POPC | Cyfryzacja to nasza wspólna sprawa

WPŁYW

Jak zwiększać skuteczność **projektów cyfrowych?**

Projekty II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa

Fundusze Europejskie Polska Cyfrowa
Rzeczpospolita Polska
Ministerstwo Cyfryzacji
Unia Europejska Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

Stopka redakcyjna

Tytuł publikacji:

Wpływ. Jak zwiększać skuteczność projektów cyfrowych?
Badanie potrzeb i dojrzałości projektowej Wnioskodawców i Beneficjentów II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (2020r.)

Autorzy:

Magdalena Andrzejewska
Radosław Ratajczak
Filip Sieracki

Projekt graficzny:

Wojciech Sulek
Antonina Obiałcińska

Data powstania publikacji:

26 czerwca 2020 r.

Centralny Ośrodek Informatyki
Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie"

Aleje Jerozolimskie 132-136, 02-305 Warszawa

tel.: +48 22 250 18 03, +48 22 250 28 83

e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl

www.popcwsparcie.gov.pl

Słownik

POPC – Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2014–2020, jeden z krajowych programów, który jest źródłem finansowania dla inwestycji w Polsce w infrastrukturę sieciową (Internet szerokopasmowy), kompetencje cyfrowe oraz elektroniczne usługi publiczne administracji publicznej oraz digitalizacji zasobów nauki, kultury i administracji.

II oś POPC – II oś priorytetowa: E-administracja i otwarty rząd POPC. Źródło finansowania dla dużych inwestycji w projekty e-administracji, digitalizacji zasobów administracji, kultury i nauki, a także projekty związane z ponownym wykorzystaniem Informacji sektora publicznego.

Wnioskodawca – podmiot uprawniony do ubiegania się o dofinansowanie z POPC lub ubiegający się o to dofinansowanie.

Beneficjent (beneficjent POPC) – wnioskodawca, którego projekt zdobył dofinansowanie z POPC. To podmiot publiczny, niepubliczny lub osoba fizyczna, którzy podpisali umowę o dofinansowanie albo porozumienie o dofinansowanie projektu.

Dojrzałość projektowa – zdolność organizacji do doboru projektów, których realizacja wspiera jej strategię i główne cele. To też używanie skutecznych narzędzi i profesjonalnych metod zarządzania projektami, które poprawiają jakości efektów projektów i minimalizują ryzyko porażek. W uproszczeniu to „Realizacja właściwych projektów we właściwy sposób"[1].

Centralny Ośrodek Informatyki (COI) – realizuje projekty IT na zlecenie Ministra Cyfryzacji. Usługowanie POPC Wsparcie w COI umożliwia korzystanie z doświadczenia współpracowników, którzy rozwijają i utrzymują systemy państwowe.

POPC 2.0 – ważnym efektem prowadzonych badań są też rekomendacje dla przyszłej perspektywy finansowej jaka przypadnie na lata 2021-2027. Program cyfrowy w tej perspektywie nazywamy „POPC 2.0". To nazwa nieoficjalna – tylko na potrzebę naszego raportu.

[1] Źródło: M. Trzaski, Nieoczywiste zarządzanie projektami, 2015.

Spis treści

1 str. 5 Dlaczego wpływ jest ważny?

2 str. 7 Co, kto, po co i jak?

3 str. 8 Jakie są czynniki sukcesu projektów cyfrowych?

4 str. 10 Dojrzałość projektowa II osi POPC

5 str. 15 Jak to robią niedojrzałe organizacje? 5 fails

6 str. 17 Jak to robią dojrzałe organizacje? 5 wins

7 str. 20 Jak prowadzić transformację cyfrową?

8 str. 25 Jakie usługi wsparcia na przyszłość?

9 str. 27 Nowa perspektywa POPC 2.0 – czyli jaka?

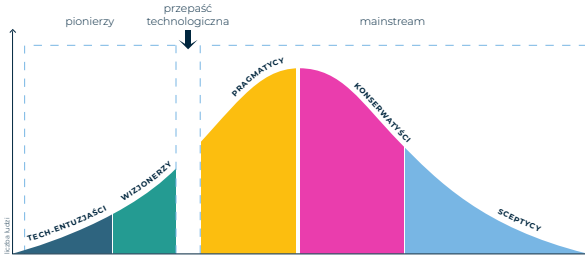
Co najlepiej opisuje twoją organizację?

QUIZ
PYTANIA

	Kultura projektowa	Metody zarządzania IT	Zamówienia publiczne
Lider IT. Innowator Jesteśmy dojrzali projektowo. Wyznaczamy dobre praktyki i standardy w projektach IT w naszej dziedzinie.	○ Oczywiście, że projekty IT wynikają ze strategii IT naszej organizacji.	○ Wprowadzamy metodyki zwinne do projektu IT, jeżeli jest taka potrzeba. Skutecznie.	○ Jesteśmy partnerem dla wykonawcy przy realizacji zamówień. Wiemy czego oczekujemy.
Adept. Eksplorator W projektach IT, harmonogramach i budżetach poruszamy się coraz pewniej, ale nadal brakuje nam praktyki.	○ Mamy strategię IT, ale nie zawsze ją skutecznie wdrażamy.	○ Czy ścieżka decyzyjna czasem utrudnia kierownikowi projektu skuteczne prowadzenie projektu IT? Tak, zdarza się.	○ Czasem jakość produktów IT nie jest taka, jak sobie to początkowo wyobrażaliśmy. Nie ma blamażu, ale jak robić to lepiej?
Nowicjusz IT. Początkujący Dopiero raczkujemy lub stawiamy pierwsze kroki w projektach IT. Do dojrzałej kultury projektowej jeszcze nam daleko.	○ Kultura projektowa? A co to jest?	○ Uczymy się korzystania z różnych metodyk i czasami są one realizowane chaotycznie.	○ Często zdarza się nam przerost skali zamówień IT w stosunku do realnych potrzeb.

QUIZ
PYTANIA

Tak szczerze: do której grupy należy twoja organizacja?



Technology Adoption Life Cycle, Diffusion of Innovations by Everett M. Rogers.

Dlaczego wpływ jest ważny?

„Projekty II osi POPC są wyzwaniem dla każdej organizacji, która w tym procesie ma szansę podnieść swoją dojrzałość projektową. Rozwinąć się cyfrowo lub wyjść z impasu."

DROGI CZYTELNIKU,

zapraszamy do zapoznania się z wynikami naszego badania. Potrzeby organizacji, które podejmują się realizacji projektów IT finansowanych ze środków **II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC),** zawsze były dla nas na pierwszym miejscu. Staramy się uważnie wsłuchiwać w ich głosy. **Doradzamy**, **wspieramy usługami**, **śledzimy dobre i złe praktyki**, **zbieramy i porządkujemy wiedzę o Polsce cyfrowej**. Projekty II osi POPC są wyzwaniem dla każdej organizacji, która w tym procesie ma szansę podnieść swoją dojrzałość projektową. Rozwinąć się cyfrowo.

Historia naszej współpracy z niektórymi organizacjami jest długa i złożona. Niepozbawiona zwrotów akcji. Zawsze angażujemy dużo energii w projekt wnioskodawcy, jego zmianę i dostosowanie do realiów konkursu. Przede wszystkim chcemy zracjonalizować i uralnić jego zakres rzeczowy i finansowy. Mamy nadzieję, że z korzyścią

JAKI JEST BILANS NASZEJ PRACY?

Mamy już na koncie pomoc 57 projektom w uzyskaniu dofinansowania o łącznej wartości 1 mld 786 mln zł. Badanie przeprowadziliśmy po to, aby zwiększyć satysfakcję z naszych usług, a przede wszystkim aby podnieść wartość społeczną projektów II osi POPC.

W wynikach tych badań dostrzegamy potrzebę dyskusji. Potrzebę stworzenia platformy praktyków II osi POPC do wymiany doświadczeń. Po tylu latach mamy już kadrę doświadczonych kierowników projektów, którzy stają się liderami w swoich obszarach. Dziękujemy im i wszystkim innym uczestnikom badania za podzielenie się swoimi doświadczeniami. Za zaangażowanie w badania. Otwartość i inspirację. Zachęcamy do otwartej dyskusji o wnioskach.
W końcu cyfryzacja to nasza wspólna sprawa!

ANDRZEJ PIECZUNKO

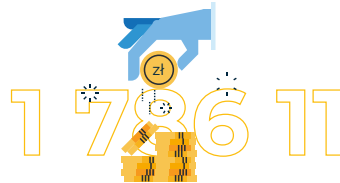
I zespół POPC Wsparcie
w Centralnym Ośrodku Informatyki

Bilans naszej pracy

3 lata pracy

ponad **1000 obsłużonych zgłoszeń**

pomoc **156 projektom**, w tym **57 w otrzymaniu dofinansowania**



o **wartości ponad 1 mld 786 mln zł (1 786 110 233, 91 zł)**

Stan na 16 czerwca 2020 r.

Co, kto, po co i jak?

Co robi zespół POPC Wsparcie?

Centrum Kompetencyjne POPC Wsparcie to interdyscyplinarny zespół, który pomaga wnioskodawcom i beneficjentom projektów IT z II osi POPC. Łączymy wiedzę i doświadczenie w funduszach europejskich, zarządzaniu projektami IT, User Experience i prostym języku, analizie biznesowej, a także prawną i prasłagową. Pracujemy zgodnie z duchem metody projektowania zorientowanego na użytkownika. Dzięki temu doskonalimy ofertę tak, aby coraz lepiej pomagać instytucjom i organizacjom w realizacji projektów IT, które są trudne i wymagające.

Kto badał?

Nasz zespół badawczy składa się z trzech ekspertów ds. badań User Experience – autorów raportu. Mają oni wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu badań. Konsultacje i nadzór merytoryczny zapewnili nam nieoceniony Szymon Sankiewicz, Andrzej Pieczunko i cały zespół POPC Wsparcie.

Dlaczego badamy?

Wszyscy nadal uczymy się skutecznej realizacji projektów IT w instytucjach publicznych, organizacjach, na uniwersytetach, w muzeach i bibliotekach. To badanie jest częścią tego procesu. Nauka o cyfryzacji usług administracyjnych, zasobów cyfrowych, rejestrów. Naszym głównym celem badania jest poznanie potrzeb beneficjentów i wnioskodawców II osi POPC. Drugim - przyjrzenie się, czy te projekty zostawiają ślad w organizacji, budują jej dojrzałość projektową. Badanie rozpoczęliśmy w 2019 r. i będziemy prowadzić je w najbliższych latach.

Wszystko po to, aby zwiększać wpływ społeczny publicznych projektów IT. Aby wszystkie organizacje, które chcą i mają potencjał wygenerowania korzyści społecznych dla obywateli, mogły brać udział w finansowaniu z II osi POPC. Są wśród nich doświadczone instytucje, które wybierają wyspecjalizowane i zaawansowane usługi. Są również i takie, które dzięki finansowaniu z POPC mają szansę wyjść z cyfrowego impasu i po raz pierwszy zaoferować swoim użytkownikom ciekawe rozwiązania cyfrowe. Nie jest to droga łatwa. Dlatego chcemy ją ułatwić dzięki badaniom procesu wnioskowania i realizacji. Chcemy ją uprościć. Zwiększyć skuteczność, a przede wszystkim użyteczność powstających systemów IT.

Jak badaliśmy?

Potrzeby badaliśmy za pomocą badania jakościowego, wywiadów z 11 wnioskodawcami i beneficjentami, którzy wypracowali dobre praktyki. Dojrzałość projektową – za pomocą ankiety on-line, którą wypełniły dla nas 34 instytucje i organizacje, czyli ponad połowa wszystkich beneficjentów.

Jakie są czynniki sukcesu projektów cyfrowych?

Z badania wyłoniliśmy dekalog. 10 dobrych praktyk stosowanych przez doświadczonych beneficjentów II osi POPC, którzy z powodzeniem realizują projekty IT i mają zadowolonych użytkowników.

1 Wizja rozwoju i strategia IT

Projekt IT nie jest tworzony pod wniosek POPC. Powinien wpisywać się w szerszą strategię rozwoju cyfryzacji danej dziedziny w instytucji czy organizacji. Wymaga to stworzenia wysokopoziomowej wizji architektury na kilka lub nawet kilkanaście lat, którą organizacja konsekwentnie realizuje. Niezależnie od tego, jak mały i niedoświadczony jest zespół projektowy. Bez takiej wizji utrzymanie produktów projektu po zakończeniu jego realizacji może kosztowne, a nawet nieuzasadnione.

2 Wsparcie liderów od inicjacji projektu IT

Zaangażowanie dyrekcji i kadry kierowniczej już w proces wnioskowania o dofinansowanie projektu IT z POPC jest kluczowe. Oznacza ono konkretne kroki: akceptację ryzyka związanego z projektem, wybór odpowiedniego kierownika projektu, udostępnienie zasobów, oparcie koncepcji na niezależnych badaniach z użytkownikami, zapewnienie płynności finansowej, rozważanie opcji partnera np. technicznego, reorganizację procesów, a także przyjęcie jasnych zasad wynagradzania i wiele innych.
Jeżeli kadra kierownicza nie jest zaangażowana, stawia znaczne wyzwanie przed pracownikami, którym zlecono opracowanie wniosku, pozostawiając ich bez decyzyjności i zasobów.

3 Partner, a nie Zamawiający:

Instytucja lub organizacja rzeczywiście zarządza projektem IT z II osi POPC, a nie tylko nim administruje i go realizuje. Jest partnerem dla wykonawcy oprogramowania. Myśli strategicznie. Wiedza zgromadzona w trakcie projektu IT pozostaje.
Jak inaczej uniknąć rosnącej asymetrii kompetencji, a także zbyt ogólnych i nietechnicznych opisów oprogramowania utrudniających postępowania przetargowe?

4 Stopniowe odchodzenie od kontraktów typu fixed-scope

Dostosowanie metodyk agile – zwinnych – do zamówień publicznych i do potrzeb organizacji, np. zastosowanie na poziomie zarządczym metody PRINCE, a na wytwórczym – agile. Wówczas zakres projektu nie musi być sztywny, a harmonogram i budżet dają możliwości zmian pod wpływem np. konsultacji społecznych, badań UX, iteracji. Dzięki temu myślimy o funkcjonalnych produktach IT dla użytkowników i je testujemy, a nie mnożymy dokumentacją projektową i biurokracją przetargową.

5 Kompetencje IT wewnątrz organizacji

Dzięki projektowi 2 POPC rozwijamy naszych ludzi. Jest to czansa na uzupełnienie kadr i zatrudnienie osób o wysokich kompetencjach IT: analityków, kierowników projektów, deweloperów, product ownerów. Projekt może być kołem zamachowym cyfrowego rozwoju potencjału wewnątrz organizacji.

6 Budowanie bazy doświadczeń

To usystematyzowanie zbierania doświadczeń, tworzenie bazy wiedzy i bazy ryzyka. Oznacza również otwarcie na projektowe perturbacje, ryzyko i możliwość popełnienia błędu w projekcie, wyciąganie lekcji i zmiany kursu działań przy przychylności centrum rozliczającego projekty.

7 Nastawienie na User Experience i zarządzanie zmianą

Korzyści społeczne w projektach II osi POPC są ważne. Aby tworzyć projekt IT pod rzeczywiste potrzeby, a nie pod dofinansowanie, musimy pozbyć się obaw przed szerokimi konsultacjami z użytkownikami i interesariuszami. Poświęcić na to czas i środki, np. na powołanie grupy doradczej i poznanie jej oczekiwań oraz zbudowanie akceptacji dla wizji projektu od środowiska, następnie wybór kluczowych użytkowników do konsultacji produktów funkcjonalnych w samym projekcie. Rozwój rozwiązań cyfrowych ma potencjał przyciągnięcia nowych użytkowników – czy chcemy i potrafimy ich określić? Jednocześnie wymaga to pilnowania zakresu projektu.

8 Zaangażowany właściciel biznesowy

Właściciel biznesowy powinien być faktycznie wciągnięty w merytorykę projektu IT z POPC, nie tylko pilnować zapisów ustawy i spełnienia wymogów formalnych. Potrzebne jest zbudowanie bliskiej relacji współpracy, kultury dyskusji, wspólnych celów i procesów wymiany informacji, decyzyjności.

9 Zakres projektu IT jest celowy, opłacalny, wykonalny (COW)

Wymaga zapewnienia trzech kluczowych kompetencji w zespole projektowym już na etapie pracy nad koncepcją projektu IT do wniosku, tj. merytorycznych (odpowiedzialność za użyteczność – korzyści z projektu – jakie potrzeby mają nasi użytkownicy i jak na nie odpowiemy?), technicznych (odpowiedzialność za wykonalność – ja przekłuję potrzeby na opis produktów IT?), projektowych (odpowiedzialność za opłacalność – jak zarządzać projektami, rozliczać go i nie komplikować?), przy wsparciu specjalisty ds. funduszy europejskich.

10 Strategiczny wybór wykonawców

Jak skonstruować dobre postępowanie przetargowe w projekcie IT? Jaki typ wybrać? Jak zabezpieczać jakość? Aby o to zadbać, należy mieć dostęp do doświadczonego specjalisty od zamówień publicznych i bazy doświadczeń o przetargach, a także harmonogramach. Strategiczny wybór może oznaczać zmniejszenie liczby Wykonawców do części rozwojowej – przygotowanie oprogramowania do wdrożenia oraz część utrzymaniową i ewentualnie rozwojową jako zabezpieczenie wykonawcy nr 1.

Dojrzałość projektowa

Jak wygląda dojrzałość organizacji realizujących projekty IT z II osi POPC?

Opracowaliśmy własny model, który definiuje dojrzałość projektową organizacji, przypisując każdą z nich do jednego z pięciu poziomów dojrzałości. Z wykorzystaniem badań ilościowych przebadaliśmy ponad połowę wszystkich beneficjentów POPC pod kątem dojrzałości z zastosowaniem naszego modelu.

Dojrzałość projektowa to przede wszystkim zdolność instytucji do realizacji projektów IT, w tym w ramach własnego programu i portfela projektów. Skupia się na trzech najważniejszych obszarach, które pozwalają skutecznie realizować projekty informatyczne:

- **kapitale ludzkim** – rozumianym jako wszystkie cechy i umiejętności ludzi, które sprawiają, że są produktywni w zakresie realizacji projektów IT,
- **modelach działań** – rozumianych jako system założeń, pojęć, uregulowań oraz zależności, które wpływają na efektywność organizacji w zakresie realizacji projektów IT,
- **narzędziach wsparcia** – rozumianych jako systemy, aplikacje informatyczne itd., które wspomagają realizację projektu informatycznego, programu czy portfela projektów oraz zarządzanie nimi.

Model dojrzałości projektowej nie odnosi się jedynie do realizacji inicjatywy IT, ale do całej instytucji, którą badamy pod kątem 10 kryteriów:

1 Kultura projektowa IT

Czy instytucja rozróżnia procesy bieżące od projektów? W jaki sposób realizuje swoją misję i cele poprzez projekty?

2 Celowość projektów IT

Czy instytucja przegląda i potwierdza uzasadnienia biznesowe podczas realizacji projektów IT? Czy może skorygować, a w skrajnym wypadku nawet zamknąć projekt?

3 Metodyka zarządzania projektami IT

Czy podczas realizacji projektów IT instytucja korzysta z własnych lub ogólnodostępnych metodyk i standardów zarządzania projektami? Jak je dobiera?

4 Zespół projektowy IT i komunikacja

Jak instytucja zarządza członkami zespołów projektowych IT? Jakie oni mają kompetencje? Jak tworzy te zespoły?

5 Budżet projektowy IT

Jak wygląda budżet na realizację projektów IT i zarządzanie nimi? Jaki jest w fazie przedprojektowej i poprojektowej?

6 Zarządzanie zamówieniami publicznymi

Czy proces zakupowy w ramach projektu IT jest skuteczny - czy zamówienia publiczne są udzielane zgodnie z harmonogramem projektu? Czy jakość kupionych produktów i usług jest zgodna z oczekiwaniami zamawiającego (kryteriami jakości)?

7 Miary sukcesu projektu IT

Czy instytucja mierzy projekty IT? Jakie to ma znaczenie dla projektu i instytucji?

8 Wiedza IT

Jak instytucja gromadzi wiedzę IT, przekazuje ją i nią zarządza? Jak ją wykorzystuje do realizacji projektów IT?

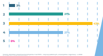
9 Zarządzanie ryzykiem w projektach IT

Czy instytucja na bieżąco analizuje ryzyka w realizowanym projekcie IT? Czy zarządza zdiagnozowanymi ryzykami?

10 Technologia oraz narzędzia

Czy i jak instytucja korzysta z narzędzi informatycznych, które pomagają realizować projekty IT i nimi zarządzać? Czy te narzędzia zintegrowała ze swoimi innymi narzędziami (aplikacjami i systemami)?

DOJRZAŁOŚĆ PROJEKTOWA 2020r.



Poziom 1

Brak dojrzałości projektowej – na tym poziomie nie występuje dojrzałość projektowa w obszarze IT, tj. brakuje elementarnej wiedzy nt. realizacji projektów IT i zarządzania nimi.

Poziom 2

Niska dojrzałość projektowa – instytucja rozróżnia działalność bieżącą od realizacji projektów i stara się nią zarządzać. Instytucja realizuje co najmniej jeden projekt IT.

Poziom 3

Średnia dojrzałość projektowa – instytucja rozróżnia działalność bieżącą od realizacji projektów. Instytucja realizuje co najmniej jeden projekt IT. Zarządzanie projektami odbywa się w pewien kontrolowany sposób.

Poziom 4

Rozwijająca się dojrzałość projektowa – zarządzanie projektami w instytucji jest w bardzo dużym stopniu kontrolowane. Rozwój instytucji opiera się m.in. na prowadzeniu projektów, w tym projektów IT. Instytucja powołała specjalny zespół lub komórkę do zarządzania projektami (np. biuro projektów). Śledzi rozwój wiedzy pracowników na temat zarządzania projektami i część wiedzy implementuje.

Poziom 5

Dojrzałość projektowa optymalizowana – Zarządzanie projektami w instytucji jest w pełni kontrolowane. Rozwój (realizacja misji i celów) instytucji opiera się na realizacji projektów, w tym Projektów IT. Instytucja powołała specjalny zespół lub komórkę do zarządzania projektami (np. biuro projektów). Prowadzi ciągłe, inspirowane wewnętrznie działania, które usprawniają i doskonalą działalność projektową.

Wiedza IT (średnia 2,55)*

Instytucjom często brakuje systematyczności i efektywności w przekazywaniu zdobytej wiedzy i gromadzonych doświadczeń. Choć w organizacjach często formalnie istnieją miejsca, gdzie wiedza i doświadczenia są gromadzone, to zespoły i pracownicy rzadko z nich korzystają lub wykorzystują je wyłącznie na własne potrzeby – dominuje perspektywa realizacji Projektu, a nie spojrzenie na całą organizację. Podnoszenie kompetencji (w zakresie wiedzy projektowej IT) w organizacji zazwyczaj zależy od realizacji projektów, a nie od strategii przyjętych przez instytucję. Najczęściej wskazywanymi lukami kompetencyjnymi są:

- wiedza z zakresu User Experience – o projektowaniu rozwiązań nakierowanych na użytkowników,
- umiejętności dotyczące tworzenia analiz biznesowych,
- efektywne sposoby komunikacji i współpracy.

Technologia oraz narzędzia IT (średnia 2,85)

Możemy sprawnie zarządzać projektami IT tylko wtedy, gdy korzystamy z narzędzi, które wspomagają zadania projektowe: tworzenie harmonogramów, mierzenie kluczowych współczynników sukcesu czy komunikację w zespole projektowym. Ponad połowa przebadanych instytucji wskazuje „specjalny arkusz kalkulacyjny" jako jedno z głównych narzędzi do zarządzania projektem. Takie rozwiązania zarządzania projektem. Takie rozwiązania nie zawsze sprawdzają się przy większych i kosztownych projektach, jakimi są te realizowane w ramach POPC.

Zarządzanie zamówieniami publicznymi (średnia 2,91)

Tak niski wynik nie znaczy, że instytucje nie radzą sobie z realizacją zamówień publicznych. Wyzwaniem dla badanych instytucji w tym zakresie są zdecydowanie zamówienia związane z IT, oprogramowaniem oraz działaniami dotyczącymi cyfryzacji. Tego typu zamówienia często nie są powiązane z działalnością bieżącą organizacji, szczególnie jest to wyzwanie dla organizacji, które realizują swoje pierwsze większe projekty IT.

*średnia na podstawie wyników ankiety online wśród beneficjentów II osi POPC w 2020r.

3

NAJSŁABSZE OBSZARY,

które chcemy wspierać

Celowość projektów IT (średnia 4,52)

Większość organizacji analizuje celowość wszystkich projektów przed ich rozpoczęciem. Często ocenia jakość tej analizy jako dobrą. Wiele z badanych instytucji oceniło to kryterium na najwyższym poziomie, deklarując tym samym m.in., że na bieżąco mierzy korzyści z projektów.

Zespół projektowy IT i komunikacja (średnia 3,64)

Członkowie zespołów projektowych w instytucjach oceniają, że podział obowiązków jest jasny, a role projektowe jednoznacznie przypisane. Kierownicy projektów zazwyczaj na bieżąco komunikują się z zespołem projektowym. Jednocześnie większość respondentów wskazuje, że osoby delegowane do projektów nie mają zmniejszonego wymiaru zadań bieżących, co wynika z poziomu dojrzałości kultury projektowej IT.

Zarządzanie ryzykiem w projektach IT (średnia 3,58)

Większość instytucji przed realizacją projektów opracowuje analizę ryzyka. Co równie ważne – osoby odpowiedzialne za projekt lub go nadzorujące mogą podjąć decyzje korygujące lub naprawcze w tym zakresie. Z drugiej strony w większości projektów instytucje nie planują budżetu na zarządzanie ryzykiem lub nie jest on wystarczający.

3

NAJLEPSZE OBSZARY,

które chcemy wzmacniać

Jak to robią niedojrzałe organizacje?

Co mówi nasz ekspert?

Realizacja projektu IT jest nie lada wyzwaniem. Zwłaszcza gdy mamy ograniczenia: czasu, kosztów czy zakresu. Jakie są najczęstsze przyczyny wpadek w projektach realizowanych z funduszy unijnych?

MAGDALENA KRAWCZUK
ekspert ds. projektów IT w POPC Wsparcie

1 Zamówienia publiczne. Najczęściej problemem są przedłużające się procedury przetargowe. Z czego to wynika?

- okres wewnętrznych uzgodnień i przygotowania dokumentacji przetargowej jest za długi;
- proces akceptacji dokumentacji przez różne komórki organizacyjne zamawiającego przedłuża się;
- brakuje kompetencji do opracowania szczegółowych wymagań merytorycznych dla zamawianych rozwiązań – to często skutkuje wieloma pytaniami na etapie postępowania lub produktami finalnymi o jakości, która nie spełnia oczekiwań;
- brakuje środków finansowych na wszczęcie postępowań;
- terminy przeprowadzenia postępowania są nierealne;
- wykonawcy odwołują się do Krajowej Izby Odwoławczej.

2 Brakuje doświadczonych ludzi i kompetencji – to drugi najczęstszy powód opóźnienia realizacji projektów. Z czego to wynika?

Administracja nie jest w stanie zagwarantować rynkowych stawek wynagrodzeń dla specjalistów IT, pojawiają się trudności z rekrutacją specjalistów do projektu, zwłaszcza specjalistów IT oraz od zarządzania projektami. Ponieważ wynagrodzenia takich specjalistów szybko rosną, instytucje publiczne mają szczególnie duże trudności z zatrudnieniem osób o odpowiednio wysokich kwalifikacjach:

- występuje duża rotacja zespołów projektowych – nawet jeśli uda się pozyskać specjalistów, to po zdobyciu doświadczenia szybko zmieniają oni pracę;
- pracownicy oddelegowani do zadań projektowych często jednocześnie wykonują zadania statutowe.

3 Gasnące zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla

Bardzo często główne kierownictwo instytucji traci zainteresowanie projektem. To trudny problem, bo najczęściej od kierownictwa wychodzi inicjatywa. Kierownictwo jest właścicielem projektu. Zapewnia zasoby do jego realizacji. Dba, by zdobyć dla niego odpowiednie poparcie. Bezpośrednie i bieżące zaangażowanie kierownictwa w projekt to 80% szans na jego sprawną i skuteczną realizację.

4 Zarządzanie ryzykiem na papierze

Oczywiście ryzyka określamy na początku realizacji projektu. Niestety mało kto o nich pamięta później. Przez to zbyt późno podejmujemy działania zaradcze, a czasami wręcz nie mamy już czasu, by je wdrożyć. Z czego to wynika? Członkowie zespołu projektowego do samego końca ukrywają prawdę o negatywnych zdarzeniach w projekcie. Obawiają się np., że cała odpowiedzialność za opóźnienia spadnie na osobę zgłaszającą zdarzenie. Kierownik projektu nie eskaluje problemów, przez co Komitet Sterujący lub kierownictwo instytucji nie podejmują decyzji.

5 Priorytety jak chorągiewki na wietrze

Zagrożeniem dla projektów są zmienne decyzje polityczne. Wywołuje je np. zmiana kierownictwa instytucji realizującej projekt. Często wtedy zmieniają się priorytety lub działania projektowe są okresowo wstrzymywane. Podejmowane są decyzje, które nie mają uzasadnienia biznesowego, są niezgodne z wymaganiami stawianymi przez programy operacyjne, w ramach których projekty są realizowane.

Jak to robią dojrzałe organizacje?

Od wielu lat obserwujemy projekty realizowane przez administrację publiczną. Jeszcze kilka lat temu tylko niewielka ich część kończyła się sukcesem. Po prostu administracja nie była przygotowana do realizacji tak skomplikowanych przedsięwzięć.

Obecnie jest już znacznie lepiej, niestety organizacje nadal zmagają się z wieloma problemami w drodze na szczyt. Aby ta droga na szczyt była jak najmniej wyboista i zakończyła się jego zdobyciem, przy planowaniu i realizacji projektu musimy zwrócić uwagę na kilka kluczowych elementów.

1 Zamówienia publiczne. Jak zapobiegać trudnościom?

- przeprowadź dialog techniczny, by określić szczegółowe wymagania funkcjonalnie techniczne. Dzięki dialogowi ograniczysz zapytania podczas postępowań przetargowych, a to skróci procedurę przetargową,
- zapewnij niezbędne środki finansowe w procedurze uchwalania budżetu, tak aby można było uruchomić przetargi na czas,
- przed rozpoczęciem przygotowania dokumentacji przeanalizuj doświadczenie swojej instytucji w podobnych zamówieniach oraz skorzystaj z doświadczeń innych instytucji, np. sprawdź gotowe biblioteki zamówień, przejrzyj zamówienia realizowane w ramach podobnych projektów POPC,
- zacznij przygotowywać dokumentację przetargową dla kluczowych postępowań z dużym wyprzedzeniem (jeszcze przed podpisaniem umowy o dofinansowanie),
- zaangażuj wszystkie niezbędne komórki organizacyjne,
- zaangażuj inne biura w swojej instytucji z odpowiednim wyprzedzeniem – na początkowym etapie realizacji projektu, a najlepiej jeszcze przed rozpoczęciem realizacji,
- nadaj wysokie priorytety zadaniom realizowanym ze środków unijnych i powiadom o tym kierownictwo poszczególnych komórek organizacyjnych, w szczególności komórki zamówień publicznych,
- zwiększ przepływ wiedzy w swojej instytucji – to pozwoli lepiej zrozumieć zakres i funkcje biznesowe, jakie ma spełniać produkt końcowy projektu,
- wprowadź adekwatną metodykę zarządzania projektem w komunikacji między jednostkami organizacyjnymi, które odpowiadają za realizację poszczególnych zadań na rzecz projektu,
- w harmonogramie postępowania załóż czas na zmiany w dokumentacji przetargowej w wyniku pytań i odwołań składanych przez wykonawców.

2 Brakuje doświadczonych ludzi i kompetencji. Jak zminimalizować skutki?

- wprowadź ściślejszą współpracę między kadrą zarządzającą a zespołem projektu, by zminimalizować ryzyko związane z rotacją pracowników,
- zwiększa świadomość istotności i celu projektu wśród wszystkich pracowników,
- zaangażuj kierownictwo instytucji w realizację projektu, by wspierało zespół projektowy na każdym etapie – wtedy zespół projektowy nie jest pozostawiony sam sobie,
- unikaj nakładania się prac, które wymagają dużego zaangażowania czasowego poszczególnych pracowników – najlepiej oddelegują kluczowych pracowników wyłącznie do zadań na rzecz projektu,
- zapewnij ciągłość działania zespołów projektowych i pełną obsadę stanowisk, wprowadź system motywacyjny zależny od osiągnięć terminowo etapów lub produktów projektu,
- jasno określ role i odpowiedzialności na każdym szczeblu,
- dopasuj zespół do skali projektu.

3 Zaangażowane kierownictwo najwyższego szczebla. Co zrobić, gdy kierownictwo projektu nie jest należycie zainteresowane projektem?

- poproś o wyznaczenie decyzyjnej osoby, która będzie reprezentowała interesy kierownictwa, np. warto umieścić kierownika projektu w strukturze instytucji, na miejscu, które pozwala elastycznie reagować na zmiany w projekcie,
- wskaz, jakie będą konsekwencje braku zaangażowania kierownictwa, np. opóźnienia, dodatkowe koszty, mniejszy zrealizowany zakres prac, rozwiązanie umowy o dofinansowanie, zwrot środków, utrata reputacji instytucji,
- organizuj cykliczne spotkania z kierownictwem instytucji, podczas których na bieżąco będziecie omawiać postęp prac w projekcie, analizować problemy i identyfikować ryzyka oraz podejmować strategiczne decyzje,
- na bieżąco zwiększaj świadomość decydentów wysokiego szczebla na temat korzyści z produktów projektu.

4 Zarządzanie ryzykiem. Co zrobić, aby dobrze zarządzać ryzykiem?

- podziel projekt na etapy, organizuj cykliczne spotkania, na których omówicie postępy w realizacji projektu, problemy, ryzyka,
- monitoruj i aktualizuj na bieżąco rejestr ryzyk,
- jeśli pojawią się odchylenia – zawsze wymagają planu działań korygujących (planu naprawczego),
- angażuj Komitet Sterujący lub kierownictwo instytucji w podejmowanie kluczowych decyzji oraz stale informuj o postępach prac.

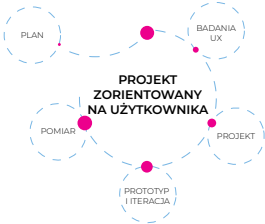
5 Priorytety. Musimy sobie powiedzieć wprost, że w tym wypadku zespoły projektowe mają ograniczoną możliwość reagowania. Dobre, utrzymujące się uzasadnienie biznesowe projektu może osłabić apetyt kierownictwa na zmiany w projekcie. Z pewnością będzie nam łatwiej utrzymać obrany kurs projektu, gdy:

- projekt wprost wpisuje się w długofalową strategię cyfrowej transformacji instytucji,
- projekt zakłada rozwiązania, które wprost wynikają z powszechnie obowiązującego prawa,
- przeprowadzimy rzetelną analizę popytu na produkty projektu – produkty zaspokajają ważne oczekiwania grup docelowych: przedsiębiorców i obywateli,
- realizacja projektu oznacza istotne i rzetelnie zwymiarowane korzyści – powinny to być zarówno korzyści finansowe dla instytucji, ale również dla obywateli i przedsiębiorców, bo często to właśnie one przemawiają do kadry zarządzającej. Warto też wziąć pod uwagę korzyści społeczne czy reputację instytucji.

Jak prowadzić transformację cyfrową?

Projekt IT z II osi POPC ma odpowiadać na potrzeby użytkowników, a nie użytkownik na potrzeby projektu. Aby tak było, warto planować go zgodnie z myślą projektowania zorientowanego na użytkownika.

Jak angażować użytkownika?



Analiza użytkowników oraz interesariuszy jest jednym z najważniejszych elementów takiego projektu. Przeprowadzamy ją na początku inicjatywy. W ten sposób ustalamy wszystkie osoby, które będą korzystać z systemu. Idealnie, gdy założenia projektu, systemu, aplikacji lub e-usługi tworzymy na podstawie wyników analizy użytkowników i interesariuszy, a nie odwrotnie, kiedy użytkownicy muszą dopasować się do systemu i możliwości technologicznych organizacji, która realizuje projekt.

Dopiero po analizie potrzeb i ograniczeń sprawdzamy, które z rozwiązań są wykonalne pod względem technologicznym i jak zrobić to rentownie, w określonym budżecie i czasie. Projektujemy prototypy naszego rozwiązania, badamy użyteczności i iterujemy, aż osiągniemy optymalną wersję do wdrożenia.
Blisko użytkownika, blisko ludzi.

Jak prowadzić projekt IT w organizacji?

Projekt IT z II osi POPC oznacza nie tylko wprowadzenie nowej e-usługi, aplikacji lub systemu IT, ale często wymaga też przebudowania sposobów pracy całej organizacji. Pociąga za sobą jej transformację cyfrową.

Czerpiąc z wiedzy o zarządzaniu zmianą i naszych obserwacji zespołów projektowych, rekomendujemy następujące kroki dla inicjatora projektu IT.

8 KROKÓW transformacji organizacji.

1 Zbudowanie poczucia pilności

Projekt IT odpowiada na pilnie rosnącą potrzebę. Przekonaj przynajmniej większość kadry kierowniczej, że trwanie przy status quo jest gorsze od podjęcia nowych działań i zmiany.

2 Stworzenie mocnej koalicji liderów

Stwórz zaangażowaną grupę liderów, którzy mają wystarczającą decyzyjność, aby opiekować się projektem IT. Potrzebna jest merytoryczna współpraca poza obowiązującą hierarchią.

3 Stworzenie wizji projektu IT i zmiany

Stwórz wizję, aby kierować wysiłkiem na rzecz projektu. Opracuj strategię realizacji tej wizji. Wizja, która jest zbyt skomplikowana lub niejasna do przekazania w 5 minut, traci swoją moc.

4 Kampania informacyjno-promocyjna projektu IT

Korzystaj z każdego możliwego kanału wewnątrz organizacji do komunikacji nowej wizji projektu i sposobu jej osiągnięcia. Nowe zachowania powinny być promowane przez koalicję liderów.

5 Umacnianie zespołu do realizacji wizji projektu IT

Usuń bariery projektowe. Może być potrzebna zmiana procesów lub struktur. Zachęcaj do podejmowania ryzyka oraz nietradycyjnych pomysłów i działań.

6 Planowanie i tworzenie krótkoterminowych zwycięstw tzw. quick-wins

Zaplanuj widoczne korzyści z projektu i je wdróż. Wyróżniaj i nagradzaj zaangażowanych pracowników.

7 Konsolidacja korzyści z projektu IT

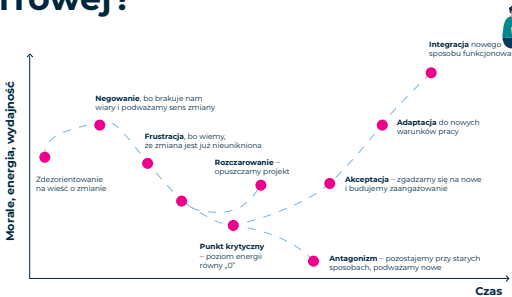
Wykorzystaj wiarygodność projektu IT i zmieniaj systemy, struktury i polityki, które nie pasują do wizji. Zatrudnij i rozwijaj pracowników, którzy ją realizują.

8 Instytucjonalizacja efektów projektu IT

Podkreślaj powiązania między nowymi zadaniami a powodzeniem projektu. Rozwijaj środki, które zapewnią rozwój i sukcesję osób na stanowiskach kierowniczych.

Na podstawie: [illegible]

Jak twój zespół projektowy odnajduje się w zmianie cyfrowej?



Na podstawie krzywej zmiany Elisabeth Kübler-Ross w myśleniu o projekcie IT w organizacji

Jakie usługi wsparcia na przyszłość?

Na podstawie naszych badań wybraliśmy najważniejsze usługi wsparcia dla projektów IT w nowej perspektywie POPC 2.0 na lata 2021-2027.

Szkolenia i warsztaty z rozwoju potencjału systemów IT, e-usług i zasobów cyfrowych

Jak dalej otwierać zbiory? Jak tworzyć użyteczne e-usługi? Co jest teraz najbardziej innowacyjne, potrzebne i rozwojowe?

Platforma wymiany doświadczeń

To platforma o projektach II osi POPC - przestrzeń dla prezentacji, dyskusji, debat, wymiany dobrych i złych praktyk w e-zdrowiu, e-kulturze, e-nauce, e-usługach publicznych i tego co udało lub nie udało się już osiągnąć.

Ściąga angażująca kadrę zarządczą wnioskodawców

Czy instytucja jest gotowa wejść w projekt IT z POPC? Spełnia założenia? Czy zaangażowała właściciela biznesowego? Ma płynność finansową?

Bootcamp

To intensywny czas pracy, rodzaj inkubatora, który przygotowuje do startu po środki POPC. Pomaga przełożyć koncepcję projektu IT na dokumenty formalne i wniosek o dofinansowanie. Speed dating z ekspertami funduszowymi i technicznymi branży IT.

Akcelerator

To program dla wybranych i rokujących projektów IT. Mniejsze lub niedoświadczone organizacje nadal mają luki w wiedzy IT, mimo że mogą generować korzyści społeczne. Warto je wesprzeć.

Doradztwo strategiczne

Obejmuje warsztaty koncepcyjne przy tworzeniu koncepcji projektu IT, osadzenie celu projektu w strategii, warsztaty ze strategii. Pozwoli lepiej wykorzystać potencjał informacyjno-promocyjny projektu.

Konsultacje specjalisty ds. zarządzania projektem

To doradztwo w harmonogramowaniu projektu i ułożeniu zadań etapu przygotowawczego.

Konsultacje analizy biznesowej

Projekty IT mogą spowodować reorganizację i powstanie nowych procesów i obsługi organizacji pod kątem oprogramowania lub rozwiązania IT tworzonego w ramach projektu POPC.

Doradztwo UX i warsztaty

Jak umocować projekt POPC wśród docelowych użytkowników i interesariuszy? Jak zapewnić podejście UX i user-centered design, czyli podejście zorientowane na użytkownika?

Doradztwo doświadczonych ekspertów ds. funduszy europejskich

Jest potrzebne na każdym etapie projektu. Wsparcie, z którego korzysta roboczy zespół projektowy, już na etapie wnioskowania pozwala zachować triadę zakresu projektu: użyteczny, wykonalny, opłacalny.

Mentoring - program mentoringu merytorycznego

Korzystają z niego wybrani wnioskodawcy. Program łączy wnioskodawców tych samych działań: doświadczone i dojrzałe organizacje z mniej doświadczonymi instytucjami np. z beneficjentami którzy zrealizowali już podobny projekt.

Baza wiedzy dobrych praktyk

To dostęp do dobrych OPZ i SIWZ zamówień publicznych w projektach POPC. Obejmuje też listę ryzyk i pomoc w strategicznym wyborze wykonawcy w postępowaniu przetargowym na oprogramowanie.

Promowanie standardów i wykorzystania API

Jak wspierać re-use danych publicznych przez przedsiębiorców, NGO i startupy tak, aby pobudzać do tworzenia nowych systemów, usług i aplikacji przy wykorzystaniu baz danych?

Rozwój potencjału zespołu projektowego

Polega m.in. na wzmocnieniu technicznym zespołu projektowego. To np. podnoszenie kwalifikacji zawodowych IT pracowników etatowych np. kursy, szkolenia, studia podyplomowe.

Nowa perspektywa POPC 2.0 – czyli jaka?

Efektem naszych badań są również rekomendacje dla przyszłej perspektywy finansowej na lata 2021-2027.

Zwiększenie spójności całego procesu wnioskowania o środki. Unikanie wymagania od wnioskodawców tych samych dokumentów na różnych etapach. Ułożenie procesu tak, aby wnioskodawcy rozumieli proces, poszczególne cele i intencje.

Stopniowe odchodzenie od zamówień publicznych typu fixed-scope w POPC.

Stworzenie katalogu architektury informacyjnej państwa dla wnioskujących i odpowiednio wczesne wyłapywanie dublujących się projektów, np. dziedzinowo, e-zdrowie, e-kultura, e-nauka.

Zróżnicowanie konkursów i procesu wnioskowania w zależności od wielkości projektu lub budżetu. Podział programu i konkursów na: **mniejsze projekty** (mniej doświadczone organizacje z mniejszymi budżetami), **większe projekty** (liderzy IT z większymi projektami w referencjach). Dobrane za zasadzie zaufania, strategiczne. Oczekują na specjalistyczne wsparcie ekspertów. **Podział konkursu na dziedziny,** np. e-zdrowie, e-kultura, e-administracja, e-nauka. **Większy nacisk na mniejsze projekty i uproszczenie ścieżki formalnej** (która nadal jest trudna i nie zawsze potrzebna lub adekwatna do ich rozmiarów), **zwiększenie znaczenia strategii IT wnioskującego.**

Brak re-use w POPC (dotyczy rynku komercyjnego i społecznego): otwarcia danych za pomocą API i ich ponownego wykorzystania przez przedsiębiorców lub organizacje.

Możliwość kontynuacji finansowania projektów zakończonych sukcesem w nadchodzącej nowej perspektywie. Kierownik projektu POPC musi wiedzieć, czy będzie nowa perspektywa. Jeśli tak – to może utrzymać dotychczasowy dobrze działający zespół projektowy. Zespół IT musi mieć zapewnioną ścieżkę rozwoju, inaczej odejdzie, podobnie koordynatorzy projektu.

Jedno okienko rozliczania POPC 2.0: składanie raportów lub innych dokumentów w jedno miejsce.

Rada korzyści społecznych – merytoryczna ocena faktycznych korzyści z projektu IT w momencie wyboru projektów i w trakcie realizacji, gdy mierzone są postępy projektu (np. w dziedzinie cyfryzacji zasobów – rada kuratorów, kustoszy). Ocena, czy merytoryczne założenia projektu są zasadne i korzystne – czy rzeczywiście przynoszą zakładane korzyści.

Zmiana sposobu planowania i rozliczania działań informacyjno-promocyjnych projektów POPC 2.0. Potrzebne są zmiany systemowe. Warto negocjować ciekawe, nowoczesne kanały promocji. Środki kwalifikowalne na promocję rozliczać po zakończeniu projektu, np. przez 3 miesiące.

Oddzielny konkurs dla jednostek naukowych. Obecne działanie było dostępne głównie pod jednostki administracji. Jednostki naukowe potrzebują innych kryteriów oceny, dotyczy to zwłaszcza korzyści społecznych z cyfryzacji zasobów naukowych i ich międzynarodowego znaczenia dla polskiej nauki. „Mieliśmy poczucie, że techniczne kryteria dominują w ocenie ekspertów i liczy się tylko ilość terabajtów i miliony skanów" – wypowiedź respondenta.

Cyfryzacja to nasza wspólna sprawa

SZYMON SANKIEWICZ
Koordynator projektu, POPC Wsparcie

Zapraszamy do kontaktu, dyskusji, komentarzy, pytań i spotkań.

Jeżeli chcesz zapoznać się ze szczegółowym raportem, napisz na adres: **popcwsparcie@coi.gov.pl**. Oprócz badań potrzeb i dojrzałości przygotowaliśmy też dodatek dla organizacji, które zajmują się cyfrowym udostępnianiem informacji sektora publicznego (działanie 2.3 POPC).

NASZ ZESPÓŁ BADAWCZY UX TO:

MAGDALENA ANDRZEJEWSKA

RADOSŁAW RATAJCZAK

FILIP SIERACKI

POPC | Cyfryzacja to nasza wspólna sprawa

PODZIĘKOWANIA DLA:

Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji
Akademia Pomorska w Słupsku
Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie
Biblioteka Narodowa
Biuro Urządzania Lasu i Geodezji
Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia
Główny Inspektorat Sanitarny
Główny Inspektorat Transportu Drogowego
Główny Urząd Miar
Główny Urząd Statystyczny
Instytut Hodowli i Aklimatyzacji Roślin
Instytut Matematyczny PAN
Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej
Instytut Oceanologii Polskiej Akademii Nauk
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Ministerstwo Cyfryzacji
Ministerstwo Finansów
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Ministerstwo Rozwoju
Muzeum Narodowe w Warszawie
Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie
Muzeum Sztuki w Łodzi
Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych
Narodowy Instytut Dziedzictwa
Narodowy Instytut Onkologii im. Marii Skłodowskiej-Curie – Państwowy Instytut Badawczy
Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa – Państwowy Instytut Badawczy
Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie
Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
Politechnika Wrocławska
Polska Akademia Nauk – Biblioteka Kórnicka
Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny
Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
Uniwersytet Medyczny w Łodzi
Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu – Biblioteka Główna
Urząd Morski w Szczecinie
Urząd Patentowy RP
Wielkopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Poznaniu

Dziękujemy.

Chcesz dowiedzieć się więcej o publicznych projektach cyfrowych? Zadaj nam pytanie.

Powiemy Ci, czy Twój projekt ma szansę na dofinansowanie.
Na naszej stronie poznasz zasady współpracy:

https://www.gov.pl/web/popcwsparcie