

Zarządzenie nr 40

Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych

z dnia 1. stycznia 2016

w sprawie wprowadzenia przejściowych zasad dotyczących realizacji przedsięwzięć rozwojowych, przed opracowaniem dokumentu kompleksowo regulującego działalność rozwojową w Lasach Państwowych
(znak sprawy: OS.011.5.1.2016)

Na podstawie art. 33 ust.1. ustawy z dnia 28 września 1991 r. o lasach w związku z § 6 Statutu Lasów Państwowych – w wykonaniu zadania Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych, związanego z art. 33 ust.3. pkt. 3 ustawy, z którego to przepisu wynika, iż Dyrektor Generalny Lasów Państwowych jest obowiązany do organizowania przedsięwzięć na rzecz rozwoju leśnictwa,

zarządzam, co następuje:

§ 1

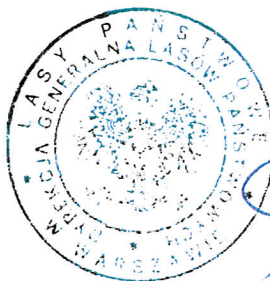
Wprowadza się do stosowania w jednostkach organizacyjnych PGL Lasy Państwowe „Zasady zarządzania przedsięwzięciami rozwojowymi – projektami w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe.”, stanowiące załącznik nr 1 do niniejszego Zarządzenia.

§ 2

Systemy funkcjonalne, których wykaz stanowi załącznik nr 2 do niniejszego zarządzenia, wymagają określenia wyjściowego stanu prac nad konkretyzacją ich koncepcji. Niniejszego określenia powinny dokonać komórki organizacyjne Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych, w zakresie kompetencji których znajduje się dany system funkcjonalny. Opracowanie materiału powinno nastąpić w terminie 20 dni roboczych od daty podpisania zarządzenia, a sam proces zostanie skoordynowany przez Stanowisko ds. koordynacji wdrażania projektów rozwojowych.

§ 3

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania i podlega opublikowaniu w Biuletynie Informacyjnym Lasów Państwowych.



DYREKTOR GENERALNY
LASÓW PAŃSTWOWYCH

dr inż. Konrad Tomaszewski

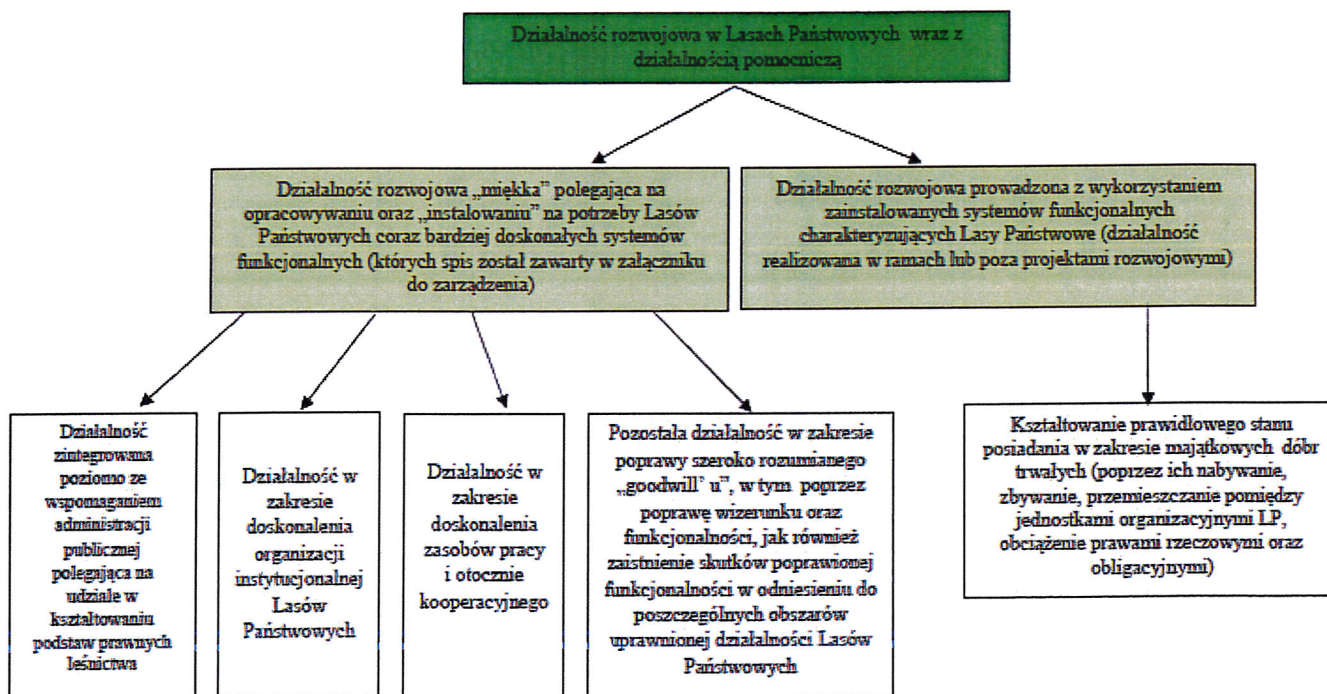
ZASADY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘWZIĘCIAMI ROZWOJOWYMI - PROJEKTAMI w PAŃSTWOWYM GOSPODARSTWIE LEŚNYM LASY PAŃSTWOWE

Spis treści

PODSTAWOWE POJĘCIA.....	4
Projekt.....	4
Program	4
Zarządzanie projektem.....	4
Stanowisko ds. koordynacji i wdrażania projektów rozwojowych w rdLP.....	5
Koordynator (Kierownik) projektu	5
Zespół projektowy.....	5
Kamień milowy projektu.....	6
Wniosek o realizację i dofinansowanie projektu.....	6
Wniosek o zmianę.....	6
Okresowa informacja z realizacji projektu	6
Sprawozdanie końcowe z realizacji projektu.....	7
Jednolity Rzeczowy Wykaz Akt 011.....	7
ZADANIA OSÓB UCZESTNICZĄCYCH W PROJEKCIE	7

WPROWADZENIE

Działalność rozwojowa prowadzona przez Lasy Państwowe ma bardzo szeroki zakres, obejmując nie tylko działania polegające na nabywaniu lub wytwarzaniu w drodze robót budowlano-montażowych, materialnych dóbr trwałych na własne potrzeby, lecz również opracowywanie i wprowadzanie do praktyki gospodarczej coraz bardziej doskonałych systemów funkcjonalnych. Klasyfikację działalności rozwojowej Lasów Państwowych obrazuje poniższy schemat:

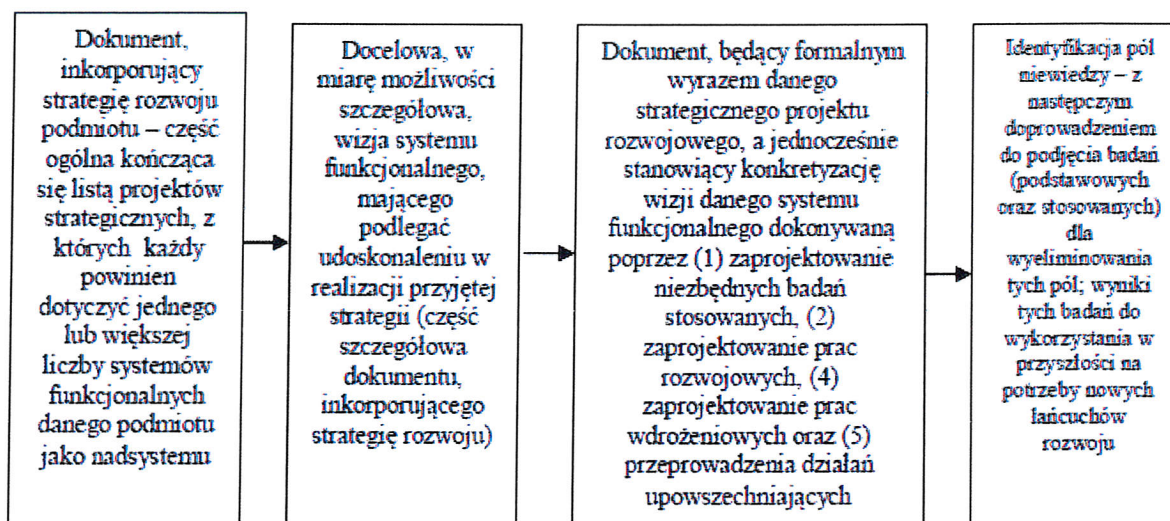


Długoterminowe projektowanie rozwoju organizacji powinno obejmować sformułowanie zintegrowanego zbioru koncepcji systemów funkcjonalnych. Dokument określający koncepcje, o których mowa wyżej, ma charakter strategiczny. Koncepcje poszczególnych systemów funkcjonalnych Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe jako nadsystemu zostały ujęte w dokumencie „Wizja działań na rzecz rozwoju PGL LP”.

Aby zaprojektowany kształt poszczególnych systemów funkcjonalnych mógł przynieść organizacji korzyści, powinien zostać skutecznie wprowadzony w życie. Dobrą praktyką urzeczywistniania strategii jest dokonywanie tego poprzez realizację projektów.

Do praktycznego i sprawnego wdrożenia „Wizji działań na rzecz rozwoju PGL LP” niezbędne jest stworzenie jednolitej procedury definiowania i realizowania projektów. Dla każdego przedsięwzięcia projektowego konieczne jest jasne sformułowanie jego celów, kierunków działania i zakresu rzeczowego przez pryzmat oczekiwanych przez jednostkę organizacyjną korzyści.

Niniejsze zarządzenie formułuje zasady zarządzania przedsięwzięciami o charakterze projektowym, które stanowią gwarancję ich właściwej jakości zarówno na etapie planistycznym jak i operacyjnym. Ponadto precyzuje podstawowe pojęcia i określa procedury kierowania projektami, zgodnie z poniższym łańcuchem rozwoju:



Sprawna realizacja przedsięwzięć rozwojowych jest źródłem sukcesu w przenoszeniu każdego podmiotu na wyższy poziom doskonałości funkcjonalnej.

**Dyrektor Generalny
Lasów Państwowych**

Konrad Tomaszewski

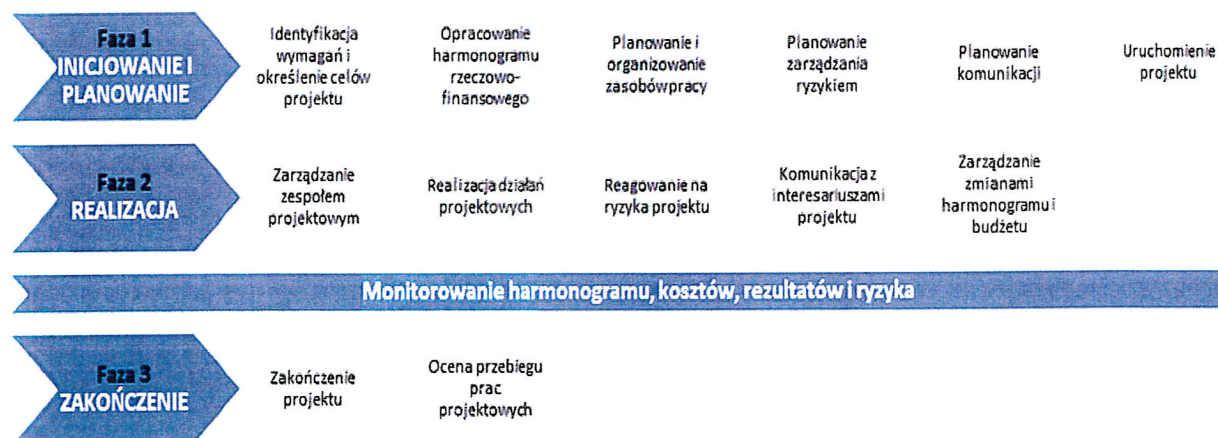
PODSTAWOWE POJĘCIA

Projekt - to każde przedsięwzięcie rozwojowe służące osiągnięciu założonego rezultatu, obejmujące złożoną sekwencję działań realizowanych w określonym czasie i w ramach określonego budżetu. Realizacja projektu rozpoczyna się w momencie wydania decyzji zarządczej o uruchomieniu projektu oraz zatwierdzenia wniosku o jego realizację. Kończy się natomiast w momencie osiągnięcia celów projektu poprzez zatwierdzenie informacji końcowej z realizacji i wydanie decyzji zarządczej o zakończeniu przedsięwzięcia lub wydanie decyzji o jego przerwaniu, gdy okazuje się, że zrealizowanie celów nie jest możliwe lub ustaly przyczyny, dla których rozpoczęto projekt.

Projekt zgłaszany jest, z wykorzystaniem *Wniosku o realizację i dofinansowanie projektu* przez kierownika właściwej merytorycznie komórki organizacyjnej i podlega Procedurze inicjowania, planowania i zatwierdzania projektu.

Program – kompleksowe, wieloletnie przedsięwzięcie obejmujące grupę odrębnych projektów służących realizacji jednej z koncepcji systemów funkcjonalnych określonych w *Wizji działań na rzecz rozwoju PGL LP*. Uruchomienie programu następuje poprzez wydanie stosownej decyzji zarządczej o jego rozpoczęciu. Program określa priorytety, kierunki działań i środki przeznaczone na jego realizację.

Zarządzanie projektem - jest procesem obejmującym inicjowanie, planowanie, koordynowanie, monitorowanie działań, ryzyk i zasobów pracy oraz motywowanie uczestników projektu, przy wykorzystaniu dostępnej wiedzy, umiejętności i narzędzi dla osiągnięcia celów projektu oraz zakończenie projektu i gromadzenie wiedzy z jego realizacji. Zarządzanie projektem dzielimy na cztery fazy.



Stanowisko ds. koordynacji i wdrażania projektów rozwojowych w rdLP – pracownik biura rdLP zajmujący samodzielne stanowisko pracy, którego bezpośrednim przełożonym jest dyrektor rdLP. W przypadku, gdy w biurze rdLP funkcjonuje pion właściwy ds. rozwoju, stanowisko podlega dyrektorowi tego pionu. Funkcję Stanowiska ds. koordynacji i wdrażania projektów rozwojowych w biurze rdLP może pełnić również kierownik komórki organizacyjnej z zachowaniem powyższych zasad podległości służbowej. Osoba pełniąca przedmiotową funkcję musi posiadać kompetencje niezbędne do zarządzania projektami rozwojowymi. Ramowy zakres obowiązków Stanowiska ds. koordynacji i wdrażania projektów rozwojowych w rdLP stanowi załącznik nr 1 do Zasad.

Koordinator (Kierownik) projektu – pracownik PGL LP posiadający kompetencje niezbędne do kierowania projektem (np. studia kierunkowe i podyplomowe, w których programie było kształcenie z zakresu zarządzania projektami lub ukończenie szkolenia dla koordinatorów projektów realizowanych w PGL LP). Zadaniem koordynatora projektu jest takie wykonywanie wszystkich czynności zarządzania projektem, aby umożliwić osiągnięcie celów projektu w ramach założonego zakresu prac i przy założonym czasie oraz budżecie. Koordynator projektu koordynuje realizację zadań wykonywanych w jednostkach w uzgodnieniu z kierownikami jednostek. Kierownik jednostki realizuje zadania wynikające z zatwierdzonego *Wniosku o realizację i dofinansowanie projektu*. Za realizowanie zadań wynikających z pełnienia funkcji koordynatora projektu, jeśli nie pokrywają się one z jego zakresem obowiązków, przysługuje mu dodatkowa gratyfikacja w formie nagrody. Wypłata nagrody jest uzależniona od terminowego i zgodnego z zakresem projektu osiągnięciem jego kamieni milowych oraz założonych celów projektu. Wysokość środków przeznaczonych na dodatkowe nagrody dla zespołu projektowego (w tym koordynatora projektu) jest ustalana osobno dla każdego projektu i stanowi odrębną pozycję jego harmonogramu. Odpowiedzialnym za przygotowanie propozycji jest pracownik komórki merytorycznej odpowiedzialny za nadzór nad realizacją projektu. Do kompetencji koordynatora projektu należy wnioskowanie do Dyrektora Generalnego LP o przyznanie nagrody dla członków zespołu projektowego. Wysokość nagrody proponuje Koordynator projektu po ocenie pracy członków zespołu projektowego wg m.in. takich kryteriów jak: jakość i terminowość wykonywanych zadań w projekcie, ilość czasu (wymiar godzin) poświęconego na zadania w projekcie zaangażowanie, kreatywność, obecność na spotkaniach zespołu itp.

Zespół projektowy – do realizacji zadań projektowych, jeżeli wymaga tego przedsięwzięcie, powołuje się zespół projektowy (w ramach decyzji uruchamiającej projekt).

W skład zespołu mogą wchodzić pracownicy PGL LP oraz eksperci zewnętrzni. Na udział w pracach zespołu pracownika jednostek PGL LP należy uzyskać zgodę jego przełożonego. Za realizację zadań, które nie wynikają z zakresu obowiązków, członkom zespołu projektowego przysługuje dodatkowa nagroda.

Kamień milowy projektu – istotne cząstkowe i końcowe rezultaty projektu, dla których określa się terminy planowanego ich uzyskania. Osiągnięcie kamienia milowego i pozytywna ocena rezultatów jego realizacji jest warunkiem koniecznym przejścia do kolejnego etapu realizacji projektu. Brak pozytywnej oceny jest powodem do podjęcia działań naprawczych lub zakończenia realizacji projektu. Za dobrą praktykę, dla projektów wieloletnich, należy przyjąć wyznaczanie co najmniej dwóch kamieni milowych w roku.

Podstawowymi narzędziami zarządzania projektami w PGL Lasy Państwowe są **dokumenty opracowywane przez uczestników projektów** służące do inicjowania, planowania, koordynowania, monitorowania (działań, ryzyk i zasobów pracy) oraz gromadzenia wiedzy z realizowanych projektów:

- **Wniosek o realizację i dofinansowanie projektu** - (wzór stanowi zał. nr 2 do Zasad) określa zakres i plan realizacji przedsięwzięcia. Odpowiedzialnym za przygotowanie wniosku jest pracownik komórki merytorycznej odpowiedzialny za nadzór nad realizacją projektu.
- **Wniosek o zmianę** - (wzór stanowi zał. nr 3 do Zasad) – dokument przy pomocy którego wprowadzamy zmiany wpływające na realizację zaplanowanego we *Wniosku o realizację i dofinansowanie projektu* zakresu, harmonogramu i budżetu projektu. Wniosek o zmianę należy złożyć w przypadku zmian: źródła finansowania, terminu osiągnięcia kamieni milowych, miar rezultatów projektu (ich wartości, terminów pomiarów), celów do osiągnięcia oraz składu zespołu projektowego. We wniosku wskazać należy konieczne zmiany wraz z uzasadnieniem przyczyn oraz skutków z punktu widzenia realizacji celów projektu. Odpowiedzialnym za przygotowanie przedmiotowego dokumentu jest koordynator projektu.
- **Okresowa informacja z realizacji projektu** - (wzór stanowi zał. 4 do Zasad) zawierająca ocenę realizacji działań zgodnie z harmonogramem oraz pojawiających się ryzyk i podjętych działań naprawczych. Informacja składana jest na zakończenie każdego kwartału kalendarzowego. Odpowiedzialnym za przygotowanie przedmiotowego dokumentu jest koordynator projektu.

- **Sprawozdanie końcowe z realizacji projektu** - (wzór stanowi zał. 5 do Zasad) zawierające podsumowanie i ocenę rezultatów prac projektowych, końcowe rozliczenie kosztów realizacji projektu, opis i ocenę przebiegu prac projektowych. Odpowiedzialnym za przygotowanie przedmiotowego dokumentu jest koordynator projektu.

Procedury obiegu powyższych dokumentów stanowią zał. nr 6 do Zasad

Jednolity Rzeczowy Wykaz Akt 011 – dokumentację spraw dotyczących zarządzania przedsięwzięciami rozwojowymi w PGL LP prowadzi się pod znakiem JRWA 011 – *Programy i działalność rozwojowa w obszarze organizacyjno - funkcjonalnym.*

ZADANIA OSÓB UCZESTNICZĄCYCH W PROJEKCIE

W fazie realizacji projektu **koordynator projektu** odpowiedzialny jest za:

- zarządzanie pracami zespołu projektowego,
- opracowanie dla Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych dokumentów niezbędnych do delegowania zadań projektowych na jednostki organizacyjne Lasów Państwowych,
- koordynację realizacji delegowanych zadań w jednostkach organizacyjnych
- bieżące monitorowanie statusu realizacji zadań projektowych na podstawie informacji przedstawianych przez jednostki organizacyjne Lasów Państwowych,
- wnioskowanie do Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych o akceptację zmian w budżecie projektu oraz harmonogramie realizacji projektu w przypadku zmian mających wpływ na osiągnięcie końcowego rezultatu projektu, na podstawie wniosków zgłaszanych przez jednostki organizacyjne,
- komunikację z interesariuszami i partnerami w projekcie, w uzasadnionych przypadkach we współpracy z Centrum Informacyjnym Lasów Państwowych i/lub innymi jednostkami organizacyjnymi LP,
- przeprowadzanie okresowej oceny statusu realizacji projektu i przygotowywanie informacji z realizacji projektu dla Dyrektora Generalnego LP,

- udział w okresowych przeglądach projektów, udzielanie wszelkich niezbędnych wyjaśnień dotyczących statusu realizacji projektu, proponowanie działań naprawczych w projekcie oraz nadzór nad ich wprowadzaniem.

W fazie zakończenia projektu koordynator projektu odpowiedzialny jest za opracowanie sprawozdania końcowego z realizacji projektu, na podstawie sprawozdań końcowych opracowanych przez jednostki organizacyjne LP realizujące zadania projektowe.

Za realizację delegowanych zadań projektowych odpowiedzialny jest **kierownik jednostki organizacyjnej LP**, który:

- opracowuje szczegółowe harmonogramy rzeczowo-finansowe realizacji zadań projektowych w swoich jednostkach zgodnie z pkt. C6 *Wniosku o realizację i dofinansowanie projektu*
- realizuje zadania projektowe,
- na bieżąco monitoruje status realizowanych w jednostce zadań projektowych,
- identyfikuje ryzyka i reaguje na nie,
- komunikuje się z interesariuszami i partnerami w sprawach związanych z realizacją projektu, w uzasadnionych przypadkach we współpracy z jednostką nadrzędną oraz Centrum Informacyjnym Lasów Państwowych i/lub innymi jednostkami organizacyjnymi LP,
- wnioskuje o konieczne zmiany w harmonogramach rzeczowo-finansowych realizacji zadań projektowych do koordynatora projektu.

Pracownik komórki merytorycznej odpowiedzialny za nadzór nad realizacją projektu – pracownik PGL LP, któremu powierza się następujące obowiązki:

- przygotowanie decyzji zarządczej inicjującej projekt, w której proponuje m.in. główne cele przedsięwzięcia, źródła finansowania, kierownika projektu i zespół projektowy jeżeli wymaga tego realizacja przedsięwzięcia,
- przygotowanie *Wniosku o realizację i dofinansowanie projektu*,
- monitorowanie i ocena realizacji przedsięwzięcia z wykorzystaniem *Okresowych informacji z realizacji projektu* składanych przez koordynatora projektu,
- opiniowanie *Okresowych informacji z realizacji projektu*, *Wniosku o zmianę* oraz *Informacji końcowej z realizacji projektu*,
- odpowiada za udostępnienie, wnioskowanych przez koordynatora projektu, zasobów niezbędnych do realizacji projektu,

- przygotowuje i rekomenduje kluczowe decyzje związane z realizacją projektu i przedstawia je kierownikom jednostek realizujących projekt,
- w przypadku wystąpienia sytuacji braku możliwości wypracowania wspólnego rozwiązania pomiędzy kierownikiem jednostki lub kierownikiem komórki organizacyjnej a koordynatorem projektu przygotowuje i przedkłada do akceptacji decyzje rozstrzygające Dyrektorowi Generalnemu Lasów Państwowych,
- wnioskowanie do Dyrektora Generalnego LP o przyznanie nagrody dla koordynatora projektu.

Finansowanie realizacji przedsięwzięć rozwojowych ze środków LP, w tym finansowanie z Funduszu Leśnego odbywa się w ramach rocznych planów finansowo-gospodarczych LP zgodnie z obowiązującymi odrębnymi procedurami w tym zakresie dotyczącymi budowy planów finansowo - gospodarczych. W wypadku finansowania lub współfinansowania przedsięwzięcia z środków Funduszu Leśnego, dokument „*Wniosek o realizację i dofinansowanie projektu*” zastępuje „*Wniosek o przydzielenie środków Funduszu Leśnego*”.

Finansowanie realizacji przedsięwzięć rozwojowych ze środków zewnętrznych odbywa się zgodnie z obowiązującymi dla nich procedurami.