



POPC

w s p a r c i e

Cyfryzacja to nasza wspólna sprawa

**Badanie dojrzałości projektowej Beneficjentów
II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa w zakresie zarządzania projektami IT (2023 r.)**

Badanie przygotowane i przeprowadzone przez Centralny Ośrodek Informatyki
Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”

Warszawa, czerwiec 2023 r.

STOPKA REDAKCYJNA

Tytuł publikacji: Badanie dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa w zakresie zarządzania projektami IT (2023 r.)

Autorzy: Radosław Ratajczak, Filip Sieracki

Data powstania publikacji: 30 czerwca 2023 r.

Centralny Ośrodek Informatyki

Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”

Aleje Jerozolimskie 132-136, 02-305 Warszawa

Tel.: +48 22 250 28 85

e-mail: popcwsparcie@cyfra.gov.pl

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

Spis treści

1. Wstęp	4
2. Dlaczego dojrzałość projektowa?	5
3. Model dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC	6
3.1. Poziomy dojrzałości projektowej.....	6
3.2. Kryteria dojrzałości projektowej.....	6
4. Przebieg badań.....	8
4.1. Skład zespołu COI wykonującego badanie	8
4.2. Wykaz respondentów oraz daty badań.....	8
5. Metoda badawcza.....	10
6. Wyniki badania dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC	11
6.1. Beneficjenci II osi POPC w liczbach.....	11
7. Podsumowanie.....	21
7.1. Wnioski	22
7.2 Propozycja rekomendacji na przyszłość	24
Załącznik nr 1 – Opis kryteriów	25

Spis tabel

Tabela 1 Wykaz respondentów	9
Tabela 2 Wyniki badań dojrzałości przeprowadzonych w 2023 roku	13
Tabela 3 Zestawienie poziomów dojrzałości instytucji w latach 2019-2023.....	14
Tabela 4 Porównanie średnich dla wszystkich kryteriów dojrzałości.....	14
Tabela 5 Opis kryteriów	35

Spis wykresów

Wykres 1 Kultura projektowa IT	15
Wykres 2 Celowość projektów IT	15
Wykres 3 Metodyka zarządzania projektami IT	16
Wykres 4 Zespół projektowy IT i komunikacja	16
Wykres 5 Budżet projektowy IT.....	17
Wykres 6 Zarządzanie zamówieniami publicznymi	17
Wykres 7 Miary sukcesu projektu IT	18
Wykres 8 Wiedza IT	18
Wykres 9 Zarządzanie ryzykiem w projektach IT.....	19
Wykres 10 Technologia oraz narzędzia IT	19
Wykres 11 Ogólny poziom dojrzałości.....	20

1. Wstęp

Jednym z zadań Centrum Kompetencyjnego „POPC Wsparcie”, umiejscowionego w Centralnym Ośrodku Informatyki („COI”), oprócz bezpośredniego wsparcia Wnioskodawców i Beneficjentów II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa („POPC”), było opracowanie modelu dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC oraz przeprowadzenie badania poziomu dojrzałości wśród tych podmiotów.

W 2019 roku opracowano model dojrzałości projektowej i przeprowadzono pierwsze badania dojrzałości. W drugiej edycji badań (2020 r.), Zespół „POPC Wsparcie” na podstawie wniosków i obserwacji z pierwszej edycji badania zaktualizował narzędzie używane przy badaniach – ankietę *on-line*. Po wprowadzeniu zmian wynikających z dotychczasowych doświadczeń, model dojrzałości opracowany w drugiej edycji (2020 r.) został wykorzystany w trzeciej i czwartej edycji badań. W bieżącej, piątej, i jednocześnie ostatniej edycji badań, zastosowano to samo narzędzie, które było używane w latach 2020-2022. **Sposób samej oceny dojrzałości projektowej, który został opracowany od pierwszej edycji, pozostaje niezmienny.**

Głównym **celem przeprowadzanych badań jest nie tylko ocena zdolności instytucji publicznych do realizacji projektów IT, ale również opracowanie odpowiednio dostosowanej oferty wsparcia dla zespołów projektowych, która uwzględni ich potrzeby w procesie realizacji tych projektów oraz kompetencje zaangażowanych w nie zespołów.** Dla Zespołu „POPC Wsparcie”, opracowanie właściwie dobranej oferty wsparcia dla Beneficjentów jest jednym z priorytetowych celów badań dojrzałości. Ważne jest stworzenie zindywidualizowanego podejścia, które uwzględni specyficzne potrzeby i kompetencje poszczególnych zespołów, a także dopasowanie wsparcia do konkretnych projektów. W rezultacie instytucje publiczne będą miały lepsze możliwości realizacji swoich inicjatyw IT, poprawy swojej dojrzałości projektowej i skutecznego wdrażania nowych rozwiązań technologicznych.

Od pierwszej edycji badań, zwracano uwagę na kilka kwestii - czy środki finansowe trafiają do odpowiednich (dojrzałych) instytucji i czy są one w stanie je efektywnie wykorzystać. Wskazano również na konieczność identyfikacji ewentualnych luk kompetencyjnych, które mogą stanowić bariery w skutecznym zarządzaniu projektami IT.

Aktualne badanie stanowi również **punkt odniesienia przed uruchomieniem Funduszy Europejskich na Rozwój Cyfrowy.** Wyniki badania dojrzałości posłużą Zespołowi „POPC Wsparcie” do **oceny skuteczności dotychczasowych działań, a także do identyfikacji obszarów, w których konieczne są dalsze usprawnienia i wsparcie.**

Wyniki tych badań będą miały znaczenie dla wszystkich instytucji zaangażowanych w planowanie, programowanie i wdrażanie kolejnych programów finansujących rozwój e-administracji. Badania dostarczają wartościowych informacji, które **mogą służyć jako wytyczne do poprawy procesów zarządzania projektami IT, doskonalenia kompetencji zespołów oraz efektywnego wykorzystania środków finansowych, szczególnie przez instytucje publiczne.**

2. Dlaczego dojrzałość projektowa?

W Zespole „POPC Wsparcie” stawiamy sobie za cel ocenę, jak dobrze instytucje radzą sobie z projektami informatycznymi. Sprawdzamy, czy mają wystarczające umiejętności i potencjał, aby skutecznie realizować swoje projekty, zwłaszcza te, które otrzymały dofinansowanie w ramach II osi POPC.

Skupiamy się na trzech głównych obszarach, które wpływają na sukces projektów IT:

- **ludzie:** sprawdzamy, czy poszczególni pracownicy oraz całe zespoły mają odpowiednie umiejętności i wiedzę, żeby poradzić sobie z projektami IT.
- **model działania:** dotyczy założeń, pojęć, uregulowań i zależności, które wpływają na efektywność organizacji w zakresie realizacji zadań cyfryzacyjnych.
- **narzędzia:** sprawdzamy, jakie rozwiązania, systemy i programy pomagają organizacjom w realizacji poszczególnych projektów i całych portfeli projektów informatycznych.

Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie” zakłada, że instytucje, które otrzymały dofinansowanie do swoich projektów IT ze środków POPC **muszą posiadać pewną dojrzałość projektową** – z założenia jest to poziom wyjściowy, wymagany przez Instytucję Organizującą Konkurs, tj. – Centrum Projektów Polska Cyfrowa („CPPC”). Ten minimalny poziom to **niska dojrzałość projektowa** zgodnie z naszym modelem dojrzałości projektowej.

Model ten nie odnosi się jedynie do realizacji poszczególnej inicjatywy, ale do całej instytucji, którą bada pod kątem **dziesięciu kryteriów:**

1. Kultura projektowa IT.
2. Celowość projektów IT.
3. Metodyka zarządzania projektami IT.
4. Zespół projektowy IT i komunikacja.
5. Budżet projektowy IT.
6. Zarządzanie zamówieniami publicznymi.
7. Miary sukcesu projektu IT.
8. Wiedza IT.
9. Zarządzanie ryzykiem w projektach IT.
10. Technologia oraz narzędzia IT.

Model dojrzałości „POPC Wsparcie” sprawdza, na ile realizacja projektu informatycznego jest ustandaryzowanym procesem wprowadzonym i realizowanym wewnątrz instytucji. Dokładny opis kryteriów znajduje się w rozdziale 3 raportu oraz **załączniku nr 1.**

3. Model dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC

3.1. Poziomy dojrzałości projektowej

Zaproponowany przez „POPC Wsparcie” model dojrzałości projektowej **obejmuje 5 poziomów**:

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. Powołany jest specjalny zespół lub komórka do zarządzania projektami (np. Biuro Projektów). Instytucja 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. Powołana jest specjalna komórka do zarządzania projektami (np. Biuro Projektów). Instytucja prowadzi ciągłe, inspirowane wewnętrznie, działania mające na celu usprawnienia i doskonalenia działalności projektowej.

Propozycja modelu opisanego powyżej wynika z analizy opisanych modeli dojrzałości projektowej, w których dokonano segmentacji instytucji na pięć poziomów dojrzałości (np. CMMI – *Capability Maturity Model Integration*, PMMM – *Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model*, model dojrzałości projektowej H. Kerznera). Taka liczba poziomów daje możliwość klarownego przypisania instytucji do jednego poziomu oraz wskazania obszarów, nad którymi powinna popracować, aby wspiąć się na kolejny, wyższy poziom.

3.2. Kryteria dojrzałości projektowej

Przyporządkowanie instytucji do danego poziomu dojrzałości projektowej odbyło się na podstawie **dziesięciu kryteriów**:

1. **Kultura projektowa IT** – mówi o tym, czy instytucja rozróżnia procesy bieżące od projektów oraz w jaki sposób instytucja realizuje swoje misje i cele poprzez projekty.
2. **Celowość projektów IT** – mówi o tym, czy instytucja dokonuje przeglądu i potwierdzenia uzasadnienia biznesowego podczas realizacji projektów IT i posiada możliwość skorygowania, lub w skrajnym wypadku zamknięcia projektu.
3. **Metodyka zarządzania projektami IT** – mówi o tym, czy w czasie realizacji projektów IT instytucja korzysta z metodyk i standardów zarządzania projektami (własnych lub też ogólnodostępnych) oraz o tym, jak są one dobierane.
4. **Zespół projektowy IT i komunikacja** – kryterium mówi o tym, jak zarządza się zasobami ludzkimi w realizowanych projektach IT, głównie o kompetencjach osób je realizujących i regułach przypisywania zasobów do projektów.
5. **Budżet projektowy IT** – mówi o budżecie na zarządzanie projektami IT, jak i realizację samych projektów, także w fazie przed i poprojektowej.

6. **Zarządzanie zamówieniami publicznymi** – mówi o tym, czy w ramach projektu IT proces zakupowy jest skuteczny (zamówienia publiczne udzielane są zgodnie z harmonogramem projektu) oraz czy jakość zakupionych produktów i usług jest zgodna z oczekiwaniami zamawiającego (kryteriami jakości).
7. **Miary sukcesu projektu IT** – mówią o tym, czy realizowane projekty IT są opomiarowane oraz o znaczeniu tych pomiarów dla projektu oraz instytucji.
8. **Wiedza IT** – mówi o poziomie wiedzy, sposobie jej gromadzenia, przekazywania i zarządzania oraz o tym, jak wykorzystywana jest ona podczas realizacji projektów IT.
9. **Zarządzanie ryzykiem w projektach IT** – sprawdzenie czy przeprowadza się analizę ryzyk w realizowanym projekcie IT oraz czy zdiagnozowane ryzyka są zarządzane.
10. **Technologia oraz narzędzia** – sprawdzenie, czy i jak instytucja korzysta z narzędzi informatycznych wspomagających realizację projektów IT i zarządzanie nimi. Kryterium mówi też o tym, czy te narzędzia są zintegrowane z pozostałymi narzędziami (aplikacjami i systemami) wykorzystywanymi w instytucji.

W każdej kategorii instytucja mogła zostać przypisana **od poziomu 1 do poziomu 5**.

W każdym z dziesięciu kryteriów instytucja **mogła otrzymać określoną maksymalną liczbę punktów**. Większość pytań była zadawana zgodnie ze skalą Likerta, a punkty przyznawane zgodnie z indeksami¹.

Punkty dla poszczególnego poziomu w danym kryterium przyznawane były w następujący sposób:

- **Poziom 1** < 30% maksymalnej liczby punktów w danej kategorii (max. pkt.),
- 30% max. pkt. ≤ **Poziom 2** ≤ 50% max. pkt.,
- 50% max. pkt. < **Poziom 3** ≤ 70% max. pkt.,
- 70% max. pkt. < **Poziom 4** ≤ 90% max. pkt.,
- 90% max. pkt. < **Poziom 5** ≤ 100% max. pkt.

Za uzyskanie danego poziomu w ramach poszczególnego kryterium, instytucji przepisywano adekwatną liczbę punktów. **Instytucja mogła otrzymać łącznie maksymalnie 50 punktów**. Posłużyły one do wyliczenia średniego poziomu dojrzałości projektowej, który stanowi średnią arytmetyczną („ \bar{x} ”) liczoną na podstawie sumy punktów, jaką otrzymała instytucja za każde z kryteriów, dzieloną przez liczbę kryteriów, tj. 10.

Dodatkowo, końcowy poziom dojrzałości, nie może być większy o ponad jeden stopień, niż najniższy uzyskany wynik w którejś z poszczególnych kategorii.

Zależność pomiędzy poziomami dojrzałości projektowej a kryteriami, przedstawiono w **załączniku nr 1 – Opis kryterium**.

¹ M. Nawojczyk, *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, 2010, SPSS Polska.

4. Przebieg badań

4.1. Skład zespołu COI wykonującego badanie

Badanie dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC przeprowadził:

- **Radosław Ratajczak** – Ekspert ds. badań User Experience w COI – w projekcie „POPC Wsparcie” – Badacz UX,
- **Filip Sieracki** – Ekspert ds. badań User Experience w COI – w projekcie „POPC Wsparcie” – Badacz UX.

4.2. Wykaz respondentów oraz daty badań

W badaniu dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC wzięły udział łącznie **32 instytucje reprezentujące Beneficjentów POPC**. Warto zaznaczyć, że w ankiecie uczestniczyło **14 instytucji**, które brały również udział w poprzedniej edycji badania z 2022 r. - część z tych instytucji uczestniczyła w badaniach w latach 2019 - 2021. Pominęto kilkadziesiąt odpowiedzi, które nie były kompletne (respondent nie wypełnił całej ankiety).

Na podstawie ankiet dotyczących **32 Beneficjentów opracowano wyniki badań ilościowych**.

Warto nadmienić, że w ramach II osi priorytetowej POPC zrealizowano lub realizowane jest 158 projektów, przez ponad 100 organizacji.

Poniżej przedstawiamy w kolejności alfabetycznej Beneficjentów, którzy wypełnili ankietę on-line w 2023 r. wraz z datą badania.

DATA BADANIA	NAZWA INSTYTUCJI
2023-05-30	Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji
2023-05-26	Biblioteka Narodowa
2023-05-23	Centrum e-Zdrowia
2023-06-02	Filmoteka Narodowa - Instytut Audiowizualny
2023-06-02	Główny Inspektorat Sanitarny
2023-06-02	Główny Inspektorat Transportu Drogowego
2023-06-01	Główny Urząd Miar
2023-05-26	Główny Urząd Statystyczny
2023-05-25	Instytut Oceanologii Polskiej Akademii Nauk
2023-05-18	Ministerstwo Finansów
2023-06-01	Ministerstwo Sprawiedliwości
2023-05-30	Muzeum Narodowe w Krakowie
2023-05-29	Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie
2023-05-22	Muzeum Sztuki w Łodzi
2023-06-02	Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych
2023-05-31	Narodowy Instytut Dziedzictwa
2023-06-02	Narodowy Instytut Fryderyka Chopina
2023-06-02	Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa - Państwowy Instytut Badawczy
2023-05-18	Ośrodek Rozwoju Edukacji
2023-05-18	Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
2023-05-18	Polski Instytut Sztuki Filmowej
2023-05-29	Polskie Wydawnictwo Muzyczne
2023-05-31	Prokuratura Krajowa

2023-05-30	Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny
2023-05-21	Uniwersytet Medyczny im. Piastów Śląskich we Wrocławiu
2023-05-22	Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
2023-05-19	Urząd Morski w Szczecinie
2023-06-01	Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej
2023-05-23	Urząd Zamówień Publicznych
2023-06-02	Wytwórnia Filmów Dokumentalnych i Fabularnych
2023-06-01	Zachęta - Narodowa Galeria Sztuki
2023-05-25	Zamek Królewski na Wawelu - Państwowe Zbiory Sztuki

Tabela 1 Wykaz respondentów

5. Metoda badawcza

Badanie dojrzałości projektowej zostało przeprowadzone przy użyciu metod ilościowych, które obejmowały przeprowadzenie ankiety *on-line*.

Metody ilościowe są stosowane, gdy posiadamy pewną wiedzę na temat respondentów. Zespół odpowiedzialny za badanie wykorzystał wiedzę zdobytą z badań jakościowych i ilościowych przeprowadzonych w poprzednich latach, a także informacje przekazane przez ekspertów z Zespołu „POPC Wsparcie”.

Badanie dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC zostało przeprowadzono w następujących etapach:

Etap 1. – Przygotowanie badania

W lutym i marcu 2023 r. przeprowadzono weryfikację ankiet ilościowych w celu naniesienia korekt. Następnie, w kwietniu 2023 r., ankieta została wprowadzona do narzędzia do przeprowadzania badań ilościowych *on-line*, LimeSurvey. Narzędzie to było używane od pierwszej edycji badań. Równocześnie aktualizowano informacje dotyczące ochrony i przetwarzania danych osobowych.

Etap 2. – Przeprowadzenie badania (ankieta *on-line*)

W maju 2023 r. gotowa ankieta została opublikowana. Minister Cyfryzacji oraz Zespół „POPC Wsparcie”, zaprosili wszystkich Beneficjentów do udziału w badaniu. Ministerstwo wysłało oficjalne zaproszenia do wszystkich instytucji realizujących projekty, a Zespół „POPC Wsparcie” przeprowadził działania promocyjne i zachęcające do udziału w badaniach.

Etap 3. – Raport

Od zakończenia badań, czyli od 9 czerwca 2023 r., trwały prace nad opracowaniem wyników ilościowych. Uzyskane odpowiedzi zostały przeanalizowane, porównane z wynikami z poprzednich edycji, a także przedstawione w odpowiednich zestawieniach i wykresach. Na podstawie tych danych, Zespół „POPC Wsparcie” opracował niniejszy dokument.

Etap 4. – Informacja zwrotna

Dodatkowo, we wrześniu 2023 r., każda instytucja, która wyraziła taką chęć, otrzyma indywidualny raport dotyczący swojej dojrzałości projektowej. Dzięki temu instytucje będą miały możliwość usprawnić proces realizacji projektów IT w obszarach, które tego wymagają.

6. Wyniki badania dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC

6.1. Beneficjenci II osi POPC w liczbach

Wyniki prezentują się następująco:

- **Poziom 5 dojrzałości projektowej**
Liczba instytucji: **2 (6,25%** badanych)
- **Poziom 4 dojrzałości projektowej**
Liczba instytucji: **9 (28,12%** badanych)
- **Poziom 3 dojrzałości projektowej**
Liczba instytucji: **12 (37,50%** badanych)
- **Poziom 2 dojrzałości projektowej**
Liczba instytucji: **8 (25,00%** badanych)
- **Poziom 1 dojrzałości projektowej**
Liczba instytucji: **1 (3,13%** badanych)

Zgodnie z przyjętą metodyką, poziom dojrzałości projektowej nie jest określany wyłącznie na podstawie średniej uzyskanej w 10 sprawdzanych kategoriach, ale także na podstawie różnicy między średnią a najniższym poziomem w poszczególnych kategoriach. To założenie wynika z konieczności kompleksowego rozwoju dojrzałości projektowej w obszarze IT na wielu płaszczyznach, aby żaden z istotnych obszarów nie został pominięty w procesie doskonalenia instytucji.

Nazwy konkretnych instytucji zostały zanonimizowane. Każda instytucja, która wyraziła chęć otrzymania informacji zwrotnej podczas wypełniania ankiety, otrzyma zestaw wyników dotyczących jej poziomu dojrzałości projektowej.

LP.	INSTYTUCJA	NAJNIŻSZY UZYSKANY WYNIK w 1 z 10 kategorii (2023 r.)	ŚREDNIA z 10 KATEGORII (2023 r.)	POZIOM WYNIKAJĄCY Z ŚREDNIEJ (2023 r.)	CAŁKOWITY POZIOM DOJRZAŁOŚCI (2023 r.)
1.	Instytucja nr 1 (jednostka podległa administracji rządowej)	3	3,6	4	4
2.	Instytucja nr 2 (instytucja kultury)	4	4,1	4	4
3.	Instytucja nr 3 (jednostka podległa administracji rządowej)	1	1,3	1	1
4.	Instytucja nr 4 (jednostka podległa administracji rządowej)	1	3,1	3	2
5.	Instytucja nr 5 (jednostka podległa administracji rządowej)	3	3,4	3	3
6.	Instytucja nr 6	2	2,3	2	2

Strona 11 z 35

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@cyfra.gov.pl

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

	(uczelnia)				
7.	Instytucja nr 7 (uczelnia)	3	3,5	4	4
8.	Instytucja nr 8 (instytucja kultury)	1	2,7	3	2
9.	Instytucja nr 9 (jednostka podległa administracji rządowej)	4	4,6	5	5
10.	Instytucja nr 10 (jednostka podległa administracji rządowej)	2	3,0	3	3
11.	Instytucja nr 11 (instytucja kultury)	3	3,4	3	3
12.	Instytucja nr 12 (jednostka naukowa)	2	3,4	3	3
13.	Instytucja nr 13 (jednostka naukowa)	4	4,8	5	5
14.	Instytucja nr 14 (jednostka podległa administracji rządowej)	3	3,9	4	4
15.	Instytucja nr 15 (instytucja kultury)	3	3,8	4	4
16.	Instytucja nr 16 (jednostka podległa administracji rządowej)	1	3,2	3	2
17.	Instytucja nr 17 (jednostka podległa administracji rządowej)	2	3,5	4	3
18.	Instytucja nr 18 (instytucja kultury)	3	4,3	4	4
19.	Instytucja nr 19 (jednostka podległa administracji rządowej)	3	3,6	4	4
20.	Instytucja nr 20 (jednostka podległa administracji rządowej)	2	2,6	3	3
21.	Instytucja nr 21 (jednostka podległa administracji rządowej)	1	3,3	3	2
22.	Instytucja nr 22 (jednostka naukowa)	3	4,1	4	4
23.	Instytucja nr 23 (instytucja kultury)	2	4,4	4	3
24.	Instytucja nr 24 (jednostka podległa administracji rządowej)	2	3,0	3	3
25.	Instytucja nr 25 (instytucja kultury)	2	3,4	3	3
26.	Instytucja nr 26 (jednostka podległa administracji rządowej)	1	2,5	3	2

27.	Instytucja nr 27 (jednostka podległa administracji rządowej)	1	2,5	3	2
28.	Instytucja nr 28 (instytucja kultury)	2	3,7	4	3
29.	Instytucja nr 29 (jednostka podległa administracji rządowej)	2	3,3	3	3
30.	Instytucja nr 30 (jednostka administracji rządowej)	4	4,4	4	4
31.	Instytucja nr 31 (instytucja kultury)	2	3,0	3	3
32.	Instytucja nr 32 (instytucja kultury)	1	2,1	2	2

Tabela 2 Wyniki badań dojrzałości przeprowadzonych w 2023 roku

W przypadku 6 instytucji (nr. 4, 8, 16, 21, 23 oraz 26), ostateczny poziom dojrzałości projektowej jest niższy niż wynikałoby to z uzyskanej średniej. Wynika to z faktu, że przynajmniej jeden z badanych obszarów w tych instytucjach charakteryzuje się znacznie niższym poziomem dojrzałości w porównaniu do pozostałych obszarów.

Poniżej przedstawiamy poziomy dojrzałości poszczególnych instytucji, które brały udział w edycjach 2022 oraz 2023, wraz z wynikami z lat wcześniejszych.

LP.	INSTYTUCJA	POZIOM DOJRZAŁOŚCI (2023 r.)	POZIOM DOJRZAŁOŚCI (2022 r.)	POZIOM DOJRZAŁOŚCI (2021 r.)	POZIOM DOJRZAŁOŚCI (2020 r.)	POZIOM DOJRZAŁOŚCI (2019 r.)
1.	Instytucja A (instytucja kultury)	4	3	2	brak danych	brak danych
2.	Instytucja B (jednostka podległa administracji rządowej)	1	2	3	brak danych	brak danych
3.	Instytucja C (jednostka podległa administracji rządowej)	3	2	brak danych	brak danych	brak danych
4.	Instytucja D (uczelnia)	2	3	brak danych	brak danych	brak danych
5.	Instytucja E (instytucja kultury)	2	3	3	brak danych	brak danych
6.	Instytucja F (jednostka podległa administracji rządowej)	5	4	4	4	brak danych
7.	Instytucja G (jednostka podległa administracji rządowej)	5	5	4	brak danych	2
8.	Instytucja H (jednostka podległa administracji rządowej)	4	4	4	4	2
9.	Instytucja I (instytucja kultury)	4	4	brak danych	brak danych	brak danych

10.	Instytucja J (jednostka podległa administracji rządowej)	4	4	4	3	3
11.	Instytucja K (jednostka podległa administracji rządowej)	3	3	brak danych	brak danych	brak danych
12.	Instytucja L (jednostka podległa administracji rządowej)	3	3	3	3	brak danych
13.	Instytucja M (jednostka podległa administracji rządowej)	3	4	brak danych	brak danych	brak danych
14.	Instytucja N (jednostka podległa administracji rządowej)	2	3	brak danych	brak danych	brak danych

Tabela 3 Zestawienie poziomów dojrzałości instytucji w latach 2019-2023

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że **trzy instytucje (A, C i F) odnotowały poprawę w porównaniu do wyników z poprzedniego roku**, co jest oznaką pozytywnych zmian, obserwowanych również w latach wcześniejszych.

Z kolei pięć instytucji (B, D, E, M i N) **uzyskało wynik niższy niż w poprzednim roku. Niższy wynik niekoniecznie oznacza, że te instytucje gorzej radzą sobie z realizacją projektów IT.** Może to być wynikiem zmian w samych projektach, zmian personalnych lub wzrostu świadomości instytucji dotyczącej dostępnych zasobów i poziomu wiedzy.

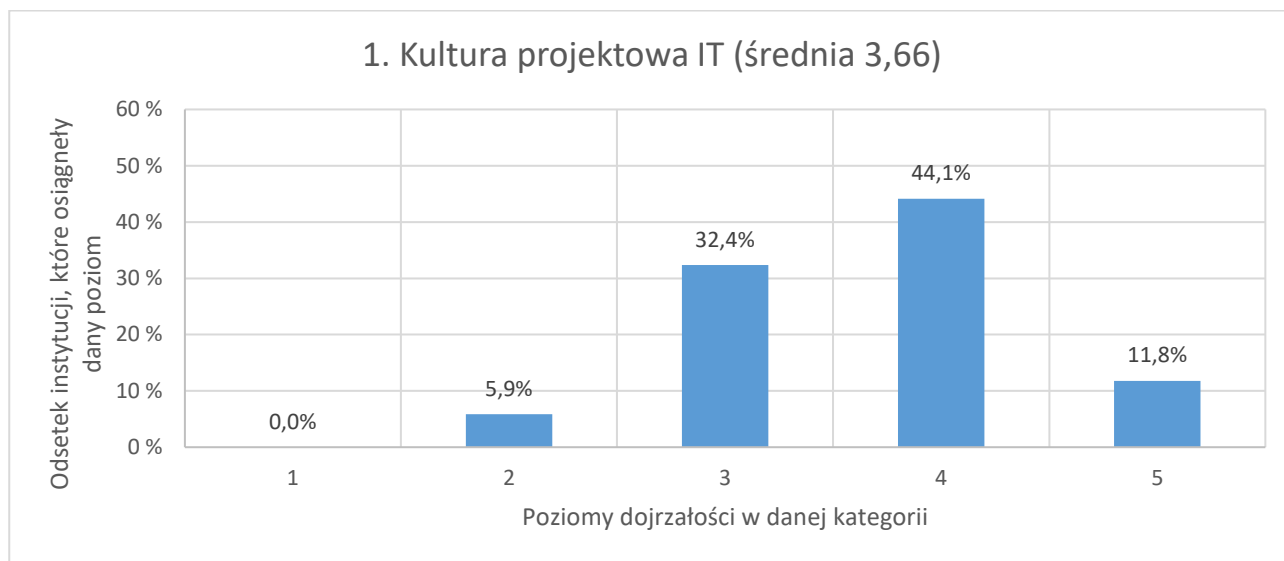
Poniżej przedstawiamy średnią dla wszystkich kryteriów dojrzałości projektowej w tegorocznych badaniach w porównaniu do poprzedniej edycji badań:

KATEGORIA	ZMIANA rok do roku	ŚREDNIA 2023 r.	ŚREDNIA 2022 r.
Wiedza IT	wzrost	2,66	2,59
Technologia oraz narzędzia IT	wzrost	2,78	2,76
Miary sukcesu projektu IT	wzrost	3,28	3,24
Zarządzanie zamówieniami publicznymi	wzrost	3,31	3,18
Zespół projektowy IT i komunikacja	wzrost	3,44	3,38
Metodyka zarządzania projektami IT	wzrost	3,44	3,38
Celowość projektów IT	wzrost	3,63	3,44
Kultura projektowa IT	wzrost	3,66	3,50
Zarządzanie ryzykiem w projektach IT	wzrost	3,75	3,18
Budżet projektowy IT	wzrost	3,75	3,74

Tabela 4 Porównanie średnich dla wszystkich kryteriów dojrzałości

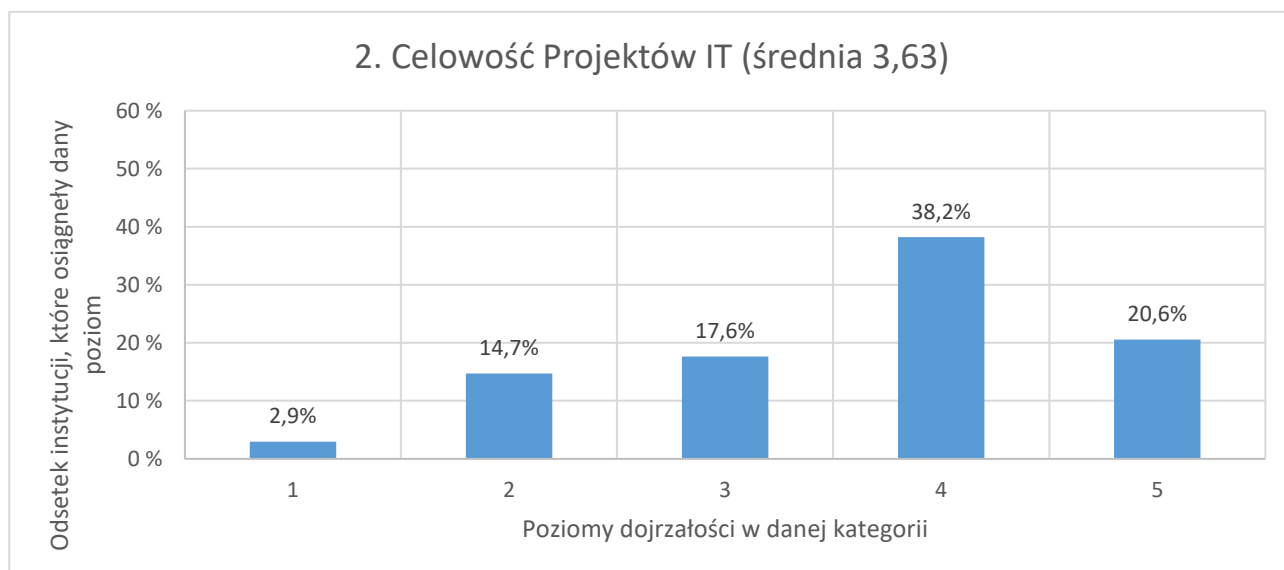
Wyniki pokazują, że w większości kategorii odnotowano wzrost średniego poziomu dojrzałości (choć nie zawsze był znaczący). Jest to pozytywny **sygnał świadczący o coraz lepszym radzeniu sobie instytucji** w poszczególnych obszarach. Niemniej, **nadal istnieją obszary, które wymagają poprawy i na których należy się skoncentrować, takie jak Technologia oraz narzędzia IT czy Wiedza IT.**

W poszczególnych kategoriach wyniki prezentują się następująco:



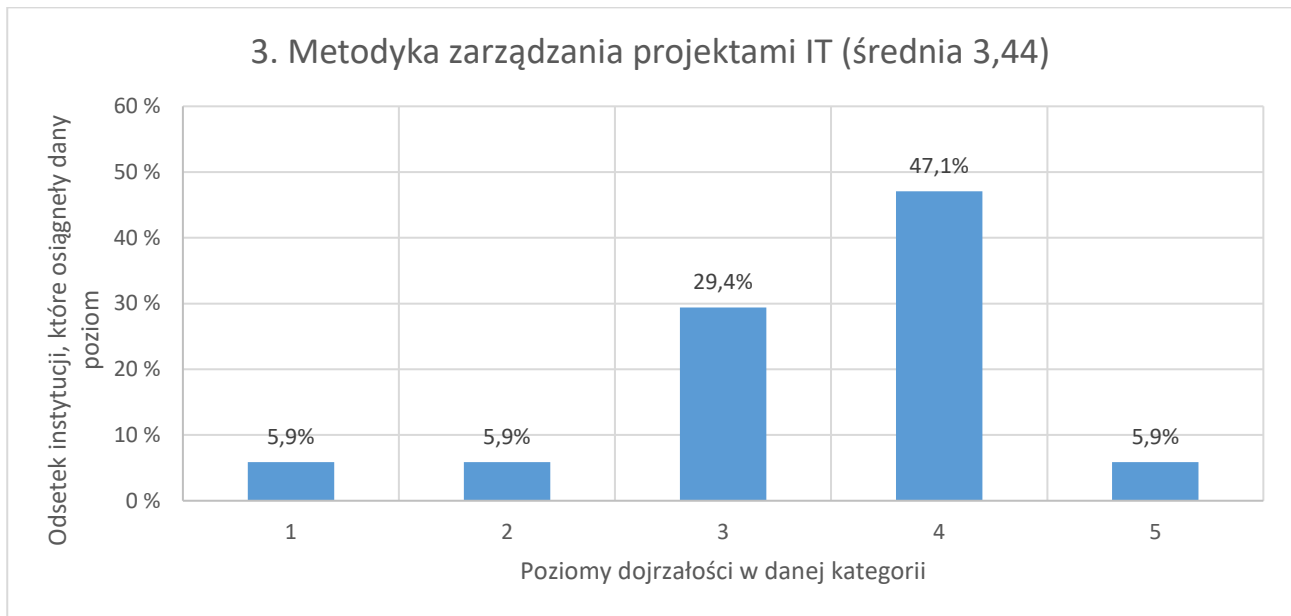
Wykres 1 Kultura projektowa IT

Wyniki w obszarze kultury projektowej wskazują, że **projekty IT odgrywają istotną rolę w działalności większości badanych instytucji**. Beneficjenci są w stanie skutecznie realizować i zarządzać projektami. Warto zauważyć, że struktura organizacyjna projektów nie zawsze jest ściśle powiązana z formalną strukturą całej organizacji.



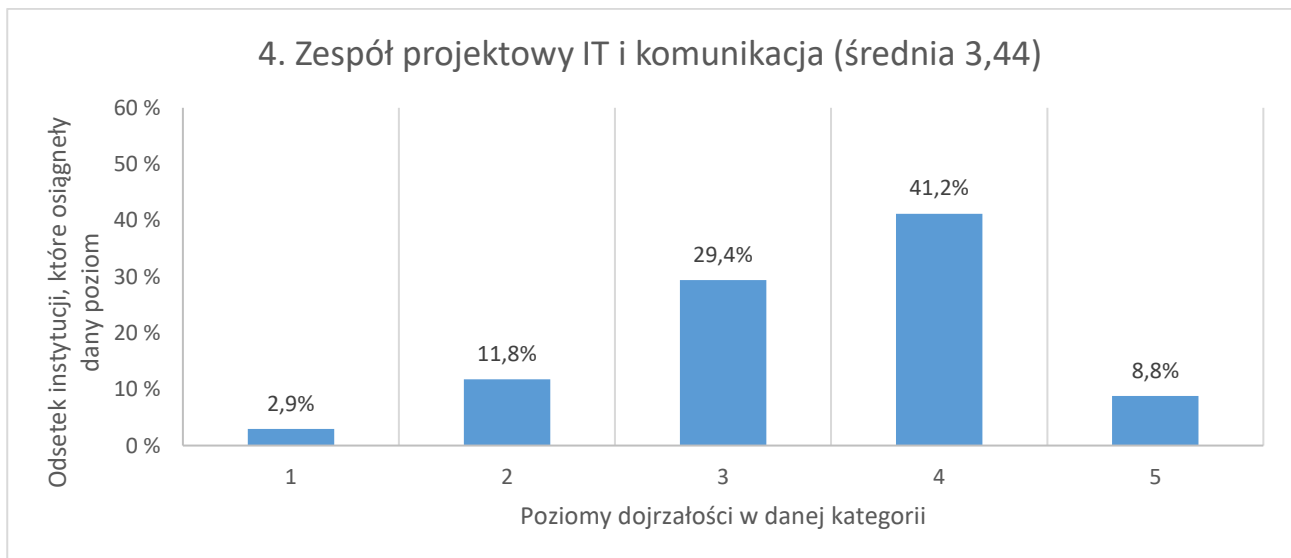
Wykres 2 Celowość projektów IT

Wśród Beneficjentów **większość projektów i inicjatyw z zakresu IT posiada uzasadnienie**, które jest oceniane pod kątem potrzeb czy celów samej organizacji. W przypadku konieczności, realizacja projektów jest odpowiednio korygowana lub nawet wstrzymywana, aby zapewnić efektywność i zgodność z oczekiwaniami.



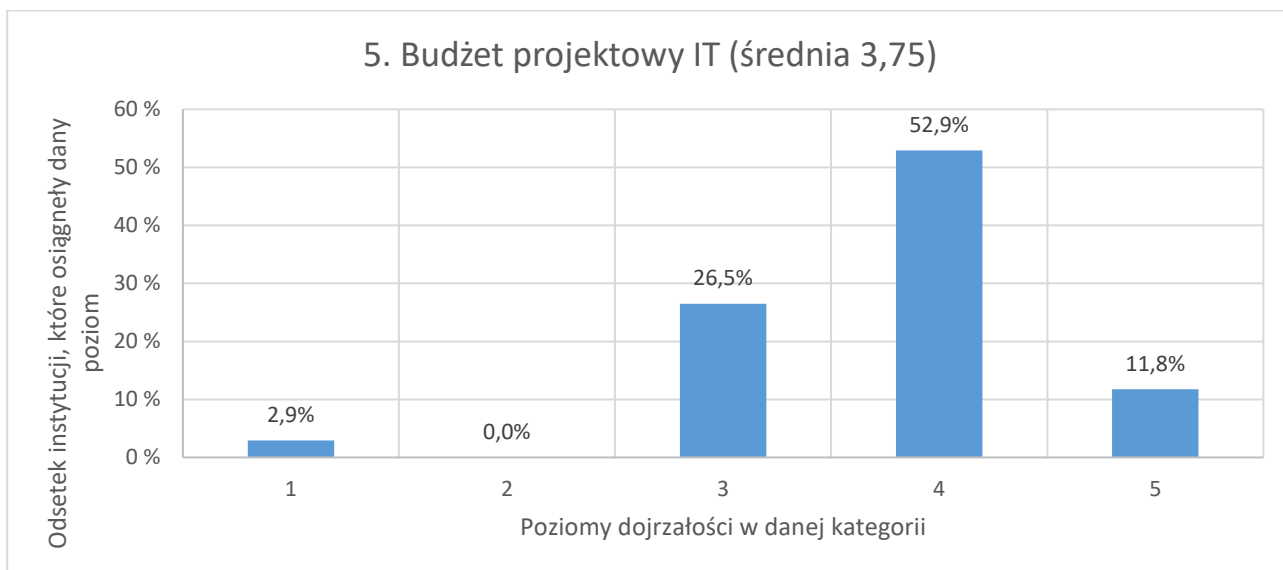
Wykres 3 Metodyka zarządzania projektami IT

W większości realizowanych projektów wykorzystywane są metodyki zarządzania projektami, które są powszechnie przyjęte w całej organizacji. W niektórych przypadkach metodyki te są również okresowo aktualizowane oraz tworzone są dedykowane bazy wiedzy w tym obszarze.



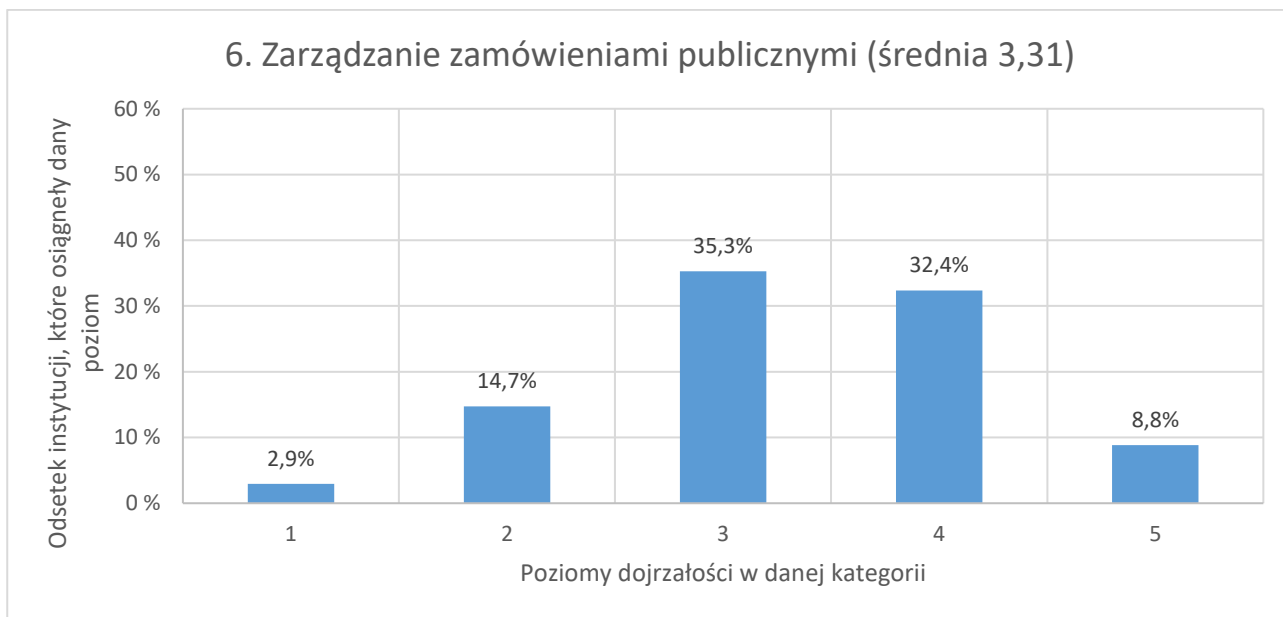
Wykres 4 Zespół projektowy IT i komunikacja

Wśród Beneficjentów, **zespoły projektowe odpowiedzialne za działania z zakresu cyfryzacji zazwyczaj są starannie dobierane**, i uwzględniają inne obciążenia pracowników. Ważnym aspektem w tych zespołach są kompetencje i wiedza merytoryczna.



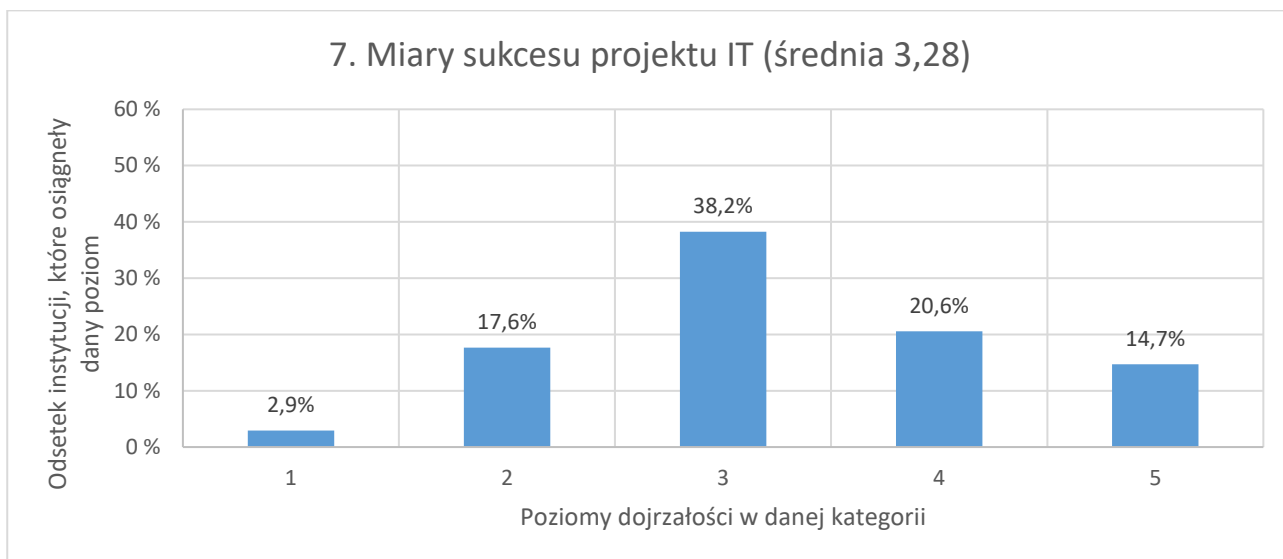
Wykres 5 Budżet projektowy IT

Praktycznie wszyscy Beneficjenci działają w sektorze publicznym, co sprawia, że **obszar związany z budżetem projektu jest jednym z obszarów o największej dojrzałości**. Wydatki na większość etapów projektu, począwszy od fazy planowania, aż do zakończenia realizacji lub utrzymania, są starannie planowane i kontrolowane.



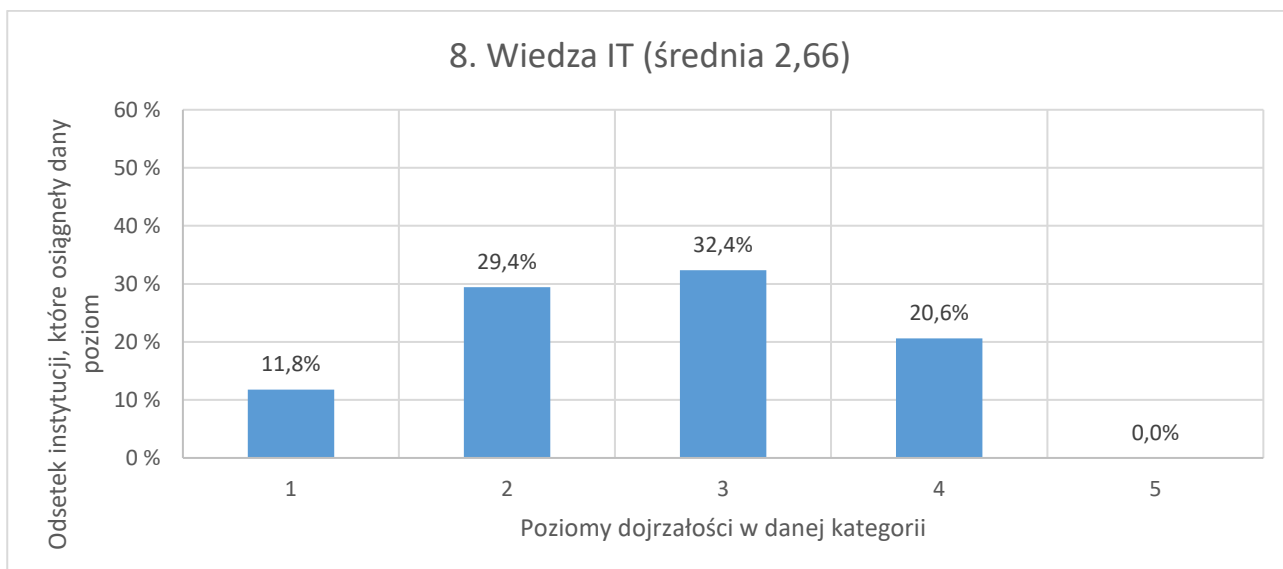
Wykres 6 Zarządzanie zamówieniami publicznymi

Poziom dojrzałości zamówień publicznych wśród Beneficjentów nie jest równie wysoki jak w obszarze zarządzania budżetem. Często Beneficjenci posiadają wyspecjalizowaną jednostkę odpowiedzialną za zamówienia publiczne, jednak **może brakować im specjalistycznej wiedzy z zakresu IT**. Jednak, pod względem formalnym procesy w tym obszarze często funkcjonują dość dobrze.



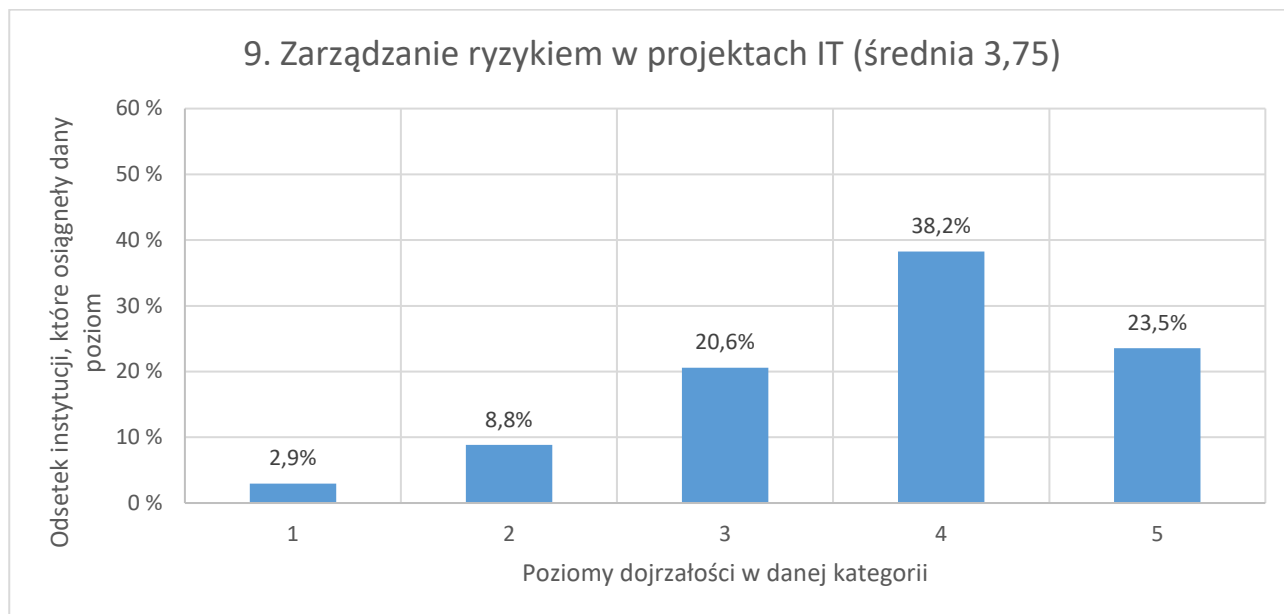
Wykres 7 Miary sukcesu projektu IT

Większość Beneficjentów, w ramach swoich inicjatyw IT, dokonuje pomiaru uzyskiwanych korzyści. Oprócz podstawowych parametrów, takich jak harmonogram czy budżet, mierzone są zarówno korzyści biznesowe, jak i społeczne.



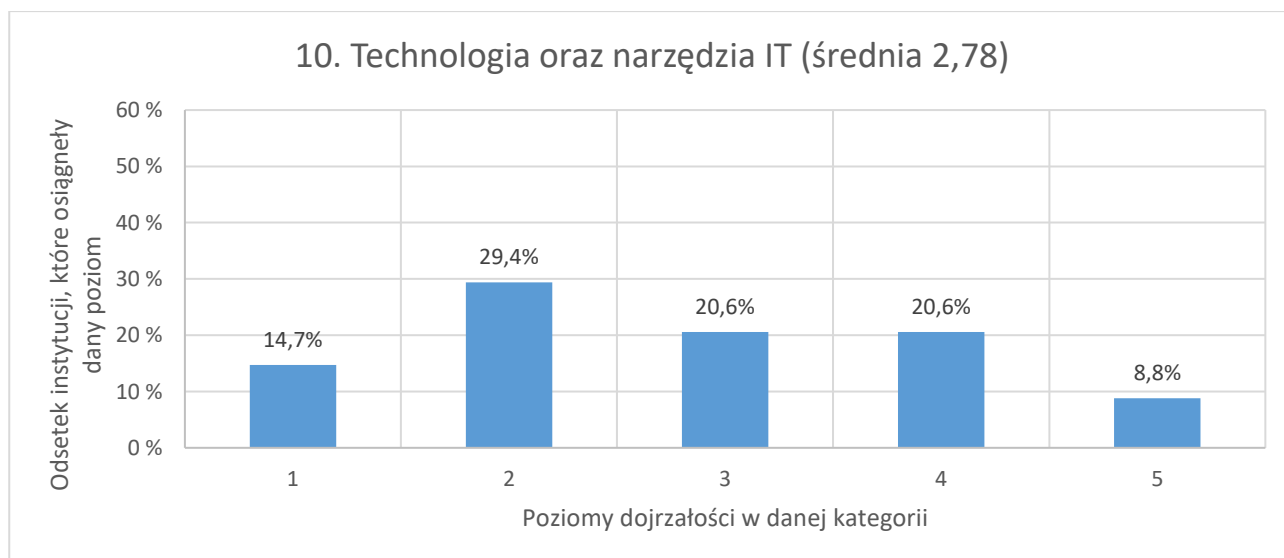
Wykres 8 Wiedza IT

Wiedza z zakresu IT to jeden z obszarów najniżej ocenianych. Choć niektórzy Beneficjenci posiadają już pewne doświadczenie w realizacji projektów IT, wciąż istnieje problem z zachowaniem i promowaniem wiedzy wewnątrz organizacji oraz pozyskaniem wysoko wykwalifikowanej kadry z rynku.



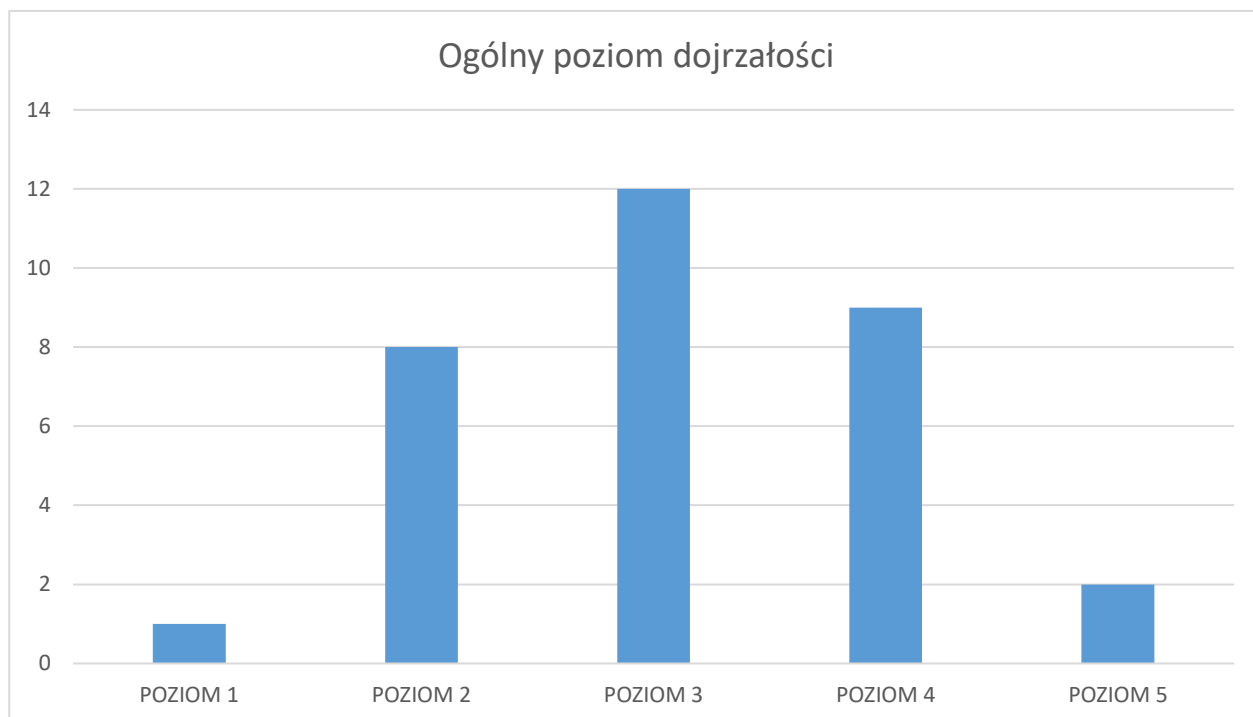
Wykres 9 Zarządzanie ryzykiem w projektach IT

Większość Beneficjentów przeprowadza analizę ryzyka, przynajmniej w odniesieniu do harmonogramu i budżetu projektu. W niektórych instytucjach istnieją również opracowane i wdrożone mechanizmy kontroli oraz mitygacji ryzyka.



Wykres 10 Technologia oraz narzędzia IT

Technologie oraz narzędzia IT to również jeden z najniżej ocenianych obszarów. Często narzędzia wspomagające prace informatyczne są wybierane doraźnie i przypadkowo. Ponadto, brakuje integracji między narzędziami, co powoduje powielanie informacji w różnych miejscach.



Wykres 11 Ogólny poziom dojrzałości

Poziom dojrzałości wśród Beneficjentów przypomina rozkład normalny, co świadczy o następujących faktach:

- uzyskiwane wyniki i sposób ich pozyskania są wiarygodne,
- praktycznie wszystkie instytucje są w stanie efektywnie realizować projekty w ramach II osi POPC,
- wciąż istnieją miejsca, obszary i instytucje, które wymagają wsparcia w zakresie projektów związanych z e-administracją.

7. Podsumowanie

Odnotowano znaczny postęp w średnim poziomie badanych instytucji w porównaniu do poprzednich lat. **Większość Beneficjentów (aż 65,63%) znajduje się na 3 lub 4 poziomie dojrzałości projektowej** (średnia i rozwijająca się dojrzałość, co oznacza, że znaczna **większość instytucji przekracza minimalny wymagany drugi poziom** dojrzałości, niezbędny do uzyskania dofinansowania dla projektu IT z funduszy II osi POPC.

W porównaniu do ostatniej edycji badań, zauważono, że jedna instytucja spadła na najniższy, pierwszy poziom dojrzałości, pomimo że wcześniej pozycjonowana była na poziomie drugim.

Warto zauważyć, że w tym roku pojawiły się już dwie **organizacje osiągające najwyższy, piąty poziom dojrzałości**, podczas gdy w 2022 r. tylko jedna instytucja go osiągnęła.

Wyniki badania wskazują, że w grupie Beneficjentów, istnieją instytucje, mogące napotykać trudności w skutecznym wdrożeniu projektów IT. Dlatego ważne jest, aby **nadal otrzymywały wsparcie, na przykład kontynuując współpracę z Zespołem "POPC Wsparcie"**.

Instytucje, które otrzymały finansowanie na realizację projektów, nadal napotykają nowe wyzwania i problemy związane z odpowiednim zarządzaniem i realizacją projektów IT. Spośród **14 instytucji**, które brały udział zarówno w edycji z 2023 r., jak i w edycji z 2022 r., **3 instytucje osiągnęły lepsze wyniki niż w poprzednim roku**, a **5 instytucji uzyskało niższe wyniki**. Spadki mogą być wynikiem większej świadomości instytucji dotyczącej poprawnego realizowania procesów projektowych, obecnych faz projektów lub zmian w strukturach organizacyjnych Beneficjentów. Niemniej jednak **ogólny poziom instytucji rośnie**.

W tym roku, we wszystkich **10 kryteriach odnotowano wzrost średniej wartości** w stosunku do roku ubiegłego. Większość kategorii jest oceniana na poziomie 3 lub 4, co potwierdza wzrost jakości badanych organizacji.

Podobnie jak w poprzedniej edycji, najstabilniej ocenianymi obszarami są:

- **Wiedza IT (średnia ocena 2,66)** – w tej kategorii sprawdzano sposób gromadzenia, przekazywania i zarządzania wiedzą, a także jej wykorzystanie podczas realizacji projektów IT. Jest to wciąż najlepiej oceniany obszar w badaniach.

Wciąż brakuje systematyczności i efektywności w instytucjach pod względem przekazywania zdobytej wiedzy i gromadzenia doświadczeń. Chociaż istnieją formalne struktury, gdzie teoretycznie powinna być gromadzona wiedza i doświadczenia, to w praktyce często brakuje skutecznych mechanizmów umożliwiających efektywne przekazywanie informacji pomiędzy pracownikami i zespołami.

Często brakuje kultury organizacyjnej i struktur, sprzyjających skutecznemu gromadzeniu i udostępnianiu informacji. Brak właściwego podejścia do zarządzania wiedzą i brak zaangażowania w budowanie środowiska sprzyjającego wymianie doświadczeń prowadzą do sytuacji, w której organizacja nie jest w stanie skorzystać ze zgromadzonego kapitału intelektualnego.

Podnoszenie kompetencji IT w organizacji wciąż jest zależne od realizacji konkretnych projektów, a nie jest stałą częścią ogólnie przyjętych strategii. Aby poprawić tę sytuację, instytucje muszą wdrożyć skuteczne mechanizmy zarządzania wiedzą i doświadczeniami. Wprowadzenie odpowiednich procesów, takich jak dokumentowanie najlepszych praktyk, tworzenie baz wiedzy czy organizowanie regularnych spotkań w celu wymiany doświadczeń, może przyczynić się do budowania kultury wiedzy w organizacji.

Najczęściej wskazywanymi lukami kompetencyjnymi są:

- Specjalistyczna wiedza IT np. wiedza w zakresie architektury,
 - User Experience (UX),
 - Analiza biznesowa.
- **Technologia oraz narzędzia IT (średnia ocena 2,78)** – to drugi najgorzej oceniany obszar. W tej kategorii sprawdzano, czy i w jaki sposób instytucje korzystają z nowoczesnych narzędzi informatycznych wspomagających realizację projektów IT i zarządzanie nimi. Kryterium obejmowało również badanie integracji tych narzędzi z innymi aplikacjami i systemami używanymi w instytucji.

Wciąż obserwuje się pewien "dług technologiczny" w porównaniu do rynku komercyjnego. Pozytywnym jednak sygnałem jest coraz większa liczba instytucji, które stosują konkretne i dedykowane narzędzia. To świadczy o stopniowym rozwoju badanych organizacji w tym obszarze.

Nadal jednymi z najlepiej ocenianych obszarów są:

- **Celowość projektów IT (średnia ocen 3,63),**
- **Kultura projektowa IT (średnia ocen 3,66).**

Wynik badania jednoznacznie wskazuje, że instytucje starają się wprowadzać strategię rozwoju w obszarze projektów IT. Duża liczba instytucji posiada dedykowane zespoły do realizacji zadań IT, co świadczy o rosnącej profesjonalizacji. Jest to także dowód na coraz większe zaangażowanie w podnoszenie standardów. W instytucjach publicznych zwiększa się świadomość, że skuteczne zarządzanie projektami wymaga specjalistycznych zasobów i ekspertów w dziedzinie projektów informatycznych.

7.1. Wnioski

Zrealizowane badania w latach 2019-2023 dostarczają istotnych informacji dotyczących **zmiany i wzrostu dojrzałości projektowej wśród Beneficjentów**. Analizując wyniki z pięciu kolejnych edycji, można zauważyć wyraźny postęp w tym obszarze. Trend utrzymania średniego poziomu dojrzałości na poziomie 3 od ostatniej edycji badań, świadczy o pozytywnej stabilizacji dojrzałości projektowej wśród Beneficjentów POPC.

Wartym podkreślenia jest **wzrost liczby instytucji, osiągających najwyższy poziom** dojrzałości projektowej w porównaniu do lat poprzednich. Dzięki zaangażowaniu i ciągłemu doskonaleniu umiejętności zarządzania projektami IT, Beneficjenci osiągają lepsze wyniki nie tylko w badaniach, ale również w bardziej efektywnej realizacji swoich projektów. Zdobyte doświadczenie w ramach realizacji projektów POPC odgrywa tu ważną rolę, umożliwiając Beneficjentom korzystanie z najlepszych praktyk i cennych wskazówek. Niemniej jednak istnieją obszary do poprawy.

W ciągu ostatnich lat zaobserwowano **stały wzrost poziomu dojrzałości Beneficjentów współpracujących z Zespołem „POPC Wsparcie”**. Do tego wzrostu przyczynia się szereg czynników, takich jak: publikacja poradników (m.in. dotyczących zarządzania interesariuszami), szkolenia (np. w obszarze User Experience), współpraca i konsultacje we wszystkich fazach projektów (koncepcja, przygotowanie, pozyskanie środków, realizacja, monitorowanie trwałości), doradztwo (m.in. w zakresie prawnym), pomoc w kontaktach z Instytucją Pośredniczącą, sieciowanie podobnych inicjatyw oraz przekazywanie cennej wiedzy między projektami.

Nie można również pominąć **najważniejszych wyzwań, związanych z dojrzałością projektową**. Eksperska wiedza z zakresu IT w różnych obszarach, zarządzanie zmianą, efektywne zarządzanie projektami stanowią kluczowe obszary do dalszego rozwoju. Beneficjenci powinni nadal inwestować w szkolenia i programy rozwojowe, aby podnieść swoje kompetencje w tych dziedzinach.

Strona 22 z 35

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@cyfra.gov.pl

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

Konieczne jest również skupienie się na technologiach i narzędziach IT, aby umożliwić skuteczne wykorzystanie wsparcia narzędziowego w procesie organizacji i zarządzania projektem. To wymaga stałego doskonalenia i świadomości nowych rozwiązań technologicznych.

Mimo identyfikowanych problemów można stwierdzić, że ogólny obraz sytuacji jest pozytywny. Większość instytucji prezentuje co najmniej średni (trzeci) poziom dojrzałości projektowej, co oznacza, że są w stanie skutecznie podejmować i realizować projekty. To świadczy o tym, że przyznane wsparcie finansowe w ramach POPC zostało udzielone instytucjom, które spełniały wymagane kryteria i były odpowiednio przygotowane do wykorzystania otrzymanych środków.

Utrzymanie wzrostu poziomu dojrzałości i wsparcie w dalszym jej rozwijaniu są kluczowe dla przyszłych projektów dofinansowanych w ramach **Funduszy Europejskich na Rozwój Cyfrowy (FERC)**. Wymaga to większego zaangażowania instytucji i świadomego podejścia do działań związanych z cyfryzacją. Stanowi też **wyzwanie, zwłaszcza dla instytucji publicznych, które nadal nie mają odpowiednich kompetencji lub je rozwijają** i potrzebują zewnętrznego wsparcia.

Ważnym spostrzeżeniem jest również fakt, że organizacje najlepiej radzą sobie z zarządzaniem budżetem projektowym IT oraz zarządzaniem ryzykiem. Świadczy to o obecności odpowiednich procesów i praktyk w tych obszarach, umożliwiających skuteczną kontrolę kosztów projektów oraz identyfikację i potencjalne mitygowanie ryzyk. Jednak, w kontekście nowych wyzwań związanych z transformacją cyfrową i nowymi technologiami, Beneficjenci muszą rozwijać się i doskonalić, aby utrzymać lub zwiększyć swoją dojrzałość w tych i innych obszarach.

Badana dojrzałość projektowa może być bezpośrednio powiązana z opisem trwającej **transformacji cyfrowej** wśród instytucji. Większość z nich jest w trakcie tego procesu. Sama transformacja i ciągły rozwój technologii stawiają przed Beneficjentami nowe cele. Instytucje powinny dostosowywać się do zmieniającego się i coraz bardziej z informatyzowanego społeczeństwa i środowiska biznesowego.

Aby utrzymać lub zwiększyć swoją dojrzałość projektową, organizacje powinny nadal inwestować w rozwój kompetencji, o których wcześniej wspomniano. Szkolenia, programy rozwojowe, udział w warsztatach i konferencjach branżowych są nieodzownymi elementami budowania zdolności organizacyjnych w tych obszarach. Ważne jest również dalsze udostępnianie baz wiedzy i dobrych praktyk, aby instytucje mogły wzajemnie się uczyć. Kontynuowanie działań mających na celu podnoszenie wiedzy i kompetencji z zakresu metodyk zarządzania projektami IT, zarządzania zmianą oraz wykorzystania narzędzi wspomagających pracę jest kluczowe dla organizacji, które chcą skutecznie wykorzystać potencjał cyfryzacji.

Należy pamiętać że transformacja cyfrowa to nie jednorazowy projekt, ale **ciągły proces** (samo)doskonalenia instytucji. Beneficjenci muszą zdawać sobie sprawę, że utrzymanie lub zwiększenie dojrzałości projektowej wymaga dostosowywania się do otoczenia i zmian w ich obszarach zainteresowań. Organizacje, które proaktywnie podejmują takie działania, mają większą szansę stać się integralną częścią dobrze funkcjonującej e-administracji.

W świetle powyższego warto jeszcze raz podkreślić rolę **Funduszy Europejskich na Rozwój Cyfrowy (FERC)**. Przy identyfikowanych problemach, wyzwaniach i dążeniu do utrzymania obecnego trendu transformacji cyfrowej, FERC może być niezbędny przy realizacji kolejnych inwestycji w obszarze IT w instytucjach publicznych. Istotne jest, aby **narzędzia do diagnozowania dojrzałości projektowej**, luk kompetencyjnych i mocnych stron przyszłych Beneficjentów były dostępne w tej perspektywie. Pozwoli to na jeszcze bardziej sprecyzowane wsparcie poszczególnych projektów i instytucji.

Podsumowując powyższe:

- poziom dojrzałości projektowej instytucji jest na etapie wzrostu, jednak wciąż istnieją obszary wymagające poprawy,
- obserwuje się wzrost średnich wartości we wszystkich dziesięciu kryteriach oceny,

- dwie instytucje osiągnęły piąty, najwyższy poziom dojrzałości,
- w niektórych instytucjach mogą nadal wystąpić trudności w skutecznej realizacji projektów IT,
- większość instytucji skutecznie zarządza budżetem projektowym IT oraz ryzykiem,
- najniżej oceniane obszary to Wiedza IT oraz Technologia i narzędzia IT,
- brak systematyczności i efektywności w przekazywaniu i gromadzeniu wiedzy w instytucjach stanowi istotny problem.

7.2 Propozycja rekomendacji na przyszłość

Na podstawie wyników badania można sformułować kilka rekomendacji, które mogą być wykorzystane do dalszego podnoszenia poziomu dojrzałości projektowej w instytucjach publicznych:

- 1. Kontynuacja specjalistycznego wsparcia dla instytucji publicznych:**
Instytucje, które napotyka trudności w skutecznym wdrażaniu projektów IT, powinny mieć możliwość kontynuowania współpracy z Zespołem "POPC Wsparcie" lub podobnymi instytucjami, aby otrzymać niezbędne wsparcie i doradztwo w procesie realizacji projektów IT.
- 2. Wprowadzenie mechanizmów zarządzania wiedzą i doświadczeniem w instytucjach:**
Może to obejmować dokumentowanie najlepszych praktyk, tworzenie baz wiedzy oraz organizowanie regularnych spotkań w celu wymiany doświadczeń. Kluczowe jest wprowadzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej gromadzeniu i udostępnianiu informacji.
- 3. Systematyczne podnoszenie kompetencji IT w instytucjach publicznych:**
Należy inwestować w szkolenia, aby zwiększyć kompetencje w obszarach specjalistycznej wiedzy IT, User Experience (UX) i analizy biznesowej. Podnoszenie kompetencji IT powinno być integralną częścią ogólnych strategii organizacji.
- 4. Wykorzystanie nowoczesnych technologii i narzędzi IT:**
Stałe doskonalenie i świadomość nowych rozwiązań technologicznych są kluczowe.
- 5. Usprawnienie procesu pozyskiwania środków z zewnętrznych źródeł finansowych na realizację projektów IT w administracji publicznej:**
Wsparcie finansowe i realizacja projektów IT powinny być kontynuowane w celu utrzymania i zwiększenia poziomu dojrzałości projektowej instytucji.
- 6. Utrzymywanie poziomu dojrzałości projektowej:**
Beneficjenci powinni kontynuować działania mające na celu utrzymanie i zwiększenie poziomu dojrzałości projektowej we wszystkich badanych obszarach.
- 7. Kontynuowanie działań związanych z transformacją cyfrową administracji publicznej:**
Dojrzałość projektowa instytucji jest ściśle powiązana z trwającą transformacją cyfrową. Należy promować działania związane z tym procesem wśród wszystkich podmiotów publicznych.

Załącznik nr 1 – Opis kryteriów

Kryterium nr 1: Kultura projektowa IT

Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
Institucja nie ma opisanych procesów realizacji zadań bieżących (zadań nieprojektowych). Zadania realizowane są na podstawie doświadczenia pracowników i „pamięci organizacji”. Działania usprawniające (np. w formie projektów) inicjowane są w sposób niezaplanowany.	W instytucji dominują działania procesowe. Projekty prowadzone są sporadycznie. Kierownictwo instytucji lub komórek organizacyjnych bezpośrednio nadzoruje realizowane projekty. Zazwyczaj w Projekcie bierze udział jedna komórka organizacyjna tej instytucji.	Institucja realizuje działania procesowe a jednocześnie realizuje projekty IT. Powoływane są struktury projektowe angażujące pracowników różnych komórek organizacyjnych, którym przypisywane są konkretne role projektowe.	Projekty odgrywają ważną część w działalności instytucji. Powołana jest specjalna komórka do zarządzania projektami (np. Biuro Projektów). Dysponuje ona odpowiednimi zasobami, aby nadzorować realizowane projekty. Role projektowe odpowiedzialne za strategiczne zarządzanie oraz nadzór nad projektem (np. przewodniczący komitetu sterującego) powoływane są niekoniecznie w połączeniu z oficjalną strukturą organizacyjną.	Projekty odgrywają ważną część w działalności instytucji. Powołana jest specjalna komórka do zarządzania projektami (np. Biuro Projektów). Dysponuje ona odpowiednimi zasobami, aby nadzorować realizowane projekty. Role projektowe odpowiedzialne za strategiczne zarządzanie oraz nadzór nad projektem (np. przewodniczący komitetu sterującego) powoływane są niekoniecznie w połączeniu z oficjalną strukturą organizacyjną. Instytucja posiada mechanizmy zarządzania Portfelem oraz Programem projektów.

Kryterium nr 2: Celowość projektów IT

Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
Działanie projektowe są podejmowane w oparciu o nieusystematyzowane i niepotwierdzone uzasadnienie biznesowe. Uzasadnienie nie jest	Potwierdzone są zasadność prowadzenia i założenia projektu.	Institucja wymaga, aby projekt posiadał uzasadnienie biznesowe. Wymóg tworzenia i weryfikacji takiego uzasadnienia jest określony w przyjętych metodach projektowych.	Institucja wymaga, aby projekt posiadał uzasadnienie biznesowe. Wymóg tworzenia i weryfikacji okresowej takiego uzasadnienia jest określony w przyjętych metodach	Institucja wymaga, aby projekt posiadał uzasadnienie biznesowe. Wymóg tworzenia i weryfikacji okresowej takiego uzasadnienia jest określony w przyjętych metodach

weryfikowane okresowo, ani też po zakończeniu projektu.		Instytucja posiada potencjał do korygowania założeń projektu, zmiany lub nawet zamknięcia projektu. Na etapie formowania się projektu wdrażane są elementy podejścia User Experience.	projektowych. Instytucja posiada potencjał do korygowania założeń projektu, zmiany lub nawet zamknięcia projektu. Na etapie formowania się projektu wdrażane są elementy podejścia User Experience. Po zakończeniu projektu badane jest osiągnięcie założonych korzyści.	projektowych. Kierownictwo instytucji wymaga potwierdzenia uzasadnienia biznesowego przez dodatkowe role (nadzór) lub komórki organizacyjne (np. właściwe w sprawach prawnych, kontrolingowych itd.). Na etapie formowania się projektu wdrażane są elementy podejścia User Experience. Instytucja posiada potencjał do korygowania założeń projektu, zmiany lub nawet zamknięcia projektu. Po zakończeniu projektu badane jest osiągnięcie założonych korzyści.
Kryterium nr 3: Metodyka zarządzania projektami IT				
Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
Brak metodyki zarządzania projektami. Projekty prowadzone są w przypadkowy sposób, np. w oparciu o kompetencje poszczególnych pracowników.	Metodyka zarządzania projektami dobierana jest doraźnie. Metodyka nie jest zaimplementowana w instytucji w sposób formalny. Dobór metody może być przypadkowy	Opracowano i wprowadzono aktem kierownictwa instytucji podstawy metodyczne zarządzania projektami dla projektów IT.	Opracowano i wprowadzono aktem kierownictwa instytucji podstawy metodyczne zarządzania projektami dla projektów IT (akt ten jest również aktualizowany). Odbywa	Opracowano i wprowadzono aktem kierownictwa instytucji podstawy metodyczne zarządzania projektami dla projektów IT. Odbywa się ewaluacja metodyk Zarządzania

	dla każdego realizowanego projektu.		się okresowy przegląd metodyki zarządzania projektami.	projektami IT. Instytucja jest w stanie dostosować portfel metodyk zarządzania projektami w zależności od potrzeb i pojawiających się trendów.
Kryterium nr 4: Zespół projektowy IT i komunikacja				
Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
Zasoby ludzkie przypisane są do projektu w przypadkowy sposób, bez usankcjonowania w strukturze projektu IT.	Zasoby ludzkie dobierane są w sposób nieprzypadkowy. Realizacja projektów IT jest dodatkowym obowiązkiem dla pracowników w ramach podstawowego czasu pracy.	Zasoby ludzkie są dobierane do projektów IT w sposób planowany, pod kątem dostępności czasowej oraz kompetencji. W procesie rekrutacji członków zespołów projektowych (wewnętrznej i zewnętrznej) sprawdza się wiedzę i kompetencje pracownika.	Zasoby ludzkie są dobierane do projektów IT w sposób planowany, pod kątem dostępności czasowej oraz kompetencji. W procesie rekrutacji członków zespołów projektowych (wewnętrznej i zewnętrznej) sprawdza się wiedzę i kompetencje pracownika. Niektórzy pracownicy zatrudniani są wyłącznie do celów projektowych.	Zasoby ludzkie są dobierane do projektów IT w sposób planowany, pod kątem dostępności czasowej oraz kompetencji. W procesie rekrutacji członków zespołów projektowych (wewnętrznej i zewnętrznej) sprawdza się wiedzę i kompetencje pracownika. Niektórzy pracownicy zatrudniani są wyłącznie do projektów. Instytucja identyfikuje kluczowych członków zespołów projektowych, planuje i realizuje plan zastępowalności kluczowych członków zespołu

				w przypadku odejść (np. w formie usług z zakresu zapewnienia zasobów ludzkich tzw. <i>bodyleasingu</i> , lub też podnoszenia kwalifikacji innych członków zespołu).
Kryterium nr 5: Budżet projektowy IT				
Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
W planowaniu budżetu instytucji nie uwzględnia się planowania budżetu na realizację projektów IT (finansowanie wpisane w stałe zadania).	W planowaniu budżetu instytucji uwzględnia się budżet na realizację projektów IT. Brak podziału kosztów na zarządzanie oraz realizację zadań merytorycznych.	W planowaniu budżetu instytucji uwzględnia się budżet na realizację projektów IT oraz zarządzanie nimi. Przypisany jest budżet do projektu wraz z podziałem kosztów na zarządzanie oraz realizację zadań merytorycznych.	Stworzony jest budżet na działania przygotowawcze do projektów IT. Przypisany budżet na realizację zadania oraz zarządzanie projektem. Istnieje budżet na budowanie bazy wiedzy. Istnieje metoda szacowania budżetu oraz są wykorzystywane doświadczenie związane z szacowaniem kosztów projektów. Istnieją katalogi kosztów. Planuje się budżet ryzyka w projektach (np. fundusz na nieprzewidziane wydatki).	Stworzony jest budżet na działania przygotowawcze do projektów. Przypisany budżet na realizację zadania oraz zarządzanie projektem. Istnieje budżet na budowanie bazy wiedzy. Istnieje metoda szacowania budżetu oraz są wykorzystywane doświadczenie związane z szacowaniem kosztów projektów. Istnieją katalogi kosztów. Planuje się budżet ryzyka w projektach (np. fundusz na nieprzewidziane wydatki). Istnieje budżet na działanie ewaluacyjne, upowszechnianie

				wiedzy, rozwój narzędzi dodatkowych. Optymalizuje się koszty na poziomie Programu i Portfela projektów.
Kryterium nr 6: Zarządzanie zamówieniami publicznymi				
Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
Plan zamówień publicznych nie jest tworzony w oparciu o zaplanowane i zgłoszone potrzeby projektów IT (projekty są inicjowane w sposób niezaplanowany). Instytucja nie posiada specjalistów od zagadnień formalnych jak i merytorycznych zamówień publicznych. Dokumentacja postępowań przetargowych na zakup doradztwa technicznego, infrastruktury i oprogramowania jest tworzona na podstawie powszechnie dostępnych dokumentów, np. w instytucji, dostępnych <i>on-line</i> .	Plan zamówień publicznych tworzony w oparciu o zgłoszone potrzeby przez projekt IT. Komórka organizacyjna realizująca projekt w całości przygotowuje dokumentację postępowań przetargowych i zakupowych. Instytucja kontroluje wykonanie planu zamówień publicznych. Przygotowanie dokumentacji trwa bardzo długo.	Instytucja posiada wyspecjalizowaną komórkę organizacyjną odpowiedzialną za zamówienia publiczne (np. Biuro Zamówień Publicznych). Wyspecjalizowany dział zamówień publicznych realizuje postępowania przetargowe. Zamówienia publiczne wspierają komórki właściwe w sprawach obsługi prawnej.	Instytucja posiada wyspecjalizowaną komórkę organizacyjną odpowiedzialną za zamówienia (np. Biuro Zamówień Publicznych). Wyspecjalizowany dział zamówień publicznych realizuje postępowania. Zamówienia publiczne wspierają komórki właściwe w sprawach obsługi prawnej, w której zatrudnione są osoby wyspecjalizowane w przygotowywaniu dokumentów postępowań. W przypadku braku wiedzy merytorycznej instytucja korzysta z (zewnętrznych) usług	Instytucja posiada wyspecjalizowaną komórkę organizacyjną odpowiedzialną za zamówienia (np. Biuro Zamówień Publicznych). Wyspecjalizowany dział zamówień publicznych realizuje postępowania. Zamówienia publiczne wspierają komórki właściwe w sprawach obsługi prawnej, w której zatrudnione są osoby wyspecjalizowane w przygotowywaniu dokumentów postępowań. W przypadku braku wiedzy merytorycznej instytucja korzysta z (zewnętrznych) usług

Przygotowanie dokumentacji postępowania trwa bardzo długo.			doradztwa w zakresie zamówień publicznych (zarówno w aspekcie formalnym jak i merytorycznym). Zamówienia publiczne są udzielane zgodnie z harmonogramami projektów. Odbierane towary i usługi są zgodne z oczekiwaniami zamawiającego.	doradztwa w zakresie zamówień publicznych (zarówno w aspekcie formalnym jak i merytorycznym). Zamówienia publiczne są udzielane zgodnie z harmonogramami projektów. Odbierane towary i usługi są zgodne z oczekiwaniami zamawiającego. Jednostka odpowiedzialna za nadzorowanie projektów (np. Biuro Projektów) koordynuje prowadzenie postępowań przetargowych i zakupowych w całym Portfelu projektów. Tworzone są biblioteki produktów objętych zamówieniami publicznymi.
Kryterium nr 7: Miary sukcesu projektu IT				
Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
Brak jakiegokolwiek opomiarowania efektów, korzyści i czynników wpływających na projekt IT	Głównymi miarami projektów jest odniesienie się do harmonogramu oraz budżetu.	Opomiarowany jest harmonogram, budżet oraz odstępstwa od nich. Dla projektów IT identyfikowane	Na podstawie pomiarów dokonywane są działania zapobiegawcze i naprawcze (głównie w aspekcie harmonogramu i budżetu),	Każdy projekt i czynnik wpływający na projekt IT jest w pełni opomiarowany i zarządzany. Przy wykorzystaniu mierników podejmowane są

(nawet dla harmonogramu i budżetu).		i raportowane są (niezwymlarowane) korzyści.	zgodnie z praktykami stosowanymi w instytucji. Dla wszystkich projektów identyfikowane i raportowane są korzyści, z których część ma postać wymierną (np. w postaci oszczędności czasu, pieniędzy, zmniejszenia liczby osób lub jednostek uczestniczących w procesie).	strategiczne decyzje. Po zakończeniu projektów dokonywane są okresowe przeglądy korzyści dostarczanych przez projekty, z których większość ma postać wymierną (np. w postaci oszczędności czasu, pieniędzy, zmniejszenia liczby osób lub jednostek uczestniczących w procesie).
Kryterium nr 8: Wiedza IT				
Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
Brak powszechnej i podstawowej wiedzy i doświadczenia w temacie realizacji projektów IT. Instytucja nie posiada komórek organizacyjnych dedykowanych do działań IT.	Doświadczenie pojedynczych osób w realizacji projektów. Istnieją dedykowane komórki organizacyjne do działań IT.	Instytucja posiada doświadczenie w realizacji projektów IT (zarówno w warstwie merytorycznej jak i zarządczej). Istnieją dedykowane komórki organizacyjne do działań IT lub instytucje IT podległe lub nadzorowane. Luki kompetencyjne pracowników podnoszone są poprzez system zaplanowanych szkoleń.	Instytucja posiada doświadczenie w realizacji projektów IT (zarówno w warstwie merytorycznej jak i zarządczej). Istnieją dedykowane komórki organizacyjne do działań IT lub instytucje IT podległe lub nadzorowane. Luki kompetencyjne pracowników podnoszone są poprzez system zaplanowanych szkoleń. Zarządza	Instytucja posiada doświadczenie w realizacji projektów IT (zarówno w warstwie merytorycznej jak i zarządczej). Istnieją dedykowane komórki organizacyjne do działań IT lub instytucje IT podległe lub nadzorowane. Luki kompetencyjne pracowników podnoszone są poprzez system zaplanowanych szkoleń. Zarządza

			<p>się wiedzą w instytucji – członkowie zespołów projektowych współtworzą i wykorzystują bazę wiedzy i dzielą się doświadczeniami (np. udostępniają dzienniki doświadczeń, dzienniki projektów itd.).</p> <p>Instytucja posiada zasady zarządzania wiedzą w temacie realizacji projektów, które podlegają ewaluacji.</p>	<p>się wiedzą w instytucji – członkowie zespołów projektowych współtworzą i wykorzystują bazę wiedzy i dzielą się doświadczeniami (np. udostępniają dzienniki doświadczeń, dzienniki projektów itd.).</p> <p>Instytucja posiada zasady zarządzania wiedzą, które podlegają ewaluacji.</p> <p>Ciągłe doskonalenie, szkolenie, nabywanie nowych umiejętności, przekazywanie wiedzy na każdym szczeblu instytucji w temacie realizacji projektów oraz IT. Instytucja propaguje i dzieli się wiedzą z innymi instytucjami.</p>
Kryterium nr 9: Zarządzanie ryzykiem w projektach IT				
Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
Brak powszechnej wiedzy i doświadczenia w temacie	Instytucja posiada pewne mechanizmy zarządzania zagrożeniami: identyfikuje się	Instytucja wymusza na Projekcie IT analizę zagrożeń co najmniej dla harmonogramu i budżetu	Instytucja wymusza na Projekcie IT wprowadzenie mechanizmów zarządzania wszystkich kategorii	Instytucja wymusza na Projekcie IT wprowadzenie mechanizmów zarządzania ryzykiem

zarządzania ryzykiem w projektach IT.	zagrożenie i planuje reakcję na zagrożenie. Działania mitygujące podejmowane są w sposób nieustrukturyzowany (np. brakuje reguł raportowania zagrożenia).	projektu. Dla tej grupy zagrożeń istnieją mechanizmy informowania i reagowania. Istnieje strategia zarządzania ryzykiem, odnosząca się co najmniej do zagrożeń.	ryzyka. Zagrożenia projektowe są identyfikowane. Określa się prawdopodobieństwo wystąpienia i wpływu zagrożenia na projekt, planuje reakcję na zagrożenie. Analizuje się szanse dla projektu i podejmuje działania umożliwiające jej wykorzystanie i wzmocnienie.	(zagrożeniami i szansami). Ryzyka projektowe są identyfikowane, określa się prawdopodobieństwo wystąpienia i wpływu na projekt, planuje reakcję na zagrożenie. Zarządzanie ryzykiem (zagrożeniami i szansami) w projekcie IT wspierane jest ze strony Biura Projektów (lub podobnej komórki w instytucji). Biuro Projektów dokonuje planowanych przeglądów rejestrów ryzyk w projektach. Identyfikuje powiązania pomiędzy ryzykami w poszczególnych projektach i wymusza reakcje na ryzyka współdzielone.
Kryterium nr 10: Technologia oraz narzędzia IT				
Poziom 1 (*) Brak dojrzałości projektowej	Poziom 2 (**) Niska dojrzałość projektowa	Poziom 3 (***) Średnia dojrzałość projektowa	Poziom 4 (****) Rozwijająca się dojrzałość projektowa	Poziom 5 (*****) Dojrzałość projektowa optymalizowana
Brak wykorzystywania dedykowanych narzędzi informatycznych	Narzędzia informatyczne są dobierane doraźnie w sposób przypadkowy. Nie ma	Istnieją narzędzia spójne dla instytucji w zakresie zarządzania projektami IT, jednak nie ma	Istnieją narzędzia spójne dla instytucji w zakresie zarządzania projektami i jest konieczność ich	Istnieją narzędzia kompleksowe dla instytucji w zakresie zarządzania projektami IT,

wspomagających realizację i zarządzanie projektem IT.	sformalizowanego sposobu i wytycznych dot. korzystania z konkretnych narzędzi (nie dotyczy zgodności licencyjnej).	konieczności ich stosowania. Nie ma sformalizowanego sposobu i wytycznych dot. korzystania z konkretnych narzędzi (nie dotyczy zgodności licencyjnej).	stosowania. Zasady korzystania z narzędzi są sformalizowane.	Programami oraz Portfelem projektów i jest konieczność ich stosowania. Systemowo wspiera się całościowe zarządzanie projektami i wszystkie jego aspekty.
---	--	--	--	--

Tabela 5 Opis kryteriów