

CENTRUM
PROJEKTÓW
POLSKA
CYFROWA

PROGRAM OPERACYJNY POLSKA CYFROWA

DOBRA PRAKTYKA W FORMIE PORADNIKA ZBIÓR DOŚWIADCZEŃ BENEFICJENTÓW



**Fundusze
Europejskie**
Polska Cyfrowa











CENTRUM
PROJEKTÓW
POLSKA
CYFROWA

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Powoli dobiega końca rozliczanie projektów z perspektywy 2014-2020, jednocześnie wkraczamy w nowy okres programowania 2021-2027. Postanowiliśmy wykorzystać ten moment na zebranie doświadczeń beneficjentów II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (PO PC), którzy realizowali swoje projekty. W tym celu zorganizowaliśmy warsztaty stacjonarne z ich udziałem.

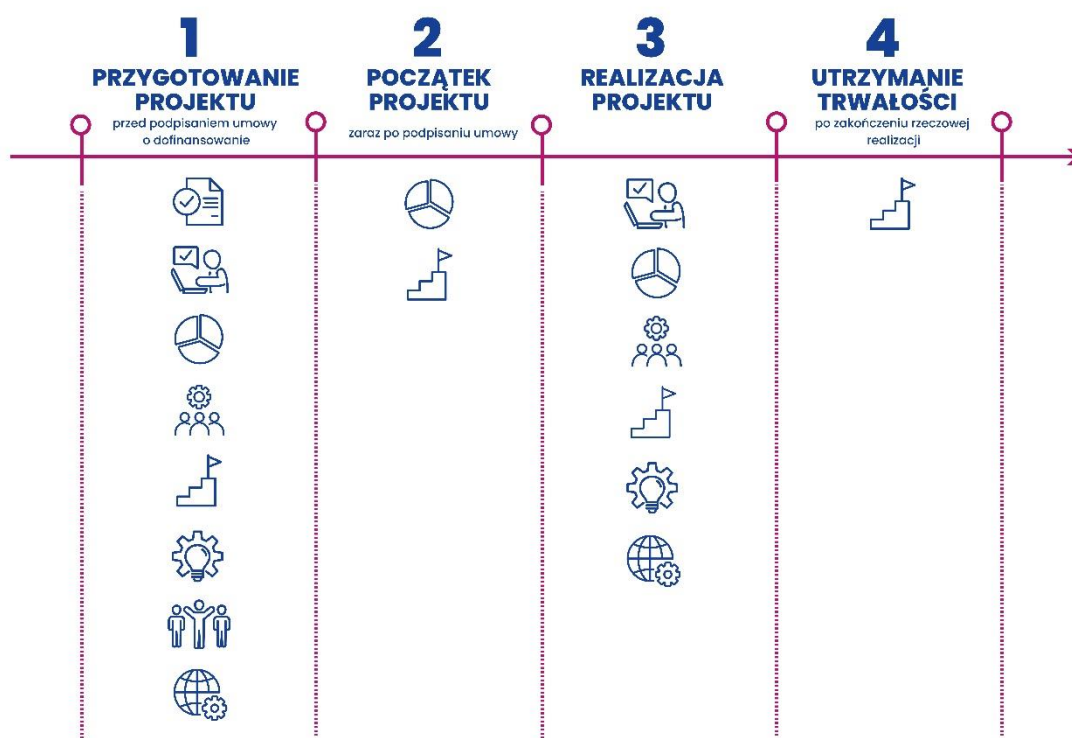
Scenariusz spotkania obejmował pracę w grupach tematycznych. Dzięki ankietom wyłoniliśmy obszary, w których udało się wypracować pomysły rozwiązania w zakresie planowania i realizacji projektów. Te obszary to:

1. dokumentacja projektowa 
2. zespół projektowy 
3. kamienie milowe i wskaźniki 
4. postępowania przetargowe (w tym na sprzęt, wyposażenie, oprogramowanie) 
5. dostępność cyfrowa 
6. informacja i promocja 
7. partnerstwo 
8. metody digitalizacji i zarządzanie zasobami cyfrowymi. 

W trakcie warsztatów poprosiliśmy beneficjentów, aby wskazali, kiedy najlepiej podjąć działania w danych obszarach. Zależało nam na umiejscowieniu procesów w czasie, tak aby projekt był dobrze przygotowany i zarządzany.

Cykl życia projektu podzieliśmy na cztery okresy, które umieściliśmy na osi czasu projektu:

1. przygotowanie projektu (przed podpisaniem umowy o dofinansowanie)
2. początek projektu (zaraz po podpisaniu umowy)
3. realizacja projektu
4. utrzymanie trwałości (po zakończeniu rzeczowej realizacji).



Ikony danego obszaru umieściliśmy na osi czasu projektu.

Przypisanie ikony do danego okresu projektu oznacza, że wówczas należy podjąć działania z nim związane.

Oddajemy w Państwa ręce podsumowanie naszych prac jako efekt wymiany doświadczeń, eksperckiej wiedzy beneficjentów i tzw. "burzy mózgow" podczas dwóch dni warsztatów.

Opracowanie nie jest kompleksowym podręcznikiem realizacji projektów, a jedynie zbiorem dobrych rad i praktyk Beneficjentów.

Dokument powstał dzięki otwartości i zaangażowaniu przedstawicieli niżej wymienionych Beneficjentów: Akademii Sztuki Wojennej, Biblioteki Narodowej, Głównego Inspektoratu Sanitarnego, Głównego Urzędu Miar, Głównego Urzędu Statystycznego, Instytutu Oceanologii Polskiej Akademii Nauk, Instytutu Psychiatrii i Neurologii, Ministerstwa Cyfryzacji, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwa Zdrowia, Muzeum Narodowego w Warszawie, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, Muzeum Sztuki w Łodzi, Narodowego Instytutu Fryderyka Chopina, Ośrodka Przetwarzania Informacji - Państwowego Instytutu Badawczego, Państwowego Instytutu Medycznego MSWiA, Polskiego Wydawnictwa Muzycznego, Prokuratury Krajowej, Telewizji Polskiej S.A., Ubezpieczeniowego Funduszu Gwarancyjnego, Uniwersytetu Jagiellońskiego Collegium Medicum, Uniwersytetu Łódzkiego, Urzędu Komunikacji Elektronicznej, Urzędu Zamówień Publicznych, Wytwórni Filmów Dokumentalnych i Fabularnych.



1. DOKUMENTACJA PROJEKTOWA

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

1. Stwórz przed naborem bazę pomysłów, potrzeb i doświadczeń z wcześniej realizowanych projektów. Będzie Ci łatwiej określić cele nowego projektu.
2. Powołaj zespół oceny inicjatyw, który będzie zbierał pomysły, analizował możliwość ich wdrożenia pod kątem zasobów, finansów i realizacji projektów.
3. Zbadaj potrzeby użytkowników końcowych i grupy docelowej. Określisz w ten sposób oczekiwany produkt Twojego projektu.
4. Uświadom użytkowników końcowych i grupę docelową, że będą np. zobowiązani do korzystania z wytworzonego produktu lub nawet będą musieli dostosować swoje procedury czy systemy do danego rozwiązania.

5. Sprawdź możliwości finansowe jednostki i procedury wewnętrzne. Mogą one mieć wpływ na sposób realizacji projektu.
6. Zbadaj otoczenie prawne (zgodność założeń projektu z przepisami prawa, tj. czy wymagane są zmiany przepisów, od których zależy realizacja projektu; czy zmiany są możliwe do wprowadzenia; czy przepisy nie są w trakcie zmiany).
7. Zadbaj o zdobycie w terminie zgody dysponenta środków/zgody decydenta (np. Komitetu Sterującego), co do realizacji założeń projektu/zapewniania środków finansowych, szczególnie jeśli w projekcie wymagany jest wkład własny.
8. Przeprowadź analizę istniejących systemów/platform/rozwiązań, które będą zaimplementowane do Twojego produktu. Zadbaj o to, aby produkty mogły się uzupełniać, współpracować ze sobą i nie powielają istniejących rozwiązań.
9. Określ ryzyka dla projektu, nadaj im rangę, zaplanuj ewentualne działania zapobiegawcze lub zaradcze.
10. Przygotuj dokumenty wymagane do zainicjowania procesu przygotowania i realizacji projektu w Twojej instytucji.
11. Wybierz metodykę zarządzania projektem – rozważ metodykę zwinną. Jest to niezwykle skuteczna strategia rozwoju produktów informatycznych cechujących się wysokim stopniem innowacyjności i ryzyka.
12. Jeśli to możliwe, rozważ realizację projektu etapowo, na podstawie komponentów, z wykorzystaniem mikroserwisów, a nie dużych systemów. Pozwoli to na lepszy monitoring wykonawcy oraz łatwiejsze modernizowanie części produktu, bez konieczności zmiany całego systemu.
13. Przygotuj zarys projektu, budżetu projektu – fiskę projektową.
14. Zadbaj o spójne zapisy w dokumentacji aplikacyjnej (wniosek o dofinansowanie wraz z załącznikami, studium, opis założeń projektu do rekomendacji OPI, KRMC).
15. W dokumentacji projektowej (Wniosku o dofinansowanie (WoD)/Studium Wykonalności (SW)) w miarę możliwości nie wskazuj konkretnych, zbyt szczegółowych parametrów sprzętu (te prawdopodobnie zmienią się zanim rozpoczniesz realizację projektu). Skup się na opisie funkcjonalności potrzebnego sprzętu, oprogramowania, wyposażenia, itp.

16. Jeśli możesz, użyj zapisu np. „szczegółowa specyfikacja sprzętu na etapie postępowania przetargowego”, aby zminimalizować wnioskowanie o zmiany w projekcie. Jednym słowem, bardziej ogólne zapisy w SW pozwolą na elastyczne podejście do osiągnięcia celu projektu.
17. Pamiętaj o dostępności cyfrowej w projekcie (patrz **pkt. 5. Dostępność cyfrowa**).



2. ZESPÓŁ PROJEKTOWY

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

1. Określ skład zespołów/podzespołów potrzebnych do realizacji poszczególnych zadań w projekcie. Poza zadaniami merytorycznymi, nie zapomnij o zespole wsparcia, który będzie odpowiadał za zarządzanie projektem, dokumentację działań, sprawozdawczość, itp.
2. Zbuduj strukturę zespołu i sprawdź, jak wpisuje się w strukturę Twojej instytucji:
 - jakie są kanały przepływu informacji
 - jakie są ścieżki decyzyjne
 - zadbaj, aby zespół, który przygotowuje projekt był częścią zespołu realizującego projekt. Zapewni to wiedzę historyczną.
3. Określ pożądane doświadczenie, wiedzę i umiejętności zespołu projektowego.
4. Pomyśl nad powołaniem zespołu zajmującego się architekturą biznesową oraz techniczną. Pozwoli to na spójne podejście w całej organizacji. Dobrą praktyką jest powołanie zespołu monitorowania oraz centrum kompetencji, które wspierałyby merytorycznie zespół projektowy.
5. Sprawdź własne zasoby kadrowe oraz możliwość przyjęcia przez Twoich pracowników dodatkowych zadań projektowych.
6. Ustal jakich pracowników Ci brakuje. Zdecyduj, czy możesz ich zatrudnić, czy zleczysz prace podmiotom zewnętrznym.

7. Przy zatrudnianiu pracowników w ramach stosunku pracy sprawdź strategię zatrudnieniową swojej instytucji:
- sprawdź, czy instytucja może sobie pozwolić na dodatkowy etat; dopilnuj, aby zatrudnienie w projekcie po jego zakończeniu nie stało się obciążeniem dla instytucji
 - wybierz odpowiedni sposób zatrudnienia
 - pamiętaj o obowiązujących przepisach prawa pracy (dopuszczalnych umowach czasowych, okresach wypowiedzenia, itp.).
8. Jeśli planujesz zaangażować własnych pracowników do realizacji projektu:
- ustal formę zatrudnienia i sposób wynagrodzenia, które będą możliwe do sfinansowania w projekcie zgodnie z dokumentacją programową, np. finansowanie części etatu, dodatki do wynagrodzenia itp.
 - sprawdź jakie warunki musisz spełnić, aby wybrane formy zatrudnienia były kwalifikowalne w projekcie (jakie dokumenty musisz posiadać, czy będzie możliwe ich zgromadzenie w instytucji)
 - upewnij się, że forma zatrudnienia w projekcie oraz stanowisko, które chcesz zaproponować własnym pracownikom, są przewidziane w obowiązujących w Twojej instytucji regulaminach: organizacyjnym i wynagradzania
 - pamiętaj, że założenia projektowe muszą bazować na obowiązujących regulaminach. Niedopuszczalne jest zmienianie regulaminu wynagradzania na potrzeby realizacji projektu
 - pamiętaj o przepisach prawa pracy.
9. Kiedy decydujesz się na zlecenie realizacji zadań na zewnątrz, pamiętaj o:
- precyzyjnym określeniu zadań dla wykonawcy (aby uniknąć realizacji nieoczekiwanych zadań przez zespół własny)
 - stworzeniu szczegółowego harmonogramu – w celu częstego monitorowania postępów prac u wykonawcy, aby uniknąć nieprzewidzianych opóźnień, zapobiec pojawiającym się trudnościom
 - ujęciu w umowie z wykonawcą najważniejszych dla Ciebie kwestii związanych z realizacją projektu, np. zapisu, że w trakcie realizacji umowy równolegle

prowadzone będą audyty, których wyniki wykonawca jest zobowiązany uwzględnić

- zaplanowaniu procesu wyboru wykonawcy, aby na czas posiadać osoby do realizacji zadań w terminie. Pamiętaj, że procedura wyboru może się wydłużyć
- ustaleniu jakie miejsce zajmie zewnętrzny wykonawca w Twoim zespole projektowym:
 - jak będzie przebiegała współpraca z nim
 - kto będzie podejmował decyzje, przekazywał informacje, odbierał prace.

10. Zaplanuj budżet zespołu projektowego uwzględniając wszystkie role projektowe, formy zatrudnienia, obowiązkowe obciążenia wynikające z prawa pracy. Będzie to dla Ciebie podstawą do wpisania kwoty w budżet projektu na wynagrodzenia.

11. Pamiętaj, że członkowie zespołu muszą mieć jasno określone zadania i miejsce w zespole. Warto te zadania spisać, a także prowadzić bieżące sprawozdania z ich realizacji. Ułatwi to przejęcie danej roli w zespole przez inną osobę.

12. Zadbaj o niezmienność zespołu realizującego projekt, jak również zespołu u wykonawcy.

13. W projektach partnerskich pamiętaj, że wszyscy partnerzy tworzą jeden zespół projektowy i trzeba ustalić sposoby komunikacji pomiędzy zespołami partnerów.

14. Przygotuj bazę wiedzy o projekcie. Jedno miejsce, w którym będą przechowywane wszystkie dokumenty, które powstaną w związku z realizacją projektu oraz wszystkie materiały dodatkowe takie jak opinie, analizy, notatki itp.

15. Przeprowadź szkolenia kadry zarządzającej oraz pracowników zajmujących się zamówieniami pod kątem „jakich błędów unikać” przy pisaniu OPZ w projektach digitalizacyjnych.

REALIZACJA PROJEKTU

1. Dbaj o dojrzałość i świadomość swojej organizacji. Powinna ona mieć wypracowaną wspólną wizję przyszłości, która jest inspiracją dla pracowników, a także jest

nieustannie nastawiona na cel. Kierownictwo/Zarząd instytucji powinni wspierać tę inicjatywę.

2. Ustal priorytety w swojej organizacji. Motywuj pracowników, bo to oni są kluczem do sukcesu. Dbaj o dobrą komunikację i skuteczny przepływ informacji. Spraw, aby każdy cel organizacji był wspólnym celem pracowników. Pamiętaj, że ludzie tworzą miejsca, a miejsca tworzą ludzi.
3. Pamiętaj, że ważne jest zbudowanie właściwego zespołu projektowego ds. zamówień.

Cechy idealnego zespołu projektowego ds. zamówień:

- o jasno określone role projektowe/kompetencje
- o pracownicy mają dostęp do regularnych szkoleń podnoszących wiedzę z zakresu zamówień publicznych (warto skorzystać z usług firmy realizującej certyfikowane szkolenia), pamiętaj, że przepisy się zmieniają
- o w jego skład wchodzi osoby odpowiedzialne, współpracujące, z różnych departamentów instytucji (dział zamówień i komórki merytoryczne); pracują w nim osoby z doświadczeniem zbliżonym do tego, co chcemy osiągnąć w projekcie
- o zapewniona jest właściwa komunikacja i regularne spotkania zespołu projektowego. Etapy przetargu i terminy powinny być komunikowane szerokiej grupie osób (zapewnia to przejrzystość procesu przetargowego). Dzięki temu kierownik projektu i osoba merytoryczna zdobędą wiedzę o czasie i procesie realizacji przedmiotu zamówienia i w odpowiednim czasie rozpoczną procedurę przetargową
- o zapewniona jest ciągłość pracy (zastępowalność pracowników) - wiedza i odpowiedzialność nie powinna być przypisana jednej osobie
- o kierownik projektu cechuje się decyzyjnością i zapewnia wkład merytoryczny
- o PM (project manager) to najlepiej osoba z zewnątrz, spoza struktury przygotowującej zamówienia
- o w pracach zespołu uczestniczy radca prawny od zamówień publicznych lub wyznaczony do tego typu zadań prawnik
- o sprawne podejmowanie decyzji przez Komitet Sterujący; w razie potrzeby zastosowanie trybu obiegowego, co przyspiesza podejmowanie decyzji.

4. Jeśli zachodzi taka potrzeba, powołaj więcej niż jeden zespół projektowy ds. zamówień, zwłaszcza gdy w tym samym czasie trzeba ogłosić więcej niż jedno postępowanie lub dotyczą one różnych zagadnień wymagających wiedzy merytorycznej (np. dostawa sprzętu, działania promocyjne, body leasing, itp.).



3. KAMIENIE MIŁOWE (KM) I WSKAŹNIKI

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

1. Pamiętaj, że KM powinny określać kluczowe działania w projekcie. Skup się na tych najważniejszych etapach, które pozwolą Ci monitorować przebieg prac i umożliwią szybką reakcję na ewentualne opóźnienia.
2. Na potrzeby sprawozdawcze ogranicz KM do 5-6. Umożliwi to bardziej elastyczne podejście w razie nieprzewidzianych trudności i konieczności zmian.
3. Stwórz wewnętrzny harmonogram KM do monitorowania ryzyka w projekcie. Powinien być rozbudowany, szczegółowy i dostosowany do Twoich potrzeb.

POCZĄTEK PROJEKTU

1. Z wyprzedzeniem zaplanuj i przeprowadź postępowanie na głównego wykonawcę produktu projektu. Pamiętaj, że każde ewentualne opóźnienie w KM rzutuje na terminowość i postęp realizacji Twojego projektu.
Stwórz z głównym wykonawcą wspólny dodatkowy rejestr ryzyk, który razem będziecie na bieżąco uaktualniać i monitorować.

REALIZACJA PROJEKTU

1. Organizuj cotygodniowe spotkania zespołu – pomagają w kontrolowaniu, nadzorowaniu terminów. Omawiaj na nich postęp realizacji projektu, ewentualne ryzyka, działania zaradcze oraz plany i cele na najbliższą przyszłość. Nie bój się mówić o porażkach i wraz z zespołem szukajcie rozwiązania problemów, chwalcie się swoimi sukcesami.
2. Spotkania organizuj również z głównym wykonawcą systemu. Pozwoli Ci to na bieżące monitorowanie postępów, terminowości KM i wczesne wychwycenie ewentualnych opóźnień.
3. Ustal system do komunikacji oraz przekazywania dokumentacji pomiędzy Tobą a wykonawcą. Stwórzcie wspólną platformę wymiany informacji, aby każda strona (beneficjent, partner, wykonawca) miała do niej dostęp i mogła na bieżąco kontrolować prawidłowość realizacji KM.



4. POSTĘPOWANIA PRZETARGOWE (w tym na sprzęt, wyposażenie, oprogramowanie)

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

1. Przeprowadź inwentaryzację posiadanych zasobów sprzętowych i określ czego brakuje do realizacji projektu.
2. Ustal także potrzeby Partnerów, jeśli będą z Tobą realizować projekt.
3. Stwórz plan zamówień publicznych i uwzględnij go w harmonogramie do projektu, abyś miał niezbędny sprzęt na czas. Zwróć uwagę, że procedura zakupowa może się wydłużyć (np. odwołania).
4. Zweryfikuj, czy do oszacowania wartości zamówienia:
 - jasno określiłeś wymagania pod kątem jakości przedmiotu zamówienia

- uwzględniłeś rozpiętość wycen przy szacowaniu
 - załączyłeś treść umowy, gdyż umowa ma wpływ na cenę.
5. Szacowanie przedmiotu zamówienia warto przeprowadzić w formie cyklu spotkań i prezentacji oferentów (czasochłonne, ale efektywne).
 6. Wykorzystaj wiedzę historyczną. Zapoznaj się z pytaniami, które pojawiały się w poprzednich postępowaniach w Twojej instytucji. Pomoże to w uniknięciu błędów w postępowaniu prowadzonym obecnie.
 7. Pamiętaj o zespole projektowym ds. zamówień (patrz **pkt. 2. Zespół projektowy**).

REALIZACJA PROJEKTU

1. W celu skutecznej realizacji procesu zamówień publicznych:
 - rozdziel dwa strumienie dotyczące zamówień publicznych na:
 - wewnętrzne biuro planowania (odpowiedzialne za ogłoszenia i wybór kontrahenta)
 - zewnętrznych wykonawców jako wsparcie przy przygotowaniu postępowania przetargowego (np. kancelaria prawna, biuro księgowe)
 - zastosuj inżynierię wymagań, tj. określ interesariuszy projektu i jego zakres; dokładnie określ wymagania, które przełożą się na mniejszą liczbę błędów w realizacji projektu
 - przygotuj postępowanie zgodnie z planem zamówień
 - wyznacz 3-torową odpowiedzialność:
 - dyrektora komórki merytorycznej
 - obsługi prawno-finansowej (kancelarii prawnej/księgowej/finansowej)
 - kierownika zamawiającego.
 - powołuj również zespoły eksperckie
 - realizuj wspólne postępowania w kilku projektach instytucji
 - dobrze skonstruuj OPZ:
 - najlepiej na bazie kilku produktów (bez zawężania do jednego możliwego dostawcy towarów/usług)

- we współpracy z zespołem merytorycznym, a nie tylko przy udziale działu zamówień publicznych. Warto, aby OPZ był udostępniony na wspólnej platformie do współdzielenia dokumentów. Zapewni to wszystkim członkom zespołu poczucie odpowiedzialności, wymianę informacji i dostęp do aktualnego dokumentu.
 - z zastosowaniem norm ISO. Warto, by normy ISO wdrożone były również u zamawiającego, a nie tylko wykonawcy. Dzięki temu zapewniamy dostęp do ustandaryzowanych dokumentów u wykonawcy i zamawiającego.
 - skorzystaj z wyłączeń od procedur opisanych w wytycznych, jeżeli jest to możliwe (np. na zamówienia artystyczne)
 - rozważ wdrożenie odpowiedniego systemu, który będzie narzędziem do monitorowania etapów realizacji przedmiotu zamówienia
 - rozliczaj sprinty/kroki/zrealizowane krótkie etapy/okresy rozliczeniowe, dzięki czemu masz możliwość szybszej reakcji na opóźnienia w realizacji kontraktu.
2. Rozważ skorzystanie z zewnętrznego wsparcia eksperckiego w zakresie konsultacji OPZ, rozwoju architektury IT, dokumentacji wytworzonej w zakresie dostawy i wdrożenia systemów (projekty techniczne, wyniki testów), audytu architektury IT czy programu bazodanowego pod kątem bezpieczeństwa).
 3. Zastosuj warunki udziału w postępowaniu np. wykazanie zrealizowanych usług (postawione warunki pomogą zbadać doświadczenie oferenta).
 4. Pamiętaj, że warunki udziału w postępowaniu muszą być:
 - mierzalne
 - możliwe do spełnienia przez wiele podmiotów
 - odpowiadać przedmiotowi zamówienia.
 5. W przypadku projektów realizowanych w partnerstwie rozważ przeprowadzenie postępowania według danej dziedziny przez partnerów, np. jeden partner robi promocję, inny partner - szkolenia, a kolejny - zakup sprzętu.
- Jeśli w partnerstwie decydujesz się na zamówienia wspólne to zlecaj je tylko wtedy, gdy jest jasny podział zadań do realizacji i dobra współpraca pomiędzy instytucjami.

6. Zweryfikuj, czy zastosowałeś metodę jakościową oceny postępowania - „jak zapewnić jakość?”. Ważne, by:
- wprowadzić co najmniej 5-osobową komisję
 - użyte w ogłoszeniu słownictwo było profesjonalne, doprecyzowane w słowniku pojęć
 - opis w Specyfikacji Warunków Zamówienia (SWZ) był szczegółowy i dokładny (dzięki temu ocena na późniejszym etapie będzie łatwiejsza).
7. Rozważ zastosowanie dialogu technicznego do sprawdzenia rynku. Jest on efektywny przy poprawnym szacowaniu przedmiotu zamówienia. W dialogu technicznym Beneficjent określa podstawowe funkcjonalności (portfolio tego, co chce zrobić), a wykonawca wycenia/szacuje przedmiot zamówienia.
8. Przemyśl sposoby zapewnienia ciągłości pracy nad realizacją projektu oraz monitorowania wydajności personelu wykonawcy. Możesz to zrobić poprzez:
- Body leasing - to sposób na uniknięcie problemów z brakiem realizacji umowy przez wykonawcę, np. poprzez zatrudnienie 7 czy 8 firm możliwe jest zastąpienie pracownika/wykonawcy w razie potrzeby osobą z zespołu innej firmy, dzięki czemu unikamy zastoju w projekcie
 - wprowadzenie zapisu w umowie z wykonawcą o obowiązku obecności konkretnych osób na spotkaniach projektowych
 - stworzenie planu pracy pracowników, co umożliwi monitoring realizacji zadań przez systemy
 - zapisanie w umowie z wykonawcą obowiązku przedstawienia dowodów, sprawozdań z pracy personelu wykonawcy, co umożliwi skuteczną weryfikację postępów prac
 - zapisanie w umowie z wykonawcą wymogu zapewnienia ciągłości wymaganego personelu po stronie wykonawcy
 - zapisanie w umowie z wykonawcą, że w przypadku braku danej osoby wykonawca dopuszcza do pracy osobę o tych samych kwalifikacjach, po akceptacji zamawiającego
 - uwzględnienie w umowie zapisu o możliwości kontroli wykonawcy przez zamawiającego

- powołanie zespołu monitorującego w celu nadzoru nad postępami w realizacji umowy.
9. Reaguj na opóźnienia i zwłokę. Podejmuj zdecydowane kroki, tj. w razie potrzeby zrezygnuj z zamówienia w celu uniknięcia współpracy z nierzetelnym wykonawcą.
10. Stwórz korzystny dla projektu katalog zmian do umowy z wykonawcą:
- rozszerz i dostosuj do realizowanego projektu
 - oszacuj wcześniej potrzeby i zmiany, które mogą nastąpić
 - uwzględnij informację o zamówieniu powtarzającym się.
11. Zleć analizę umowy i katalogu zmian prawnikowi zewnętrznemu.
12. W umowach z wykonawcą weź pod uwagę:
- umowy ramowe
 - planowanie nadmiarowe, które daje możliwość ograniczenia w razie potrzeby
 - kary umowne/korekty finansowe
 - rozbudowaną preambułę do aneksu, z której jasno wynika czego dotyczy aneks/ zmiana.
13. Pamiętaj o stosowaniu adekwatnych kar umownych. Mają za zadanie nie tylko mobilizować wykonawcę do prawidłowego realizowania zamówienia, ale także zabezpieczyć zamawiającemu (Skarbowi Państwa) należyte wykonanie zawartej umowy.
14. Warto precyzyjnie opisać sposób usuwania usterek w umowie, co pozwala na rzetelne wykonanie umowy przez wykonawcę.
15. Aby prawidłowo udokumentować i zarchiwizować zamówienie:
- stosuj wersje elektronicznie dokumentów. Jest to pomocne do udostępniania i kontroli, a także pozwala na szybszy dostęp do dokumentów
 - zadania w zakresie archiwizacji i oznakowania dokumentacji kierowanej do archiwum przypisz pracownikowi działu zamówień
 - przyjmij jednolite oznakowanie i opisywanie dokumentów
 - warto użyć narzędzia do współdzielenia danych i wykorzystywać je do pracy przez cały okres trwania projektu. Pozwala to na systematyczne gromadzenie całości dokumentacji wytwarzanej w projekcie. Stanowi bazę przy opracowaniu dokumentów do nowego projektu

- warto skorzystać ze sprawdzonych systemów i metod do archiwizowania albo udostępniania dokumentów.



5.DOSTĘPNOŚĆ CYFROWA

Dostępność cyfrowa to cecha rozwiązań cyfrowych np.:

- stron internetowych
- aplikacji mobilnych
- systemów
- e-usług
- dokumentów
- materiałów multimedialnych (np. filmy, podcasty)

która umożliwia samodzielne korzystanie z nich przez osoby z niepełnosprawnościami. Jednocześnie wiele jej elementów jest uniwersalnych i poprawia użyteczność każdemu.

WCAG / Standard WCAG (ang. Web Content Accessibility Guidelines) to wytyczne dla dostępności treści internetowych. Wytyczne te wyjaśniają, jak tworzyć strony internetowe i aplikacje, aby udostępnić je osobom z niepełnosprawnościami np. wzroku, słuchu, ruchu, ale też z niepełnosprawnością intelektualną czy zaburzeniami poznawczymi.

Dostępność cyfrowa jest procesem i wymaga ciągłego dbania o nią. Dbaj o dostępność cyfrową na każdym etapie projektu. Najlepsze efekty uzyskasz, traktując ją jako jeden z priorytetów i uwzględniając na każdym etapie (m.in. w planowaniu, budżetowaniu, projektowaniu, programowaniu, testowaniu).

Kluczowe akty prawne związane z dostępnością cyfrową:

- Ustawa z 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych znowelizowana w 2023 r.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2102 z 26 października 2016 r. w sprawie dostępności stron internetowych i mobilnych aplikacji organów sektora publicznego
- Ustawa z 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

Dostępność cyfrowa dotyczy wielu elementów w projekcie, na przykład:

- działań informacyjno-promocyjnych w mediach społecznościowych
- dokumentów tworzonych w projekcie
- procedur projektowych
- rekrutacji pracowników i organizacji ich stanowiska pracy
- zamówień publicznych
- narzędzi cyfrowych wykorzystywanych w projekcie

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

1. Poznaj wymagania prawne dotyczące dostępności cyfrowej.
2. Planując produkt projektu pamiętaj o jego dostępności cyfrowej dla osób z różnymi potrzebami, różnymi niepełnosprawnościami.
3. Sprawdź, czy technologia, na której oprze się planowane rozwiązanie cyfrowe, daje możliwość zapewnienia dostępności cyfrowej.
4. Przemyśl i zaplanuj:
 - zatrudnienie specjalisty ds. dostępności cyfrowej/ grupy osób odpowiedzialnych za dostępność cyfrową
 - szkolenia z dostępności cyfrowej dla członków projektu (na różnym poziomie i z różnego zakresu wiedzy w zależności od potrzeb wynikających z funkcji w projekcie)
 - zakup sprzętu komputerowego i odpowiedniego oprogramowania (także do audytowania e-produktu)

- środki finansowe na dostępność cyfrową np. audyt/lub audyty zewnętrzne na różnych etapach projektu, aby wprowadzić ewentualne zmiany w trakcie realizacji projektu czy na dostępną cyfrową promocję projektu
 - czas na dostępność cyfrową (m.in. przygotowania produktu, wdrożenie, badania, testowanie, audytowanie).
5. Rozważ współpracę z osobami z niepełnosprawnościami w zakresie weryfikacji dostępności cyfrowej.
 6. Planując koszty utrzymaniowe rozwiązania cyfrowego, pamiętaj zawsze o kosztach na zapewnienie dostępności cyfrowej.

POCZĄTEK PROJEKTU

1. Zadbaj o dostępność cyfrową całej dokumentacji przetargowej, tj. zamówień publicznych i wszystkich dokumentów związanych z projektem czy procedur projektowych.
2. Wpisz wymagania WCAG w dokumentacji przetargowej:
 - ujmij w umowie z wykonawcą projektu informacje, że produkty wytworzone przez wykonawcę muszą spełniać standard dostępności cyfrowej dla osób z niepełnosprawnościami
 - ujmij w umowie z wykonawcą najważniejsze kwestie związane z realizacją projektu, np. przepis, że w trakcie realizacji umowy równolegle prowadzone będą audyty dostępności cyfrowej, których wyniki wykonawca będzie zobowiązany uwzględnić w trakcie prac
 - wymagaj wiedzy o dostępności cyfrowej od wykonawców na etapie rekrutacji pracowników.
3. Zadbaj o środki finansowe na dostępność cyfrową:
 - zatrudnienie specjalisty ds. dostępności cyfrowej
 - szkolenia z dostępności cyfrowej dla członków projektu
 - zakup odpowiedniego oprogramowania
 - audyty dostępności cyfrowej, dostępną cyfrowo promocję projektu.

REALIZACJA PROJEKTU

1. Zapewnij wszystkim uczestnikom projektu szkolenia z dostępności cyfrowej.
2. Twórz:
 - dokumentację techniczną z opisem kwestii dostępności cyfrowej
 - design system z uwzględnieniem dostępności cyfrowej
 - szablony pism dostępne cyfrowo
 - wytyczne dotyczące publikowanych treści
 - procedury dostępności (wewnętrzne i dla klientów zewnętrznych), ale też uwzględniaj dostępność w innych procedurach
 - archiwum audytów i testów dostępności cyfrowej
3. Współpracuj ze specjalistą ds. dostępności cyfrowej i wykonawcą w celu zapewnienia dostępności produktów, e-usług itp.
4. Monitoruj jakość wytwarzanych w projekcie e-produktów, zasobów, platform, stron www pod kątem dostępności cyfrowej.
5. Zapewnij dostępność cyfrową materiałów informacyjno-promocyjnych. Pamiętaj, że m.in.:
 - infografika musi posiadać opis alternatywny
 - materiały filmowe - napisy i/lub audiodeskrypcję
 - komunikaty powinny być czytelne i zrozumiałe dla odbiorców, napisane prostym językiem.
6. Testuj produkty projektu z użytkownikami z niepełnosprawnościami.
7. Wdrażaj poprawki wynikające ze zgłoszonych uwag w zakresie dostępności cyfrowej.

UTRZYMANIE TRWAŁOŚCI

1. Pamiętaj, że dostępność cyfrowa nie kończy się wraz z projektem. Mimo zakończenia projektu i finansowania z nim związanego wciąż odpowiadasz za dostępność cyfrową rozwiązania stworzonego w ramach projektu.
2. Monitoruj i utrzymuj dostępność cyfrową:
 - produktów projektu

- strony internetowej projektu
 - działań informacyjno-promocyjnych projektu np. w mediach społecznościowych.
3. Aktualizuj Deklarację dostępności. Reaguj na żądania zapewnienia dostępności cyfrowej oraz skargi związane z tym obszarem.



6. INFORMACJA I PROMOCJA

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

1. Przed przystąpieniem do realizacji projektu dokładnie zapoznaj się z informacjami na temat zasad i obowiązków w zakresie promocji, które znajdziesz w dokumentacji programowej.
2. Zaplanuj kampanię informacyjno-promocyjną, która uwzględnia:
 - cele promocji
 - grupy docelowe
 - formy promocji - kanały i narzędzia
 - budżet, co kupić, za ile, zgodnie z umową o dofinansowanie
 - harmonogram promocji: zadania, czas trwania, termin wykonania.
3. Pamiętaj, że kampania powinna być spójna, dostosowana do Twojej organizacji i potrzeb projektu. Przemyśl ją również pod kątem zakończenia projektu i wejścia w okres trwałości.
4. Możesz wykorzystać następujące kanały informacji:
 - media społecznościowe
 - spoty reklamowe
 - konferencje/targi branżowe
 - filmiki instruktażowe
 - podcasty

- publikacje w prasie specjalistycznej
 - plakaty, ulotki, broszury informacyjne
 - poczta „pantoflowa” - dbaj o to, by każdy użytkownik zarekomendował Twój produkt dalszemu gronu.
5. Wpleć strategię komunikacji w działania informacyjno-promocyjne instytucji.
 6. W przypadku realizacji projektu w partnerstwie określ, jak partnerzy będą się wzajemnie wspierać w działaniach informacyjno-promocyjnych.

REALIZACJA PROJEKTU

1. Jeśli przy działaniach informacyjno-promocyjnych skorzystasz z pomocy firmy zewnętrznej, pamiętaj:
 - przed ogłoszeniem przetargu sporządź szczegółowy OPZ, aby potencjalny wykonawca wiedział dokładnie czego od niego oczekujesz
 - ustal jednolity słownik pojęć z wykonawcą, żeby wiadomo było, że chodzi wam o to samo
 - podczas wyboru wykonawcy pobierz portfolio agencji reklamowej oraz referencje. Będziesz miał pewność, że promocja Twojego produktu trafi w ręce profesjonalisty
 - na bieżąco nadzoruj i monitoruj prace wykonawcy. Nie bój się powiedzieć mu, że coś Ci się nie podoba
 - przed odbiorem usługi sprawdź, czy produkt spełnia Twoje oczekiwania i zostanie zrozumiany przez odbiorców.
2. Zaangażuj w działania informacyjno-promocyjne osobę/osoby z zespołu projektowego. Pamiętaj, że Twój zespół projektowy wie najlepiej na czym polega produkt projektu i jak najlepiej ukazać go potencjalnym użytkownikom.
3. Jeśli możesz, stwórz i opublikuj dostępny cyfrowo filmik instruktażowy dla Twojego produktu. Najlepiej jakbyś zrobił to we współpracy z głównym wykonawcą, który zna system. W ten sposób zarówno wypromujesz swój produkt, jak i przybliżysz użytkownikom jego funkcjonalności. Pamiętaj, że ludzie chętniej korzystają z czegoś, co znają.

4. Jeśli masz już odebrany i gotowy produkt, to najlepszy czas na przeprowadzenie jego promocji. Promowanie produktu projektu, który jeszcze się nie zakończył, nie będzie tak skuteczne, więc w miarę możliwości wstrzymaj się do momentu, aż wszystkie prace i testy zostaną zakończone.
5. Pamiętaj, że działania informacyjno-promocyjne projektu możesz prowadzić przez cały okres realizacji. Jeśli nie masz jeszcze gotowego produktu, możesz informować o postępach. Na swojej stronie internetowej zamieszczaj informacje o zakończeniu kolejnych etapów, które małymi krokami przybliżają Cię do stworzenia systemu. Informuj o tym, co się dzieje w projekcie od początku realizacji, prezentuj wyniki. Dbaj o to, aby strona była aktualna.
6. Zwróć uwagę, żeby komunikaty i informacje były łatwe do zapamiętania. Dodaj istotne dane, skrócone linki, filmy, grafiki, aby zamieszczane materiały informacyjne były atrakcyjne i chwytliwe.
7. Pisz posty, treści internetowe przedstawiające działania zrealizowane w ramach projektu, ilustruj je filmami, zdjęciami. Pamiętaj, aby zdjęcia były wyraźne i estetyczne. Zachęć do odwiedzenia Twojej strony internetowej, platformy, udostępnienia postu, dodania komentarza lub polubienia.
8. Wiedz, że komentowanie wpisów spokrewnionych stron spowoduje zwiększenie liczby obserwujących z kręgu zainteresowanych daną tematyką.
9. Nawiązuj kontakty i współpracuj z instytucjami, uczelniami – studenci chętnie korzystają z oryginalnych tematów na prace dyplomowe.
10. Pomyśl o zainteresowaniu mediów swoimi działaniami, pokaż jakie wartości niesie Twój projekt dla szerokiego grona odbiorców.
11. Znajdź wolontariuszy, skorzystaj z ich kompetencji, zaproś do współpracy, zapytaj o ich pomysły.



7. PARTNERSTWO

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

1. Zrób analizę czy projekt zrealizować w partnerstwie – przykładowe przesłanki:
 - wspólny cel społeczny/gospodarczy – np. upowszechnianie kultury, stworzenie jednego wspólnego centrum danych zamiast dwóch takich samych
 - brak możliwości pozyskania dofinansowania samodzielnie (limity ustalone na etapie konkursu, np. dotyczące wartości projektu, których nie możesz spełnić sam)
 - wymóg partnera na etapie konkursu (dodatkowe punkty w ocenie)
 - rozłożenie kosztów na kilka instytucji, np. kosztów promocji (mniejszy nakład finansowy, a większy zasięg wśród odbiorców) lub kosztów utrzymania projektu i zakupu sprzętu.
2. Zadbaj o umowę partnerską/porozumienie o partnerstwie, aby dokument ten regulował wszystkie obszary realizacji projektu, w tym:
 - merytoryczne (podział zadań merytorycznych, zarządzanie projektem, sprawozdawczość, zakupy w projekcie)
 - finansowe (przepływy środków finansowych, zwroty, korekty nieprawidłowości, budżety dla poszczególnych partnerów)
 - organizacyjne (kanały przepływu informacji i decyzji pomiędzy partnerami).
3. Zadbaj o to, żeby w projekcie partnerskim określić jasno jednolite zasady dla wszystkich członków partnerstwa:
 - równość wszystkich podmiotów - jednolite zasady dla wszystkich instytucji (zarówno dla lidera, jak i dla partnera – nie ma „lepszyc” i „gorszych” instytucji)
 - takie same formularze, wzory dokumentów dla wszystkich instytucji, jednolity format przekazywanych danych

- zasady digitalizacji (wybór obiektów, sprecyzowane sposoby pomiaru zdigitalizowanych zasobów, tj. ten sam sposób pomiaru dla tego samego rodzaju obiektów)
- sprecyzowane zasady raportowania postępów rzeczowych i finansowych (forma i terminy raportów)
- wypracowane zasady spotkań zespołu partnerskiego i komunikacji pomiędzy instytucjami.



8. METODY DIGITALIZACJI I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI CYFROWYMI

PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

1. Zaplanuj harmonogram postępu prac digitalizacyjnych i monitoruj go przez cały okres realizacji projektu.
2. Określ zasoby projektowe takie jak kadra i sprzęt.
3. W pierwszych miesiącach przygotowania projektu:
 - przeprowadź inwentaryzację i selekcję obiektów do digitalizacji w projekcie:
 - ustal ich liczbę i specyfikę zgodnie z wymogami dokumentacji projektowej
 - określ czas potrzebny na wykonanie wszystkich prac
 - pamiętaj, że liczba obiektów przełoży się na wskaźniki, które jesteś zobowiązany osiągnąć w projekcie – ustal, jak je będziesz dokumentować, co dla Ciebie będzie jednostką, zestawem, itd.
 - może się zdarzyć, że wybrany na wstępie obiekt nie nadaje się do digitalizacji. Trzeba założyć, że będzie to 10-15% pozycji, a nawet cała kolekcja. Wyzwaniem może też być konieczność zmontowania obiektu, który jest dużych rozmiarów i składa się z wielu części. Dlatego pisząc

projekt należy być elastycznym – konieczne jest stworzenie listy rezerwowej obiektów

- w projekcie partnerskim ustal jednolite zasady inwentaryzacji zbiorów.
 - zrób przeglądy konserwatorskie:
 - na kondycję materiałów wpływ mają różnorodne czynniki. Uwzględnij w budżecie środki na konserwację i wynagrodzenia osób, które będą wykonywać te prace
 - ustal status praw autorskich:
 - zapewnij środki własne na pozyskiwanie majątkowych praw autorskich
 - jeżeli nie jest możliwe przeniesienie praw autorskich, skorzystaj z umów licencyjnych lub sublicencji
 - gdy pozyskanie praw autorskich staje się niemożliwe, część dzieł trzeba odrzucić, dlatego ważne jest posiadanie list obiektów zapasowych, tak jak w przypadku obiektów kierowanych do konserwacji.
4. Zaplanuj stanowiska digitalizacyjne, zakup sprzętu/doposażenia i materiałów do przechowywania stosownie do rodzaju wytypowanych obiektów.
 5. Jeśli nie masz możliwości organizacyjnych, technicznych, kadrowych i/lub czasowych rozważ zlecenie wykonania usług digitalizacyjnych wykonawcy zewnętrznemu (wtedy w dokumentacji przetargowej obowiązkowo uwzględnij kryterium pozacenowe – jakość próbek).
 6. Rozważ zakup serwera jako przestrzeni do przechowywania danych.
 7. Wybierz platformę do udostępniania - własną i/lub gotowe rozwiązania, takie jak Kronik@, Polona.pl czy wmuzeach.pl.
 8. W budżecie projektu zaplanuj rezerwę na zwwyżki poprzetargowe.
 9. Wybierz odpowiedni program bazodanowy, który będzie dopasowany do Twoich potrzeb.
 10. Ustal poziomy dostępów do zasobów, logowanie.
 11. Opracuj katalog dobrych praktyk, standardów w zakresie katalogowania zbiorów.
 12. Zadbaj o przyjęcie standardów zaleceń digitalizacyjnych do oceny wierności odwzorowania kolorów rekomendowanych przez Centra Kompetencji w zakresie digitalizacji.

REALIZACJA PROJEKTU

1. Zatrudnij doświadczoną osobę, która odbierze przedmiot zamówienia.
2. Przeprowadź szkolenia dla:
 - fotografów i skanerzystów, którzy zajmują się reprodukcją zbiorów
 - pracowników zajmujących się kontrolą jakości digitalizacji.
3. Nawiąż współpracę z odpowiednim dla Twojego rodzaju zbiorów Centrum Kompetencji w zakresie digitalizacji i korzystaj z opracowanych przez nie standardów i organizowanych szkoleń.

Zakończenie

Mamy nadzieję, że zebrane informacje staną się inspiracją i wsparciem do tworzenia i realizacji kolejnych wartościowych przedsięwzięć dla przyszłych wnioskodawców i beneficjentów.

Dziękujemy wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania tego poradnika. Mamy nadzieję, że zebrane w nim dobre praktyki pomogą Państwu lepiej zarządzać procesami.

Życzymy sukcesów w realizacji przyszłych projektów!

Warszawa, listopad 2023 r.



CENTRUM
PROJEKTÓW
POLSKA
CYFROWA

Centrum Projektów Polska Cyfrowa
ul Spokojna 13A
01-044 Warszawa

e-mail: cppc@cppc.gov.pl

telefon: + 48 22 315 22 00

faks: +48223152202



**Fundusze
Europejskie**
Polska Cyfrowa



CENTRUM
PROJEKTÓW
POLSKA
CYFROWA

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego

