

Organizator:

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



MODUŁ 5



AKADEMIA
KONSULTACJI PUBLICZNYCH

Organizacja konsultacji publicznych - zarządzanie projektowe



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Zamówienie jest realizowane w ramach projektu pn. „Akademia Oceny Wpływu Regulacji”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, Oś Priorytetowa II, Działanie 2.16).



AKADEMIA
KONSULTACJI PUBLICZNYCH

Wykorzystanie dostosowanych do potrzeb konsultacji narzędzi zarządzania projektami



- Projekt to tymczasowe przedsięwzięcie, którego efektem końcowym jest stworzenie unikalnego produktu lub usługi.

- Projekt to jednorazowe zadanie:
 - posiadające określony termin rozpoczęcia i zakończenia,
 - mające jasno określone cele,
 - mające zakres działania,
 - mające (z reguły) określony budżet.

Definicja projektu – cechy:

- **Tymczasowość projektu** - proces, w wyniku którego powstaje projekt, ma ściśle określony początek i koniec;
- **Unikalność** - produkt lub usługa będące wynikiem procesu w sposób zauważalny różnią się lub są całkowicie inne od pozostałych podobnych produktów lub usług oferowanych przez otoczenie;
- **Budżet** to środki przeznaczone na realizację projektu;
- Projekt powinien być także **wyodrębniony spośród innych zamierzeń**, co oznacza, że nie jest działaniem związanym z bieżącym, rutynowym działaniem organizacji.

Różnice pomiędzy programem, procesem i projektem

- Projekt:
 - jest unikalny i często nowatorski,
 - dodaje wartość poprzez tworzenie nowego produktu lub usługi,
 - ma charakter tymczasowy (tj. określony początek i koniec),
 - podlega przemianom rewolucyjnym (np. w wyniku analizy wskaźników wartości wypracowanej diametralnie zmienia się zakres i charakter prac wykonywanych w ramach projektu),
 - dysponuje różnymi i niestabilnymi zasobami (tj. ilość i jakość zasobów może ulec zmianie w trakcie trwania projektu),
 - charakteryzuje go wysoki poziom niepewności,
 - usprawnienie odbywają się poprzez kreatywne stosowanie metod zarządzania.

Różnice pomiędzy programem, procesem i projektem

- Proces:
 - jest rutynowy, powtarzalny,
 - dodaje nową wartość w wyniku przetworzenia (np. zasobów),
 - ma charakter ciągły (np. nie ma określonego końca trwania),
 - podlega przemianom ewolucyjnym (np. poprzez obserwację identyfikuje się elementy, które są udoskonalane),
 - dysponuje stabilnymi zasobami,
 - charakteryzuje go niewielki poziom niepewności, usprawnianie odbywa się poprzez zwiększanie wydajności i standaryzację samego procesu.

Różnice pomiędzy programem, procesem i projektem

- Program:

to zbiór kilku (dwóch lub więcej) projektów, które zarządzane w łączny i skoordynowany sposób przynoszą większą wartość, niż projekty składowe zarządzane indywidualnie. Zatem grupowanie projektów w programy ma sens wtedy, kiedy możemy uzyskać efekt synergii.

Czy konsultacje publiczne to projekt, czy proces?

- Czy konsultacje publiczne prowadzone przez Państwa to projekty, czy procesy?
- Co mogłoby być Programem w przypadku konsultacji publicznych?

- Zarządzanie projektami to zbiór czynności wykonywanych aby osiągnąć wyznaczone cele główne i pośrednie w skończonym czasie.
- Zawiera się w nim między innymi inicjowanie, planowanie (w tym harmonogramowanie, budżetowanie), realizacja i kontrola zadań potrzebnych do osiągnięcia celów projektu.

- uzyskanie większej wydajności w dostarczaniu usług;
- “mapa drogowa”, wie się, gdzie należy podążać i gdzie nie warto iść, jakich błędów unikać;
- uzyskanie większej satysfakcji klienta - kiedy projekt realizowany jest zgodnie z planem i nie przedłuża się wyznaczony termin i budżet, klient jest zadowolony;
- zwiększenie jakości działań i efektywności w dostarczaniu usług; strategie, które pozwoliły pomyślnie zrealizować projekt będą jeszcze wiele razy służyć;
- osiągnięcie wysokiej pozycji w środowisku referencyjnym - zarządzanie projektami daje ciągłe panowanie nad sytuacją i kontrolowanie zaplanowanych zadań;
- uzyskanie lepszej komunikacji między poszczególnymi członkami zespołu projektowego - nie ma niedomówień - każdy widzi, co się obecnie dzieje w projekcie;

- Podejście „tradycyjne” zwane też kaskadowym (ang. waterfall) identyfikuje sekwencje kroków, jakie muszą zostać wykonane - np. PRINCE2® oraz Biblioteka dobrych praktyk PMI – PMBOK Guide.
- W podejściach zwinnych (ang. agile) projekt jest widziany jako zbiór stosunkowo małych zadań, których zakres cały czas ma prawo się zmieniać tak, aby jak najlepiej odpowiadać potrzebom klienta;
- W podejściu ekstremalnym niepewność jest jeszcze większa, a celem jest często samo pozyskanie wiedzy o materii, której dotyczy projekt – projekty rozwojowo-badawcze.
- Wybór jednego z nich dla określonego wdrożenia zależy od sytuacji i oczekiwań klienta: celów biznesowych, zakresu prac, terminów.

Zarządzanie konsultacjami publicznymi

- Metody zarządzania konsultacjami – doświadczenia
- Doświadczenia z zarządzania projektami w instytucjach publicznych
- Korzyści z zarządzania konsultacjami publicznymi

- PRINCE2® (Projects In Controlled Environments) czyli projekty w sterowalnych środowiskach to międzynarodowy standard zarządzania projektami. Projekt wywodzi się z Wielkiej Brytanii, a właścicielem metodyki jest Korona Królewska.
- W ujęciu metodyki PRINCE2 projekt jest definiowany jako „środowisko zarządcze stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych zgodnie z określonym Uzasadnieniem Biznesowym”.
- Już z samej definicji wynika, że projekt zawsze realizowany jest w jakimś środowisku, a tym samym podlega różnorodnym uwarunkowaniom. Poprzez środowisko zarządcze rozumie się ogół czynników ludzkich, materiałowych i organizacyjnych, które umożliwiają uzyskanie określonych produktów.

- W metodyce PRINCE2® wyróżnia się siedem zasad, nazywanych często Pryncypiami tej metodyki:
 - 1) Ciągła zasadność biznesowa
 - 2) Korzystanie z doświadczeń
 - 3) Zdefiniowane role i obowiązki
 - 4) Zarządzanie etapowe
 - 5) Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji
 - 6) Koncentracja na produktach
 - 7) Dostosowanie do warunków projektu

Ciągła zasadność biznesowa (ang. continued business justification), Uzasadnienie biznesowe

- Realizując projekt metodyką PRINCE2® uzasadnienie jego realizacji będzie stale aktualizowane.
- Projekt realizowany jest w oparciu o jasno sprecyzowany racjonalny powód, którego uzasadnienie jest weryfikowane na bieżąco w trakcie trwania projektu.
- W sytuacji, w której projekt traci zasadność możliwe jest jego zamknięcie.
- Zasada ta jest szczególnie przydatna w sytuacji ograniczoności zasobów i możliwości organizacji. Dzięki niej realizowane są przede wszystkim te projekty, które generują określone korzyści i są spójne z celami strategicznymi.

Korzystanie z doświadczeń (ang. learn from experience),

- To sytuacja, w której zespoły projektowe korzystając ze swoich przeszłych doświadczeń w realizacji bieżącego zadania, aktywnie analizują swoje doświadczenia, zapisują je i działają w oparciu o wnioski wyciągnięte z ich analizy. Powoduje to uczenie się zespołu.
- Zasada ta obowiązuje na każdym etapie cyklu zarządzania projektem.
- Kiedy projekt realizowany jest po raz pierwszy, zespół projektowy poszukuje wiedzy poza organizacją macierzystą.
- W trakcie trwania projektu dokonywane są przeglądy i raporty okresowe, do których włączane są doświadczenia projektowe, co umożliwia wdrożenie płynących z nich wniosków na bieżąco, np. w kolejnych etapach trwania projektu.
- Zamykając projekt zespół zobligowany jest do przekazania swoich doświadczeń płynących z jego realizacji dalej, w celu pomnażania wiedzy.

Zdefiniowane role i obowiązki (ang. defined roles and responsibilities)

- Konieczne jest określenie struktury zarządzania projektem.
- Projekt powinien być zaplanowany tak, by umożliwić współdziałanie zespołu i efektywny przepływ informacji między jego komórkami.
- Niezbędne jest dokładne opisanie poszczególnych zadań i ról poszczególnych jego uczestników ze wskazaniem celów, zadań i wiążącej się z nimi odpowiedzialności.
- Struktura zarządzania projektem powinna uwzględniać grupy interesów i ich perspektywy:
 - inwestora - wyznaczone i zatwierdzone przez niego cele oraz dbałość o realizację korzyści z projektu;
 - użytkownika - końcowych użytkowników efektów projektu i korzyści jakie za ich sprawą chcą uzyskać;
 - wykonawcy - dostawców zasobów, wiedzy i doświadczenia koniecznych do realizacji projektu.

Zarządzanie etapowe (ang. manage by stages)

- Wszystkie kolejne etapy zarządcze powinny być zaplanowane, monitorowane i kontrolowane.
- Podział na etapy ma szczególne znaczenie dla kadry zarządczej:
 - może kontrolować poszczególne etapy projektu,
 - etapowo delegować do niego zasoby, tj. zasoby ludzkie i środki finansowe,
 - ma możliwość bieżącego aktualizowania jego uzasadnienia biznesowego (dbanie o ciągłą zasadność biznesową),
 - ma możliwość zatrzymanie projektu w trakcie jego trwania.
- Możliwe jest także zastosowanie planowania krocącego polegającego na posługiwaniu się ogólnym opisem planu projektu jako całości i szczegółowym planowaniu kolejnych jego etapów.
- W metodyce PRINCE2® przyjmowane są minimum dwa etapy projektu: inicjowanie projektu i przynajmniej jeden etap zarządczy.

Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji dopuszcza zastosowanie dopuszczalnych poziomów odchyień (tolerancji) do określonych parametrów celów projektu.

- Najczęściej parametrami tymi są: ryzyko, czas, poziomu i zakresu kosztów, korzyści oraz jakości rezultatów projektu.
- Ustalenie poziomu tolerancji poszczególnych elementów w projekcie:
 - **umożliwia delegowanie zadań** i odpowiedzialności na członków zespołu projektowego,
 - **pomaga wyznaczyć ramy**, w których uczestnicy zespołu mogą poruszać się swobodnie bez potrzeby angażowania kierownictwa projektu.

Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji

- Określając tolerancji uwzględnia się trzy poziomy realizacji projektu:
 - zarządzanie strategiczne (z punktu widzenia komitetu sterującego),
 - bieżącego kierowania realizacją projektu (z punktu widzenia kierownika projektu),
 - dostarczania produktów projektu (z punktu widzenia ich wykonawców).
- Zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji jest przykładem realizacji koncepcji „zarządzania przez wyjątki”. Jest to wysoce efektywny sposób współpracy między kierownictwem organizacji i zespołem projektowym.

Koncentracja na produktach (ang. focus on products),

to dostarczanie określonych, zdefiniowanych i opisanych produktów projektu.

- Szczególnie istotne są kryteria jakościowe, ułatwiające akceptację i odbiór efektów projektu. Nacisk kładziony jest na efekty pracy (ang. output oriented), nie zaś na samą pracę (ang. activity oriented).
- Zapewnia właściwe zrozumienie zakresu projektu przez jego interesariuszy, prowadzi do podniesienia skuteczności i efektywności pracy zasobów.
- W metodyce PRINCE2® dotyczy prawie każdego jej aspektu:
 - planowania, dzieleniu zadań i obowiązków, zarządzaniu etapami, akceptacji produktów.
- Produkty to wszystko, co ma powstać podczas i w wyniku realizacji projektu.

- Struktura projektu stanowi jeden z jego kluczowych elementów.
- Umożliwia zarządzanie projektem, poprzez dostarczanie zespołowi projektowemu szczegółowych informacji dotyczącego struktury oraz ról przypisanych poszczególnym członkom zespołu. Struktura jest elementem obligatoryjnym projektu.

Struktura organizacyjna projektu metodyki PRINCE2® oraz poziomy zarządzania projektem przez poszczególnych jego uczestników



Źródło: Bradley K., Podstawy metodyki PRINCE2.

- Cykl życia projektu to okres od zakończenia przygotowania projektu do akceptacji produktu projektu.
- Cztery główne etapy zarządcze:



Źródło: Bradley K., Podstawy metodyki PRINCE2, Wydawnictwo CRM, 2002

- Plan Projektu - plan wysokiego poziomu, zawierający stwierdzenie, kiedy i w jaki sposób osiągnięte zostaną założone cele (odnośnie czasu, kosztów, jakości, zakresu, ryzyka i korzyści), poprzez wykazanie głównych **produktów, działań i zasobów** wymaganych w projekcie.
- Początkowy Plan Projektu stanowi część **Dokumentacji Inicjowania Projektu** i jest on uaktualniany w miarę napływu informacji o postępach projektu. Powinien zawierać:
 - opis planu, dający syntetyczną informację o jego zawartości,
 - wstępne uwarunkowania projektu zawierające wykaz podstawowych spraw, które muszą być załatwione na starcie projektu i muszą pozostawać we właściwym porządku, aby projekt zakończył się sukcesem,
 - zależności zewnętrzne,
 - założenia planistyczne.

- PRINCE2 podchodzi do planowania w oparciu o produkty, czyli wszelkie wytwarzane w projekcie działania i jego efekty.
- Produkty są w projekcie identyfikowane w pierwszej kolejności.
- Na ich podstawie ustalane są działania oraz zasoby niezbędne do dostarczenia tych produktów.

Planowanie w PRINCE2® kroki:

- Projektowanie planu
- Określenie i analiza produktów
 - Sporządzenie opisu Końcowego Projektu,
 - Utworzenie struktury podziału produktów projektu,
 - Utworzenie Opisów Produktów,
 - Utworzenie diagramu następstwa produktów projektu.
- Identyfikowanie działań i zależności
- Szacowanie:
- Określenie ram czasowych projektu,
 - Ustalenie rodzajów oraz wymaganych poziomów zasobów dla projektu,
 - Oszacowanie nakładów pracy dla każdego działania z podziałem na rodzaje wykorzystywanych zasobów.
- Harmonogramowanie
 - Określenie kolejności działań,
 - Przydzielenie zasobów (np. właścicieli zadań),
 - Uzgodnienie punktów kontrolnych, Określenie kamieni milowych,
 - Obliczenie całkowitej wartości zasobów i kosztów,
- Analiza ryzyk
- Kompletowanie planu

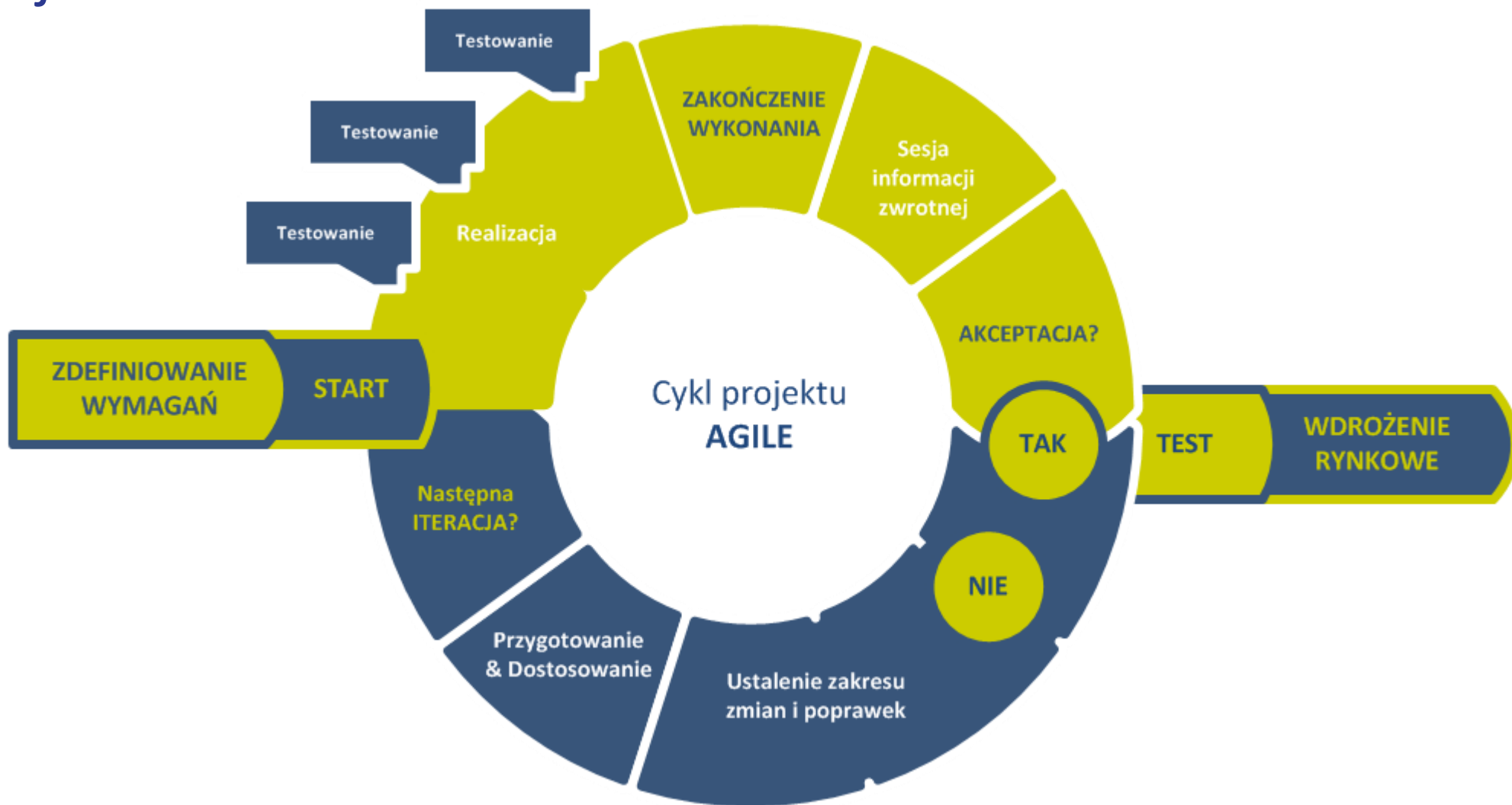
- Metodyki zwinne (agile) to jedno z podejść do zarządzania projektami, które jest alternatywą do tradycyjnych metod tzw. kaskadowych (waterfall).
- Jest ono kojarzone zwykle ze startup'ami z branży IT i procesem wytwarzania oprogramowania, natomiast coraz częściej wykorzystuje się je także w działaniach niezwiązanych z branżą IT.
- Zwinne zarządzanie projektami, w tym metodyka Agile project management obecnie już od wielu lat wykorzystywana jest w środowisku biznesowym.
- Jej początki to odpowiedź na wyzwania związane z projektowaniem procesów rozwoju oprogramowania.
- Programiści zaczęli używać technik zarządzania projektami podobnymi do Agile już ok. 1950 roku. W 1990 r. były one już szeroko znane jako alternatywne wobec tradycyjnego (m.in. PRINCE2) podejścia do zarządzania projektami.

- Ważnym wydarzeniem w historii Agile było stworzenie w 1986 r. przez Kena Schwabera oraz Jeffa Sutherlanda terminu oraz całej metodyki prowadzenia projektów Scrum.
- W metodyce tej rozwój produktu podzielony był na mniejsze, trwające od dwóch do sześciu tygodni, fazy zwane sprintami następującymi bezpośrednio po sobie.
- Po każdym sprincie zespół pracujący nad rozwojem projektu był w stanie dostarczyć działający prototyp projektu.
- Swój ostateczny kształt Agile project management uzyskał dzięki "Manifest Agile Software Development", który został formalnie spisany jako dokument w lutym 2001 roku, w USA. Była to deklaracja wspólnych zasad dla zwinnych metodyk tworzenia oprogramowania.

- Skuteczność metodyk zwinnych jest widoczna szczególnie w środowisku charakteryzującym się dużą zmiennością i małą przewidywalnością.
- Zmiana jest naturalnym zjawiskiem i w związku z tym oczekiwania dotyczące tego, co ma być w projekcie dostarczone ewoluują.
- I to właśnie szybkie dostosowanie się do zmian jest sednem zwinnych metod.
- Agile podpowiada, jak w zespole projektowym, tworzyć warunki, w których ludzie są bardziej produktywni.
- Te wskazówki, chociaż intuicyjne i słuszne, bywają czasem ignorowane w praktyce zarządzania projektami.

- Do cech charakterystycznych dla Agile zalicza się:
- wytwarzanie produktu w ramach krótkich faz (iteracji);
- ścisłą, partnerską współpracę pomiędzy zamawiającym a wykonawcą, opartą na stałej i bieżącej komunikacji pomiędzy stronami realizującymi projekt;
- realizację projektu przez ludzi o odpowiednich:
 - kompetencjach i dyscyplinie (odpowiedni poziom merytoryczny),
 - zaangażowaniu (odpowiedni poziom dyspozycyjności),
 - umocowaniu prawnym (odpowiedni poziom pełnomocnictw, umożliwiający podejmowanie wiążących prawnie decyzji)
 - dotyczy to zarówno personelu zamawiającego, jak i wykonawcy;
- elastyczność i otwartość na zmiany – możliwość korygowania założonego zakresu, budżetu i harmonogramu – w możliwie odformalizowany, prosty i uporządkowany sposób – na możliwie jak najwcześniejszym etapie.

Organizacja działań w ramach zwinnego zarządzania projektem



Spotkanie planujące:

- Spotkanie planujące związane jest z przedmiotem pracy, jaka ma zostać wykonana. W trakcie spotkania Właściciel Produktu, czyli osoba odpowiedzialna za maksymalizację wartości produktu wytworzonego przez Zespół Deweloperski, prezentuje Backlog Produktu (BP) i wynikające z niego funkcjonalności (Backlog);
- Produktu to uporządkowana lista cech, funkcji, wymagań oraz ulepszeń i korekt błędów dotyczących produktu);
- Zespół Deweloperski określa, które elementy danego BP zostaną zrealizowane w danym Sprincie, a Zespół Scrumowy formułuje Cel Sprintu;
- Określana jest także kolejność realizowania funkcjonalności w poszczególnych Sprintach;

- Przebieg (ang. sprint) – to iteracja w metodyce Scrum. Zazwyczaj jest miesięcznym interwałem, jednak jego długość może wahać się od 2 do 6 tygodni.
- W każdym sprincie wykonywana jest określona liczba historyjek (ang. user stories), uzależniona od wydolności wykonawczej zespołu (ang. team). Wydajność oblicza się na podstawie danych historycznych.
- Sprinty muszą być tej samej długości, dlatego też zespół decydując się na określoną długość sprintu musi być świadomy, że jest to okres, w trakcie którego należy wykonać wszystkie zadania.
- Niemożność wykonania zadań na czas powoduje wydłużenie czasu sprintu, co w rezultacie przyniesie brak efektu lub efekt odwrotny do zamierzonego.

„codzienny” przegląd realizacji iteracji

- Codzienne Scrumy to krótkie, piętnastominutowe spotkania, służące do codziennego planowania i kontroli działań. Spotkania ogranicza się do odpowiedzi na trzy pytania:
 - Co zrobiłem wczoraj, co pomogło Zespołowi Deweloperskiemu przybliżyć się do osiągnięcia Celu Sprintu?
 - Co zrobię dzisiaj, co pomoże Zespołowi Deweloperskiemu przybliżyć się do osiągnięcia Celu Sprintu?
 - Czy widzę jakiegokolwiek przeszkody mogące uniemożliwić mi lub Zespołowi Deweloperskiemu osiągnięcie Celu Sprintu?

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ



AKADEMIA
KONSULTACJI PUBLICZNYCH

