiednich dokumentów zarządczych (np. struktury podziału prac, harmonogramu itp.) w zależności od charakteru zmiany.</p>
Narzędzia i szablony	Szablon dokumentu Wniosek o wprowadzenie zmiany
Dopuszczalne odstępstwa	Nie dopuszcza się odstępstw.

8.2.5 Monitorowanie i kontrola ryzyka

Cel działania	Uzyskanie aktualnego i precyzyjnego obrazu ryzyka projektowego, w tym stanu realizacji działań zapobiegawczych
Kto wykonuje	Kierownik projektu z pomocą członków zespołu projektowego, podobnie jak w 7.5.1.
Częstotliwość	Zależy od przyjętego planu zarządzania ryzykiem (por. 7.5), jednak zaleca się działanie regularne, nie rzadziej niż podczas osiągnięcia punktu kontrolnego.
Warunki wstępne	Przejęcie projektu w fazę realizacji.
Wyniki i produkty działania	Zaktualizowany Rejestr ryzyka
Sposób postępowania	<p>Monitorowanie i kontrola ryzyka obejmuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ badanie stanu zidentyfikowanych i zanalizowanych wcześniej zagrożeń, ▪ badanie stanu działań zapobiegawczych, ▪ identyfikację i analizę nowych zagrożeń. <p>Badanie stanu ryzyka obejmuje sprawdzenie następujących okoliczności:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy pojawiły się symptomy świadczące o nadchodzącym ryzyku? Jeżeli tak, kierownik projektu powinien poinformować o tym sponsora i ewentualnie uruchomić zaplanowane działania naprawcze (por. 8.5). ▪ Czy zmieniło się prawdopodobieństwo lub wpływ rozpoznanych zdarzeń? Jeżeli tak, kierownik projektu powinien ponownie zainicjować dyskusję odnośnie przyjętej strategii i działań zapobiegawczych. ▪ Czy pojawiły się informacje mogące przyczynić się do lepszego zrozumienia ryzyka? Jeśli tak, kierownik projektu powinien ponownie rozpocząć analizę ryzyka. <p>Badanie stanu działań zapobiegawczych obejmuje sprawdzenie następujących okoliczności:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy zaplanowane na dany okres działania zapobiegawcze zostały wykonane? Jeżeli nie, kierownik projektu powinien poinformować o tym sponsora i podjąć środki zaradcze.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Czy istnieją wątpliwości co do skuteczności podjętych działań zapobiegawczych? Jeżeli tak, kierownik projektu powinien zainicjować opracowanie nowych działań zapobiegawczych. <p>Identyfikacja i analiza ryzyka polega na powtórzeniu czynności opisanych w rozdziale 7.5.1. Czynność ta jest niezbędna z uwagi na nieuchronne zmiany w projekcie, a także przyrost wiedzy i doświadczenia zespołu projektowego.</p>
Narzędzia i szablony	Szablon dokumentu Rejestr ryzyka
Dopuszczalne odstępstwa	Nie dopuszcza się odstępstw.

8.3 Raportowanie stanu projektu

Cel działania	Scalenie i przekazanie sponsorowi i innym interesariuszom spójnej i wiarygodnej informacji dotyczącej stanu projektu
Kto wykonuje	Kierownik projektu
Częstotliwość	Zgodnie z planem zarządzania komunikacją (por. rozdział 7.1.1)
Warunki wstępne	Raportowanie odbywa się: <ul style="list-style-type: none"> ▪ w momentach ustalonych przez plan zarządzania projektem (rozdział <i>Zasady komunikacji</i>), ▪ na życzenie sponsora projektu, ▪ z inicjatywy kierownika projektu (np. w przypadku zagrożenia projektu lub konieczności podjęcia decyzji).
Wyniki i produkty działania	<p>Wynikiem działania mogą być następujące dokumenty:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ raport o postępach prac (w wersji przeznaczony dla sponsora projektu), ▪ raport z punktu kontrolnego, ▪ raport o odchyleniach, ▪ raport końcowy z etapu, ▪ raport końcowy z realizacji produktu. <p>Pomocniczo do raportów mogą być dołączone inne dokumenty, w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ rejestr zagadnień i działań, ▪ rejestr ryzyka.
Sposób postępowania	<p>Zasady raportowania zostały opisane w rozdziale 7.1.1 jako część zasad komunikacji projektowej. Generalnie kierownik projektu powinien przestrzegać następujących wytycznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dostarczanie raportu na czas właściwym osobom i we właściwej postaci, ▪ rozróżnianie pomiędzy wersją proponowaną a zatwierdzoną raportu, ▪ przenoszenie ryzyka, zagadnień otwartych oraz otwartych żądań zmian z raportu do raportu (tzn. temat powinien „żyć” w raportach aż do momentu, kiedy zostanie ostatecznie obsłużony), ▪ wyszczególnienie w raporcie zagadnień wymagających uwagi lub decyzji kierownictwa.
Narzędzia i szablony	<p>Szablony Microsoft Word:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ raport o postępach prac, ▪ raport z punktu kontrolnego, ▪ raport o odchyleniach, ▪ raport końcowy z etapu, ▪ raport końcowy z realizacji produktu, ▪ rejestr zagadnień i działań, ▪ rejestr ryzyka.
Dopuszczalne odstępstwa	Nie dopuszcza się odstępstw.

8.4 Dostawa i odbiór produktów projektu

Dostawy i odbiór produktów dokonywane są przez Komisję do odbioru produktu, zgodnie z uprzednio wypracowaną procedurą odbioru, precyzującą szczegółowe czynności kontrolne. Wskazane jest, aby Plan testów ak-

ceptacyjnych został opracowany przez podmiot zewnętrzny realizujący projekt w uzgodnieniu z użytkownikiem i zatwierdzony przez Strony.

Warunkiem dokonania odbioru produktu jest pozytywny wynik czynności kontrolnych potwierdzony podpisaniem przez Komisję protokołu odbioru.

Zakłada się, że kierownik projektu nadzoruje prace związane z odbiorem i odpowiada za ich poprawne przeprowadzenie.

Kierownik projektu powinien jednak pamiętać o tym, że w typowym projekcie oprócz produktów dostarczanych przez podmiot zewnętrzny występują także wyniki lub produkty działań zespołu projektowego po stronie Policji. Mogą to być np. specyfikacje, analizy i różne inne opracowania. Takie produkty wewnętrzne kierownik projektu też powinien odebrać, tzn. powinien być w stanie stwierdzić, że produkt zadania został wykonany w sposób satysfakcjonujący, i odnotować ten fakt w harmonogramie bazowym (por. rozdział 8.2.1). Oczywiście w tym wypadku nie trzeba stosować tak sformalizowanego odbioru, jak w przypadku produktów dostarczanych przez podmiot zewnętrzny.

8.5 Działania naprawcze

Cel działania	Ograniczenie wpływu zaistniałego ryzyka.
Kto wykonuje	Kierownik projektu (koordynacja) z pomocą zespołu projektowego.
Częstotliwość	Zgodnie z planem zarządzania ryzykiem (por. 7.5.2).
Warunki wstępne	Stwierdzenie symptomu nadchodzącego ryzyka lub stwierdzenie zaistniałego ryzyka, w zależności od przyjętych zasad.
Wyniki i produkty działania	Zaktualizowany Rejestr ryzyka
Sposób postępowania	Należy postępować zgodnie z zapisem w rejestrze ryzyka. Kierownik projektu powinien pamiętać o tym, że działania naprawcze wykonuje się w warunkach dużego stresu, jako dodatkowe obciążenie dla zespołu projektowego. Musi zatem szczególnie zadbać o precyzyjne zlecenie działań i dobrą koordynację. Kierownik projektu powinien ponadto na bieżąco informować sponsora o statusie podjętych działań naprawczych.
Narzędzia i szablony	Rejestr ryzyka
Dopuszczalne odstępstwa	Sponsor projektu może nakazać kierownikowi projektu odstępstwo od działań naprawczych, powinno to jednak zostać udokumentowane.

9. Zakończenie projektu

Ostatnią fazą w cyklu życia projektu jest jego zakończenie, obejmujące wszystkie działania zarządcze w projekcie, które wystąpią po odbiorze ostatecznych produktów projektu. Celem fazy zakończenia projektu jest uporządkowane przejście od projektu do eksploatacji produktu. Zakończenie projektu leży w gestii kierownika projektu i stanowi część procesu zamknięcia projektu, który wykracza poza kompetencje kierownika projektu. W ramach zakończenia projektu kierownik projektu wykonuje następujące działania zarządcze:

- **Zwolnienie zasobów ludzkich i materiałowych z projektu** – „zwrot” zasobów ich właściwemu dysponentowi, w szczególności zwolnienie członków zespołu projektowego z dalszych zadań projektowych.
- **Archiwizacja dokumentacji projektowej**, w tym uporządkowanie dokumentacji i umieszczenie jej w odpowiednim repozytorium.
- **Analiza wniosków z projektu** – podsumowanie dobrych i złych doświadczeń projektu w celu sformułowania wniosków dla przyszłych projektów.
- **Zwolnienie kierownika projektu z obowiązków** – dokonywane przez przełożonego kierownika projektu.

9.1 Zwolnienie zasobów ludzkich i materiałowych z projektu

Cel działania	Oddanie zasobów ludzkich i materiałowych ich właściwemu dysponentowi, w tym zwolnienie członków zespołu projektowego z zadań projektowych.
Kto wykonuje	Kierownik komórki merytorycznej na wniosek kierownika projektu.
Częstotliwość	Zasadniczo zwolnienie następuje w ciągu 1 tygodnia od odbioru ostatecznych produk-

	tów projektu. Jeżeli jednak projekt jest wieloetapowy, a wykorzystanie zasobów przewidziano tylko w określonym etapie, to naturalnie zasoby powinny być zwolnione od razu po zakończeniu tego etapu.
Warunki wstępne	Odebranie wszystkich produktów projektu właściwych dla całego projektu lub dla etapu, w którym zaangażowane były zasoby.
Wyniki i produkty działania	Dokument Zwolnienie zasobów projektowych
Sposób postępowania	Kierownik projektu powinien przeanalizować zasoby występujące w projekcie (lub jego etapie) i wystosować odnośny dokument osobno dla każdego dysponenta zasobów (np. kierownika komórki merytorycznej, którego podwładni wykonują zadania projektowe).
Narzędzia i szablony	Szablon Zwolnienie zasobów projektowych
Dopuszczalne odstępstwa	Jeżeli projekt odbywa się w ramach jednej komórki organizacyjnej, sponsor projektu może zrezygnować z formalnego zwolnienia zasobów. Plan zarządzania projektem może przewidywać też inną formę obiegu dokumentów i inne relacje czasowe.

9.2 Archiwizacja dokumentacji projektowej

Cel działania	Zapewnienie, że sponsor projektu będzie dysponował pełną dokumentacją zarządczą projektu w celu odtworzenia przebiegu wydarzeń lub wykorzystania do planowania nowego projektu.
Kto wykonuje	Kierownik projektu.
Częstotliwość	Po odbiorze wszystkich produktów projektu, ewentualnie po zakończeniu etapu projektu.
Warunki wstępne	Prawidłowo sporządzana i gromadzona dokumentacja w fazie rozpoczęcia oraz realizacji i kontroli projektu.
Wyniki i produkty działania	Wszystkie dokumenty zarządcze z całego okresu trwania projektu.
Sposób postępowania	Kierownik projektu powinien zadbać o jednolite nazewnictwo i konsekwentne wersjonowanie wszystkich dokumentów zarządczych. Zaleca się przekazanie dokumentacji na nośniku elektronicznym w formie łatwej do przeszukania i zindeksowania. Zaleca się ponadto zeskanowanie ewentualnych dokumentów zarządczych występujących w formie papierowej (np. korespondencja z podmiotami zewnętrznymi, decyzje wymagające podpisów itp.). Jeżeli podczas projektu wykorzystywano repozytorium dokumentów, kierownik projektu powinien zadbać o jego uporządkowanie. Zaleca się, aby wszystkie dokumenty elektroniczne zostały zapisane w formie umożliwiającej tylko odczyt.
Narzędzia i szablony	Brak
Dopuszczalne odstępstwa	Nie przewiduje się odstępstw.

9.3 Analiza wniosków z projektu

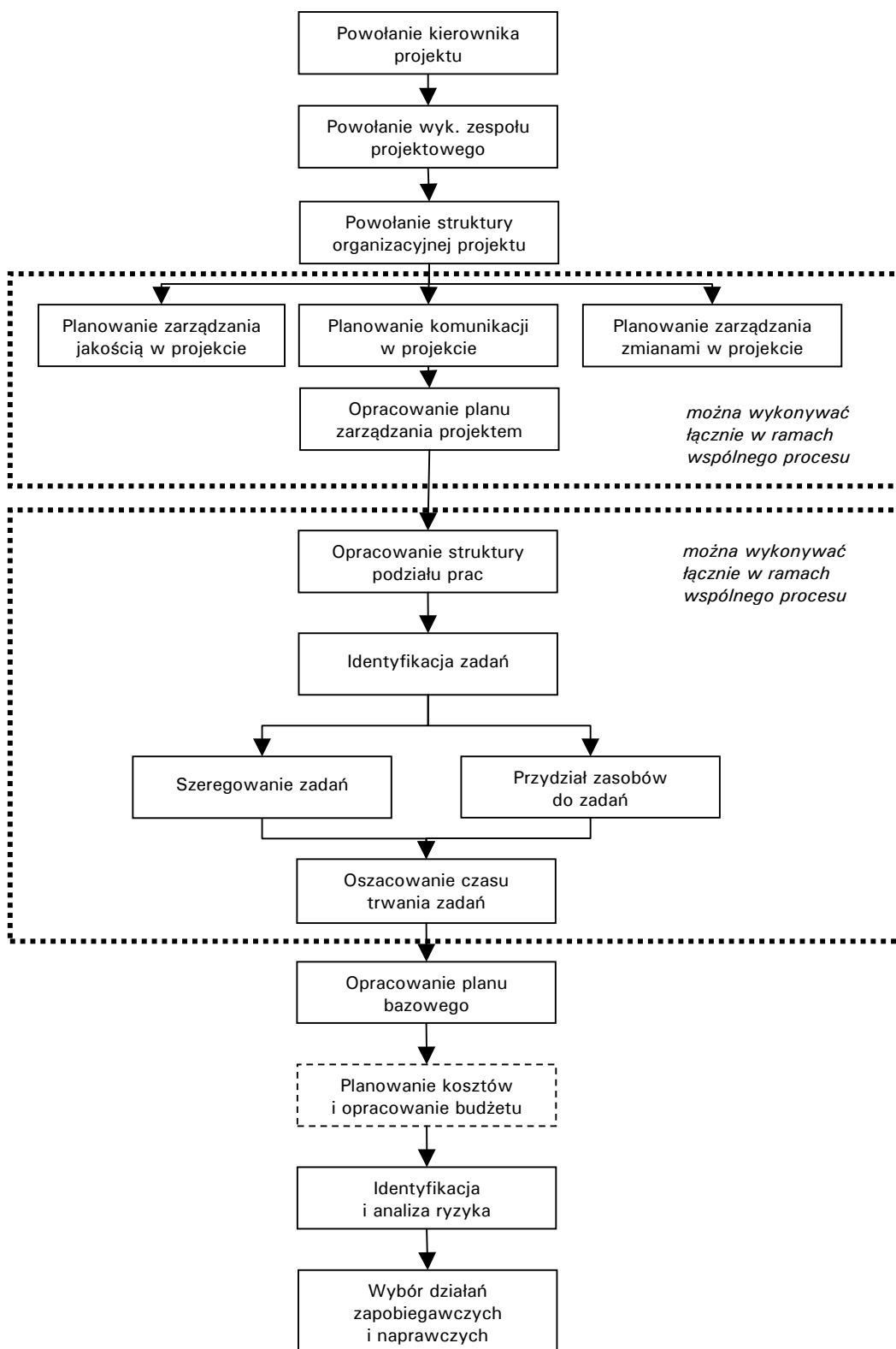
Cel działania	Rozpoznanie oraz udokumentowanie zarówno skutecznych praktyk jak i błędów projektowych w celu ułatwienia prowadzenia podobnych projektów w przyszłości.
Kto wykonuje	Cały zespół projektowy. W celu zapewnienia atmosfery swobodnej wymiany zdań koordynatorem powinna być inna osoba niż kierownik projektu lub kierownik komórki merytorycznej.
Częstotliwość	Jak najpóźniej, lecz przed ostatecznym zwolnieniem członków zespołu projektowego. W przypadku długich lub wieloetapowych projektów można przeprowadzać analizę wniosków także w czasie trwania projektu.
Warunki wstępne	Zakończone działania projektowe, niewielkie obciążenie zespołu projektowego. Zaleca się, aby kierownik projektu gromadził materiał pod kątem analizy wniosków przez cały czas trwania projektu.
Wyniki i produkty działania	Dokument Analiza wniosków z projektu

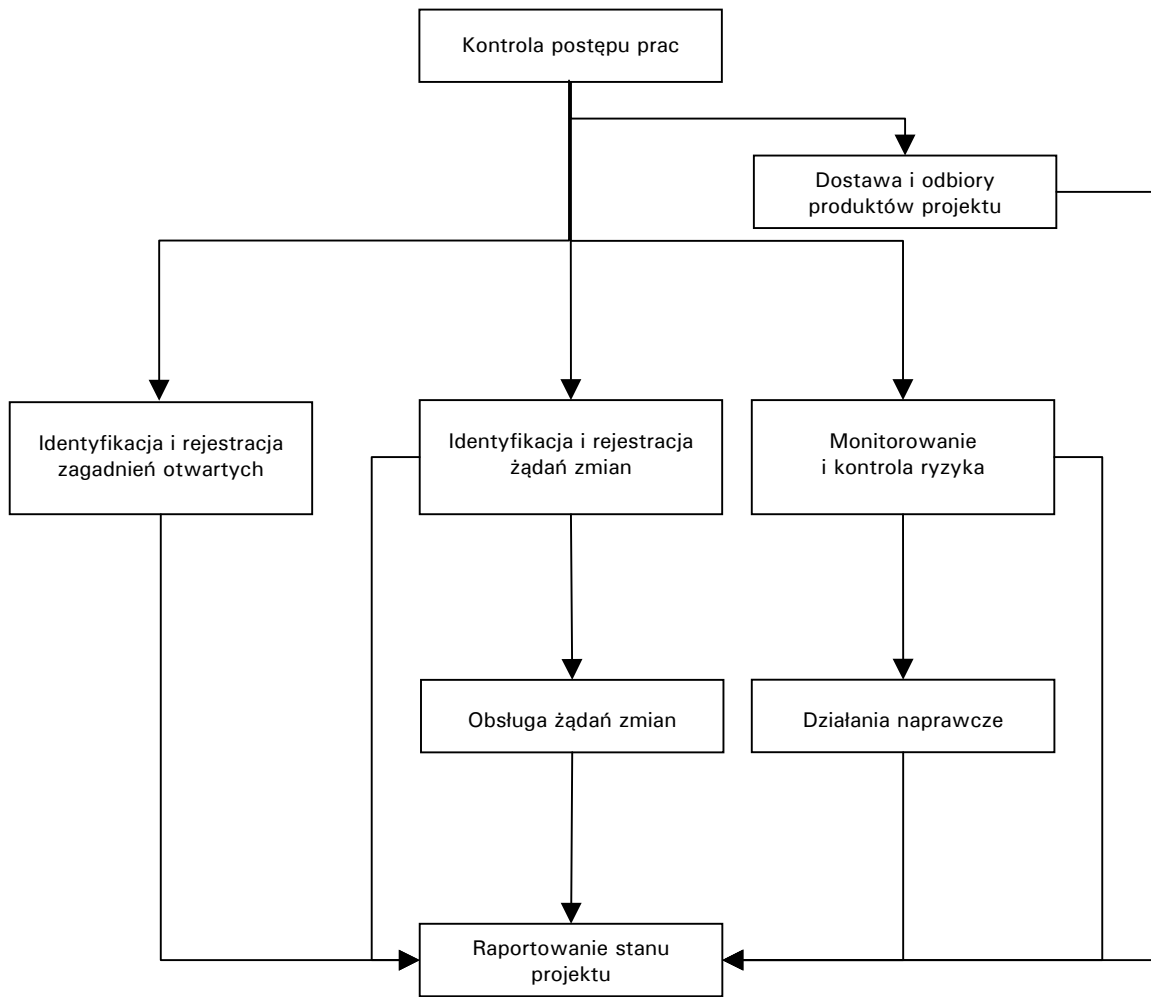
Sposób postępowania	<p>Aby niepotrzebnie nie obciążać zespołu projektowego, zaleca się przeprowadzenie analizy wniosków podczas jednego lub kilku posiedzeń całego zespołu projektowego. Tematy do analizy powinny zostać wstępnie zidentyfikowane przez kierownika projektu w trakcie prac projektowych.</p> <p>Analiza ma na celu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zidentyfikowanie sukcesów projektowych i ich przyczyn (np. skuteczne praktyki, wybory technologiczne, zaangażowanie odpowiednich osób), ▪ zidentyfikowanie problemów lub porażek projektowych i ich przyczyn (np. organizacyjnych lub technicznych), ▪ wskazanie, jak można w przyszłości wzmocnić skuteczne praktyki i uniknąć błędów. <p>Można stosować podobne techniki, jak w przypadku analizy ryzyka. Wnioski z posiedzenia powinny zostać zapisane i przechowane wraz z pozostałą dokumentacją projektową.</p> <p>Istotnym czynnikiem sukcesu jest swoboda wymiany zdań w zespole projektowym, zwłaszcza w odniesieniu do problemów lub porażek. Ponieważ kierownik projektu jest jednym z uczestników, może wprowadzić taką atmosferę rozpoczynając od napotkanych przez siebie problemów.</p>
Narzędzia i szablony	Brak specjalnych szablonów.
Dopuszczalne odstępstwa	Ponieważ analiza wniosków z projektu jest z reguły czasochłonna, dopuszcza się rezygnację z tego działania. Podobnie jak w przypadku innych odstępstw od zasad przyjętych w niniejszej <i>Instrukcji</i> , powinna to być decyzja świadoma i udokumentowana.

9.4 Zwolnienie kierownika projektu z obowiązków

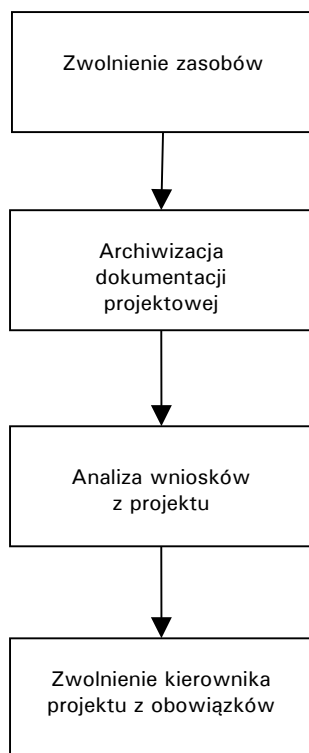
Cel działania	Zwolnienie kierownika projektu z zarządzania projektem i zakomunikowanie tego faktu interesariuszom projektu.
Kto wykonuje	Kierownik komórki merytorycznej
Częstotliwość	Po wykonaniu wszystkich innych działań zarządczych
Warunki wstępne	Dokumentacja projektowa została zarchiwizowana (por. 9.2)
Wyniki i produkty działania	Dokument Decyzja o odwołaniu kierownika projektu
Sposób postępowania	Brak szczególnych wskazówek odnośnie trybu zatwierdzenia tego dokumentu. Należy pamiętać o zakomunikowaniu faktu odwołania kierownika projektu członkom zespołu projektowego i innym interesariuszom.
Narzędzia i szablony	Szablon Microsoft Word Decyzja o odwołaniu kierownika projektu
Dopuszczalne odstępstwa	W przypadku projektów wykonywanych w ramach jednej komórki merytorycznej dopuszcza się rezygnację z tego działania. (Opcja – zazwyczaj jest powoływany na czas określony).

10. Załącznik 1: Działania w ramach rozpoczęcia i planowania projektu



11. Załącznik 2: Działania w ramach realizacji i kontroli projektu

12. Załącznik 3: Działania w ramach zakończenia projektu



13. Załącznik 4: Wykaz szablonów dokumentów

- [1] Instrukcja zarządzania projektem – Decyzja o powołaniu KP.doc
- [2] Instrukcja zarządzania projektem – Metodyka odbioru jakościowego-ilościowego.doc
- [3] Instrukcja zarządzania projektem – Raport końcowy z etapu.doc
- [4] Instrukcja zarządzania projektem – Raport końcowy z realizacji produktu.doc
- [5] Instrukcja zarządzania projektem – Raport o postępach prac.doc
- [6] Instrukcja zarządzania projektem – Rejestr ryzyka.xls
- [7] Instrukcja zarządzania projektem – Rejestr zagadnień i działań.xls
- [8] Instrukcja zarządzania projektem – Wniosek o wprowadzenie zmiany.doc

14. Załącznik 5: Zakres obowiązków kierownika projektu (wzór)

Zadaniem kierownika projektu jest takie wykonywanie wszystkich czynności zarządzania projektem, aby umożliwić osiągnięcie celu projektu w ramach założonego zakresu prac i przy założonym czasie oraz budżecie. W szczególności, do obowiązków kierownika projektu należą:

- uczestnictwo w pracach nad specyfikacją istotnych warunków zamówienia oraz umową, w takim zakresie, w jakim to jest niezbędne dla zapewnienia właściwej organizacji i zarządzania projektem,
- opracowanie i utrzymywanie planu zarządzania projektem, ewentualnie uzgodnienie i akceptacja planu zarządzania projektem wypracowanego przez podmiot zewnętrzny,
- ustalenie wymagań dotyczących członków zespołu projektowego,
- opracowanie i utrzymywanie planu bazowego projektu (w tym harmonogramu), ewentualnie uzgodnienie i akceptacja planu bazowego wypracowanego przez podmiot zewnętrzny,
- analiza ryzyka, opracowanie działań zapobiegawczych i naprawczych, bieżące monitorowanie i kontrola ryzyka, podejmowanie akcji naprawczych w przypadkach zagrożenia niewłaściwego przebiegu projektu,
- zlecanie zadań projektowych,
- bieżąca współpraca z kierownikiem projektu po stronie podmiotu zewnętrznego,

- zapewnienie prawidłowej komunikacji z interesariuszami projektu, umożliwiającej terminowe przekazywanie rzetelnej informacji dotyczącej stanu projektu, zagrożeń, zagadnień otwartych i wniosków o zmianę, w tym udział w spotkaniach z interesariuszami projektu,
- bieżące rejestrowanie i rozwiązywanie zagadnień projektowych oraz ich terminowe przekazywanie na właściwy poziom decyzyjny,
- bieżąca kontrola postępu prac w celu utrzymania zgodności projektu z założonym planem,
- monitorowanie i raportowanie odchyłeń i wyników przeprowadzonych przeglądów,
- planowanie i organizacja odbiorów produktów projektu,
- bieżące zarządzanie zmianami w projekcie,
- bieżące zarządzanie jakością w projekcie,
- prowadzenie repozytorium projektu.

15. Załącznik 6: Struktura zarządzania projektem

Uwaga: Poniższe zapisy powinny być wymagane w umowach z podmiotem zewnętrznym. Należy także je uwzględnić na etapie opracowywania Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia.

15.1 Wsad do umowy dotyczący organizacji projektu

1. W celu właściwej i terminowej realizacji Przedmiotu Umowy Zamawiający wyznacza nw. przedstawicieli, którzy wchodzi w strukturę organizacyjną projektu:
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
2. W celu właściwej i terminowej realizacji Przedmiotu Umowy Wykonawca wyznacza nw. przedstawicieli, którzy wchodzi w strukturę organizacyjną projektu:
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
3. Przedstawiciele ze strony Zamawiającego oraz przedstawiciele ze strony Wykonawcy, o których mowa w ust. 4 i 5, tworzą Komitet Sterujący, którego zadaniem jest sukcesywny przegląd prac realizowanych w związku z przedmiotem Umowy.
4. Komitet Sterujący upoważniony jest do podejmowania wszelkich decyzji dotyczących realizacji przedmiotu Umowy. Jednakże zmiany związane z zakresem prac objętych Umową skutkujących zmianą ceny oraz terminu końcowego wykonania przedmiotu Umowy, wymagają podpisania Aneksu. Decyzję o sporządzeniu aneksu podejmuje Komitet Sterujący. Wszelkie inne decyzje dot. realizacji przedmiotu umowy Komitet Sterujący podejmuje samodzielnie i jednogłośnie. W wypadku równowagi głosów, przeważa głos Przewodniczącego Komitetu Sterującego.
5. Spotkania Komitetu Sterującego będą odbywać się na wniosek Kierownika Projektu. Pierwsze spotkanie powinno się odbyć nie później niż w terminie 2 tygodni od podpisania Umowy. W spotkaniach Komitetu Sterującego zobowiązani są uczestniczyć Kierownicy Projektu Stron.
6. W celu bezpośredniego nadzoru nad realizacją przedmiotu Umowy, Zamawiający na Kierownika Projektu wyznacza nw. przedstawiciela:
 - a.
7. W celu bezpośredniego nadzoru nad realizacją przedmiotu Umowy, Wykonawca na Kierownika Projektu wyznacza nw. przedstawiciela:
 - a.
8. Kierownicy Projektu, o których mowa w ust. 8 i 9, odpowiednio ze strony Zamawiającego i Wykonawcy, sprawują bezpośredni nadzór nad realizacją Przedmiotu Umowy, harmonogramem, budżetem i zespołami

projektowymi. Kierownicy Projektu odpowiedzialni są za sporządzenie i zatwierdzenie protokołów odbioru i powołanie składu komisji odbiorowych.

9. Kierownicy Projektu upoważnieni są do podejmowania wszelkich decyzji dotyczących realizacji przedmiotu Umowy, z wyjątkiem decyzji związanych ze zmianą ceny oraz terminu końcowego wykonania przedmiotu umowy.
10. Obie Strony mogą zmienić swoich przedstawicieli w organizacji projektu informując drugą Stronę, z co najmniej 2-tygodniowym wyprzedzeniem. Zmiana taka nie wymaga aneksu do Umowy.
11. Szczegółowa struktura organizacyjna projektu, zakres kompetencji osób wchodzących w skład struktury organizacyjnej oraz sposób komunikacji w ramach struktury organizacyjnej zostaną określone w Planie Zarządzania Projektem w terminie wynikającym z Harmonogramu.

15.2 Przykładowe zadania komitetu sterującego:

- Nadzór nad utrzymaniem spójności projektu, strategicznych celów i ustalonych punktów kontrolnych,
- Podejmowanie decyzji strategicznych dla projektu,
- Identyfikacja działań wykraczających poza zakres zdefiniowany kontraktem,
- Zapewnienie zasobów do realizacji projektu,
- Formalne otwarcie i zamknięcie projektu,
- Wypracowywanie stanowiska w sprawach istotnych dla realizacji przedsięwzięcia,
- Kontrola realizacji projektu na podstawie raportów przygotowanych przez Kierownika Projektu,
- Zatwierdzanie zmian w zakresie harmonogramu i budżetu projektu,
- Zatwierdzanie planów awaryjnych opracowywanych przez niższy szczebel zarządczy,
- Rozwiązywanie problemów eskalowanych przez Kierownika Projektu,
- Monitorowanie ryzyka i zatwierdzanie działań zaradczych minimalizujących zagrożenia,
- Troska o pozytywny wizerunek projektu,
- Organizacja i protokołowanie posiedzeń Komitetu Sterującego.

16. Załącznik 7: Mapa dokumentów i działań zarządczych

Działanie zarządcze	Dokument	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2	7.3.1	7.3.2	7.3.3	7.3.4	7.3.5	7.4	7.5.1	7.5.2	7.1.1	7.1.2	7.1.3	8.1	8.2.1	8.2.2	8.2.3	8.2.4	8.2.5	8.3	8.4	8.5	9.1	9.2	9.3	9.4		
	Powołanie kierownika projektu																															
	Powołanie wykonawczego zespołu projektowego																															
	Powolywanie struktury organizacyjnej projektu																															
	Opracowanie planu zarządzania projektem																															
	Opracowanie struktury podziału prac																															
	Identyfikacja zadań																															
	Szeregowanie zadań																															
	Przydział zasobów do zadań																															
	Oszacowanie czasu trwania zadań																															
	Opracowanie harmonogramu bazowego																															
	Planowanie kosztów i opracowanie budżetu																															
	Identyfikacja i analiza ryzyka																															
	Wybór działań zapobiegawczych i naprawczych																															
	Planowanie komunikacji w projekcie																															
	Planowanie zarządzania jakością w projekcie																															
	Planowanie zarządzania zmianami w projekcie																															
	Zlecenie zadań projektowych																															
	Kontrola postępu prac																															
	Identyfikacja i rejestracja zagadnień otwartych																															
	Identyfikacja i rejestracja żądań zmian																															
	Obsługa żądań zmian																															
	Monitorowanie i kontrola ryzyka																															
	Raportowanie stanu projektu																															
	Dostawa i odbiory produktów projektu																															
	Działania naprawcze																															
	Zwolnienie zasobów ludzkich i materiałowych z projektu																															
	Archiwizacja dokumentacji projektowej																															
	Analiza wniosków z projektu																															
	Zwolnienie kierownika projektu z obowiązków																															
Decyzja kierownika komórki merytorycznej w sprawie powołania Kierownika Projektu	U																															
Informacja w sprawie powołania zespołu ds. projektu teleinformatycznego		U																														
Decyzja o przydzieleniu osób do zespołu projektowego			U																													
Struktura organizacyjna projektu				U																												
Plan zarządzania projektem					U	I									A	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
Struktura podziału prac (wraz ze słownikiem)						U	I	I	I	I	I	I	I																			
Plan bazowy (w tym harmonogram)							U	A	A	A	A	A	I																			
Rejestr ryzyka													U	A										A				A				
Rejestr zagadnień i działań																			U	A	A	A										
Wniosek o wprowadzenie zmiany																					U	A										
Raport o postępach prac																				U					A		U					
Raport z punktu kontrolnego																					U				A							
Raport o odchyleniach																						U			A		U					
Raport końcowy z etapu																									A							
Raport końcowy z realizacji produktu																										U						

19. Załącznik 10: Przykładowy spis treści planu zarządzania projektem

Poniżej przedstawiono wzorcowy spis treści planu zarządzania projektem, opracowany z myślą o złożonych projektach obejmujących wiele komórek merytorycznych. Kierownik projektu powinien go dostosować do realiów prowadzonego projektu, stosując się jednak do postanowień rozdziału 7.1. Poszczególne rozdziały mogą zawierać odnośniki do innych dokumentów.

1. Cel i przeznaczenie dokumentu.
2. Słownik pojęć.
3. Powołane dokumenty.
4. Cele projektu.
 - 4.1 Uzasadnienie projektu.
 - 4.2 Cele główne.
 - 4.3 Cele poboczne.
 - 4.4 Kryteria sukcesu projektu.
5. Otoczenie projektu.
 - 5.1 Wykaz głównych interesariuszy (komórek merytorycznych itp.).
 - 5.2 Założenia projektu.
 - 5.3 Ograniczenia projektu.
6. Organizacja projektu.
 - 6.1 Struktury organizacyjne (komitet sterujący itp.).
 - 6.2 Role i zakresy odpowiedzialności.
7. Zakres projektu.
 - 7.1 Opis zakresu projektu.
 - 7.2 Struktura podziału prac.
 - 7.3 Plan zarządzania zakresem.
8. Ramy czasowe projektu.
 - 8.1 Harmonogram bazowy projektu.
 - 8.2 Plan zarządzania harmonogramem.
9. Koszt projektu.
 - 9.1 Budżet bazowy projektu.
 - 9.2 Plan zarządzania kosztami.
10. Zespół wykonawczy.
 - 10.1 Specyfikacja wymaganych zasobów ludzkich.
 - 10.2 Dostępne zasoby ludzkie (obejmuje także kalendarz zasobów).
 - 10.3 Plan zarządzania zasobami ludzkimi (zgłaszanie zapotrzebowania itp.).
11. Jakość w projekcie.
 - 11.1 Wytyczne jakościowe dla projektu (w tym kryteria odbioru).
 - 11.2 Plan zarządzania jakością (w tym zasady przeprowadzania odbiorów).
12. Komunikacja w projekcie.
 - 12.1 Spis adresów i kontaktów.
 - 12.2 Plan zarządzania komunikacją.
13. Ryzyko w projekcie.
 - 13.1 Rejestr ryzyka.
 - 13.2 Plan zarządzania ryzykiem.
 - 13.3 Działania zapobiegawcze i naprawcze.
14. Dostawcy zewnętrzni.
 - 14.1 Wykaz potencjalnych dostawców.
 - 14.2 Plan zarządzania dostawcami.
15. Zarządzanie zmianami w projekcie.
16. System informacji projektowej (np. system archiwizacji dokumentów, zarządzania zmianami itp.).
17. Zasady aktualizacji planu zarządzania projektem.
18. Załączniki.

Załącznik nr 5

.....
miejscowość, data**I N F O R M A C J A**
o zakończeniu projektu teleinformatycznego

1. Nazwa i podstawa realizacji projektu.
2. Charakterystyka produktu w kontekście wymagań zawartych w umowie i/lub dokumentacji projektowej.
3. Numery dokumentacji bezpieczeństwa, jeżeli projekt zakładał przetwarzanie danych osobowych i/lub informacji niejawnych.
4. Czy produkt spełnia wymagania zawarte w umowie i/lub dokumentacji projektowej?

TAK
NIE

Jeśli w trakcie realizacji zaistniała uzasadniona konieczność wprowadzenia zmian, należy wskazać odstępstwa od umowy i/lub dokumentacji projektowej od podstawy do ich wprowadzenia (aneks, wniosek o wprowadzenie zmiany).

5. Przyjęte rozwiązania dotyczące utrzymania produktu.
6. Wykorzystanie produktu.
7. Planowane działania związane z rozwojem produktu.

kierownik komórki merytorycznej