



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 (2020 r.)**

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

Warszawa, czerwiec 2020 r.

STOPKA REDAKCYJNA

Tytuł publikacji: Badanie dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa w zakresie zarządzania projektami IT (2020 r.)

Autorzy: Magdalena Andrzejewska, Radosław Ratajczak, Filip Sieracki, Szymon Sankiewicz

Data powstania publikacji: 23 czerwca 2020 r.

Centralny Ośrodek Informatyki

Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”

Aleje Jerozolimskie 132-136, 02-305 Warszawa

Tel.: +48 22 250 18 03, +48 22 250 28 88

e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl

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

Spis treści

1. Słownik pojęć	4
2. Wstęp	4
3. Dlaczego dojrzałość projektowa?	5
4. Model dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC	6
4.1. Poziomy dojrzałości projektowej.....	6
4.2. Kryteria dojrzałości projektowej.....	6
5. Przebieg badań.....	17
5.1. Skład zespołu COI wykonującego badanie	17
5.2. Wykaz respondentów (instytucji) oraz daty badań	17
6. Metoda badawcza.....	19
7. Wyniki badania dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC (w określonych obszarach)	20
7.1. Wyniki ankiety	20
7.2. Podsumowanie badań	27
8. Podsumowanie.....	30

1. Słownik pojęć

Program (projektów) – zespoły projektów powiązane ze sobą poprzez realizację pewnego nadrzędnego, wspólnego celu. Projekty te są realizowane w ramach jednej organizacji.

Projekt IT (projekt informatyczny) – organizacja tymczasowa polegająca na budowie lub modyfikacji systemu informatycznego, lub wdrożeniu usług publicznych realizowanych drogą elektroniczną, lub udostępnieniu danych w postaci elektronicznej w celu wykorzystania do realizacji zadań publicznych¹.

Realizacja projektów – jest to połączenie dwóch aspektów Projektów, warstwy zarządczej oraz warstwy merytorycznej (wykonawczej).

Ryzyko – prawdopodobieństwo wystąpienia danych wydarzeń oraz jego skutków. Dotyczy to zarówno aspektów pozytywnych (szans) jak i negatywnych (zagrożeń).

UX (User Experience) – ang. doświadczenia użytkownika.

Zarządzanie projektami – dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy oraz metod dla osiągnięcia założonych celów, przygotowania oraz realizacji projektów zgodnie z harmonogramem. Poprzez zarządzanie projektami można rozumieć także zestaw umiejętności kierowniczych niezbędny do skutecznej i efektywnej realizacji Projektów².

2. Wstęp

Jednym z zadań Centrum Kompetencyjnego „POPC Wsparcie”, umiejscowionego w Centralnym Ośrodku Informatyki („COI”), poza bezpośrednim wsparciem 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 r. opracowano model dojrzałości projektowej oraz przeprowadzono pierwsze badania dojrzałości. W obecnej, drugiej edycji badań, zespół „POPC Wsparcie” na podstawie wniosków i obserwacji wyciągniętych z pierwszych badań, zaktualizował narzędzie służące do badania – ankietę on-line. Jednocześnie wypracowany model oceniania dojrzałości projektowej, pozostał niezmienny. Zaktualizowana wersja narzędzia spowodowała uzyskanie nieco innych wyników niż miało to miejsce w 2019 r. Jednakże nadal można identyfikować obszary, które wymagają wsparcia w działalności projektowej IT instytucji.

Celem samych badań jest nie tylko sprawdzenie, na ile instytucje publiczne posiadają zdolność do realizacji Projektów IT, ale także przygotowanie oferty wsparcia zespołów projektowych, dopasowanej do ich potrzeb, do etapu realizacji Projektów, dla kompetencji zespołów, które te Projekty realizują. Dla COI oraz zespołu „POPC Wsparcie” ważne jest to, aby instytucje, które mają potencjał wygenerowania korzyści dla obywateli, społeczeństwa oraz administracji za pomocą rozwiązań cyfrowych, mogły sprawnie realizować projekty w ramach Projektów POPC.

¹ Definicję oparto na Zarządzeniu nr 48 Prezesa Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2016 r. w sprawie Komitetu Rady Ministrów ds. Cyfryzacji, tekst ujednolicony „Monitor Polski” z 17 lipca 2018 r., poz. 705.

² Źródło: M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, 2012.

3. Dlaczego dojrzałość projektowa?

W propozycji zespołu „POPC Wsparcie” **dojrzałość projektowa stanowi przede wszystkim zdolność instytucji do realizacji projektów IT**, w tym w ramach własnego Programu i Portfela projektów. Koncentruje się na potencjale i możliwościach instytucji do wypełnienia zobowiązań określonych w pozytywnie zweryfikowanym wniosku o dofinansowanie („WoD”) projektu ze środków UE. Skupia się na trzech najważniejszych obszarach wpływających na skuteczne realizowanie projektów informatycznych:

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

Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie” przyjęło założenie, że instytucje, które otrzymały dofinansowanie do Projektów informatycznych ze środków POPC **muszą posiadać pewną dojrzałość projektową** – pewien poziom wyjściowy, wymagany przez Instytucję Organizującą Konkurs (Instytucję Pośredniczącą), tj. – Centrum Projektów Polska Cyfrowa („CPPC”). Poziom ten został określony jako **niska dojrzałość projektowa** względem zaproponowanego modelu (zob. Rozdział 3: „Model dojrzałości projektowej beneficjentów II osi POPC”).

Model dojrzałości zaproponowany przez „POPC Wsparcie” nie odnosi się jedynie do realizacji poszczególnej inicjatywy, ale do całej instytucji, którą bada pod kątem **dziesięciu kryteriów** (zaktualizowane nazewnictwo względem badań z 2019 r.):

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.

Dokładny opis kryteriów znajduje się w Rozdziale 3: „Model dojrzałości projektowej beneficjentów II osi POPC”.

Model dojrzałości „POPC Wsparcie” sprawdza, na ile Realizacja projektu informatycznego jest ustandaryzowanym procesem wprowadzonym i realizowanym wewnątrz instytucji.

4. Model dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC

4.1. 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. Powołana 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.

4.2. 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 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 z skalą Likerta, a punkty przyznawane zgodnie z indeksami³.

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

- **Poziom 1** < 30% maksymalnej ilości 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 instytucji przepisującą adekwatną liczbą 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.

W przypadku, kiedy instytucji przyznano mniej punktów niż średnia arytmetyczna, nawet w jednym kryterium, wówczas poziom dojrzałości projektowej nie mógł być większy o 1 od najniższego przyznanego poziomu.

Zależność pomiędzy poziomami dojrzałości projektowej a kryteriami, przedstawiono na poniższej macierzy.

³ M. Nawojczyk, *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, 2010, SPSS Polska.

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 komórki 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	Institucja wymaga, aby Projekt posiadał uzasadnienie biznesowe. Wymóg tworzenia i weryfikacji okresowej takiego uzasadnienia jest określony	Institucja wymaga, aby Projekt posiadał uzasadnienie biznesowe. Wymóg tworzenia i weryfikacji okresowej takiego uzasadnienia jest określony

weryfikowane okresowo, ani też po zakończeniu Projektu.		metodach projektowych. Instytucja posiada potencjał do korygowania założeń Projektu, zmiany lub nawet zamknięcia Projektu.	w przyjętych metodach projektowych. Instytucja posiada potencjał do korygowania założeń Projektu, zmiany lub nawet zamknięcia Projektu. Po zakończeniu Projektu badane jest osiągnięcie korzyści.	w przyjętych metodach projektowych. Kierownictwo instytucji wymaga potwierdzenia uzasadnienia biznesowego przez dodatkowe role (nadzór) lub komórki organizacyjne (np. właściwe w sprawach prawnych, kontrolingowych itd.). Instytucja posiada potencjał do korygowania założeń Projektu, zmiany lub nawet zamknięcia Projektu. Po zakończeniu Projektu badane jest osiągnięcie korzyści.
Kryterium nr 3: <i>Metodyka zarządzania projektami IT</i>				
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 dla każdego realizowanego Projektu.	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 się okresowy przegląd metodyki Zarządzania projektami.	Opracowano i wprowadzono aktem kierownictwa instytucji podstawy metodyczne Zarządzania projektami dla Projektów IT. Odbywa się ewaluacja metodyk Zarządzania 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 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

				tw. <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 on-line. Przygotowanie dokumentacji postępowania trwa bardzo długo.	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 doradztwa w zakresie zamówień publicznych (zarówno w aspekcie formalnym jak i merytorycznym).	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 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.	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 wykorzystywania dedykowanych narzędzi informatycznych wspomagających Realizację i Zarządzanie projektem IT.	Narzędzia informatyczne są dobierane doraźnie w sposób przypadkowy. Nie ma sformalizowanego sposobu i wytycznych dot. korzystania z konkretnych narzędzi (nie dotyczy zgodności licencyjnej).	Opomiarowany jest harmonogram, budżet oraz odstępstwa od nich. Dla Projektów IT identyfikowane i raportowane są (niewymiarowane) korzyści.	Na podstawie pomiarów dokonywane są działania zapobiegawcze i naprawcze (głównie w aspekcie harmonogramu i budżetu), zgodnie z praktykami stosowanymi w instytucji. Dla wszystkich Projektów identyfikowane i raportowane są	Każdy Projekt i czynnik wpływający na Projekt IT jest w pełni opomiarowany i zarządzany. Przy wykorzystaniu mierników podejmowane są strategiczne decyzje. Po zakończeniu Projektów dokonywane są okresowe przeglądy korzyści dostarczanych

			korzyści, z których część ma postać wymierną (np. w postaci oszczędności czasu, pieniędzy, zmniejszenia liczby osób lub jednostek uczestniczących w procesie).	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 do 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 się wiedzą w instytucji – członkowie zespołów projektowych współtworzą i wykorzystują bazę wiedzy i dzielą się doświadczeniami (np.	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 się wiedzą w instytucji – członkowie zespołów projektowych współtworzą i wykorzystują bazę wiedzy i dzielą się doświadczeniami (np.

			udostępniają dzienniki doświadczeń, dzienniki projektów itd.). Instytucja posiada zasady zarządzania wiedzą w temacie Realizacji projektów, które podlegają ewaluacji.	udostępniają dzienniki doświadczeń, dzienniki projektów itd.). Instytucja posiada zasady zarządzania wiedzą, które podlegają ewaluacji. 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.
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 zarządzania ryzykiem w Projektach IT.	Instytucja posiada pewne mechanizmy zarządzania zagrożeniami: identyfikuje się zagrożenie i planuje reakcję na zagrożenie. Działania mitygujące podejmowane są w sposób nieustrukturyzowany (np. brakuje reguł raportowania zagrożenia).	Instytucja wymusza na Projekcie IT analizę zagrożeń co najmniej dla harmonogramu i budżetu projektu. Dla tej grupy zagrożeń istnieją mechanizmy informowania i reagowania. Istnieje strategia zarządzania ryzykiem, odnosząca się co najmniej do zagrożeń.	Instytucja wymusza na Projekcie IT wprowadzenie mechanizmów zarządzania wszystkich kategorii Ryzyka. Zagrożenia projektowe są identyfikowane. Określa się prawdopodobieństwo wystąpienia i wpływu zagrożenia na Projekt, planuje reakcję na zagrożenie.	Instytucja wymusza na Projekcie IT wprowadzenie mechanizmów zarządzania ryzykiem (zagrożeniami i szansami). Ryzyka projektowe są identyfikowane, określa się prawdopodobieństwo wystąpienia i wpływu na Projekt, planuje reakcję na zagrożenie.

			Analizuje się szanse dla projektu i podejmuje działania umożliwiające jej wykorzystania i wzmocnienie.	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 jakiegokolwiek opomiarowania efektów, korzyści i czynników wpływających na Projekt IT (nawet dla harmonogramu i budżetu).	Głównymi miarami Projektów jest odniesienie się do harmonogramu oraz budżetu.	Istnieją narzędzia spójne dla instytucji w zakresie Zarządzania projektami IT, jednak nie ma konieczności ich stosowania. Nie ma sformalizowanego sposobu i wytycznych dot. korzystania z konkretnych narzędzi (nie dotyczy zgodności licencyjnej).	Istnieją narzędzia spójne dla instytucji w zakresie Zarządzania projektami i jest konieczność ich stosowania. Zasady korzystania z narzędzi są sformalizowane.	Istnieją narzędzia kompleksowe dla instytucji w zakresie Zarządzania projektami IT, Programami oraz Portfelem projektów i jest konieczność ich stosowania. Systemowo wspiera się całościowe Zarządzanie projektami i wszystkie jego aspekty.

5. Przebieg badań

5.1. Skład zespołu COI wykonującego badanie

Badanie dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC przeprowadzili:

1. **Magdalena Andrzejewska** – Główny Specjalista ds. badań User Experience w COI – w projekcie „POPC Wsparcie” – Badacz UX.
Odpowiadała za: przygotowanie i opracowanie arkusza ankiety do badań ilościowych, opracowanie metodyki badań oraz raportów z przeprowadzonych badań.
2. **Radosław Ratajczak** – Ekspert ds. badań User Experience w COI – w projekcie „POPC Wsparcie” – Badacz UX.
Odpowiadał za: opracowanie arkusza ankiety do badań ilościowych, opracowanie raportów z przeprowadzonych badań.
3. **Filip Sieracki** – Ekspert ds. badań User Experience w COI – w projekcie „POPC Wsparcie” – Badacz UX.
Odpowiadał za: opracowanie ankiety do badań ilościowych i etap testów ankiety. Odpowiadał za opracowanie metodyki badań oraz analizę wyników, przygotowanie narzędzia badawczego oraz raporty z przeprowadzonych badań.
4. **Szymon Sankiewicz** – Kierownik projektu „POPC Wsparcie”.
5. **Andrzej Pieczunko** – Dyrektor Departamentu Usług i Doradztwa w COI.
Odpowiadał za: zgodność badania z wymaganiami wynikającymi z rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE („**RODO**”). Zapraszał i nakłaniał do wzięcia udziału w badaniach.
6. **Patrycja Miłkowska** - Specjalista ds. dokumentacji.
Odpowiadała za: harmonogram badań, umawianie respondentów, przygotowanie raportu pod względem zgodności z WCAG 2.1.
7. **Urszula Karczevska** – Redaktorka UX
Odpowiadała za: redakcję arkusza badań zgodnie z zasadami prostego języka.
8. **Zespół projektu „POPC Wsparcie”**
Odpowiadała za: doradztwo w tworzeniu ankiety oraz wsparcie w testach ankiety przed rozpoczęciem badań.

5.2. Wykaz respondentów (instytucji) oraz daty badań

Łącznie w badaniu dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC udział wzięło łącznie 35 instytucje, w tym **33 reprezentujące Beneficjentów POPC**.

Kompletną ankietę wypełniło 36 respondentów. Pominięto kilkadziesiąt odpowiedzi, które nie były kompletne (respondent nie wypełnił całej ankiety). 1 respondent nie podał nazwy instytucji, którą reprezentował – odpowiedzi te pominięto. 2 respondentów reprezentowało tę samą instytucję. W badaniu udział wzięła także 1 instytucja nie będąca Beneficjentem II osi POPC – odpowiedzi te pominięto. Na podstawie ankiet dotyczących **33 Beneficjentów opracowano wyniki badań ilościowych**.

DATA BADANIA	NAZWA INSTYTUCJI
2020-04-29	Muzeum Narodowe w Warszawie
2020-04-29	Urząd Patentowy RP
2020-04-30	Akademia Pomorska w Słupsku
2020-05-04	Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie
2020-05-05	Uniwersytet Medyczny w Łodzi
2020-05-06	Ministerstwo Rozwoju
2020-05-07	Ministerstwo Nauki i Szkolnictw Wyższego
2020-05-08	Uniwersytet Jagielloński w Krakowie
2020-05-11	Ministerstwo Finansów (respondent 1)
2020-05-12	Biblioteka Narodowa
2020-05-13	Ministerstwo Finansów (respondent 2)
2020-05-13	Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia
2020-05-14	Instytut Oceanologii Polskiej Akademii Nauk
2020-05-14	Wielkopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Poznaniu
2020-05-14	Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
2020-05-15	Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej
2020-05-21	Główny Inspektorat Sanitarny
2020-05-22	Ministerstwo Cyfryzacji
2020-05-22	Narodowy Instytut Dziedzictwa
2020-05-25	Narodowy Instytut Onkologii im. Marii Skłodowskiej-Curie - Państwowy Instytut Badawczy
2020-05-25	Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny
2020-05-26	Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji
2020-05-26	Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie
2020-05-27	Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych
2020-05-27	Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie
2020-05-27	Instytut Matematyczny PAN
2020-05-27	Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa - Państwowy Instytut Badawczy
2020-05-28	Politechnika Wrocławska
2020-05-29	Główny Inspektorat Transportu Drogowego
2020-05-29	Główny Urząd Statystyczny
2020-05-29	Główny Urząd Miar
2020-05-29	Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu – Biblioteka Główna
2020-06-01	Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
2020-06-04	Urząd Morski w Szczecinie

6. Metoda badawcza

Badanie dojrzałości projektowej przeprowadzono w oparciu o zastosowanie badań ilościowych. Badanie te polegało na przeprowadzeniu ankiety *on-line*.

Zasadą jest, że metody ilościowe wykorzystywane są, gdy mamy pewną wiedzę o respondentach. Wiedza w zespole realizującym badanie pochodziła z badań jakościowych i ilościowych przeprowadzonych w 2019 r., jak i wiedzy przekazanej przez ekspertów z zespołu „POPC Wsparcie”.

Badanie dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC przeprowadzono w czterech Etapach:

Etap 1. – Przygotowanie badania, narzędzia oraz arkusza pytań:

W ramach tego Etapu został wybrany i opracowany narzędzie badawcze – dedykowany arkusz pytań (tak samo jak w 2019 r.). Powstał zaktualizowany arkusz, bazujący na doświadczeniach zdobytych przy realizacji pierwszej edycji badania. Arkusz pytań został przeredagowany oraz zweryfikowany przez redaktorkę UX, tak aby wypełnianie ankiety było jeszcze wygodniejsze dla respondentów.

Etap 2. – Weryfikacja i aktualizacja arkusza pytań

Etap ten służył testom powstałej ankiety, tak aby znaleźć i poprawić w niej wszelkie błędy zarówno pod względem merytorycznym, językowym i gramatycznym oraz technicznym (np. błędna logika wyświetlania pytań). W testach uczestniczyli eksperci z zespołu „POPC Wsparcie”. Następnie zespół badawczy przeanalizował zgłaszane błędy i naniósł niezbędne poprawki. W analogicznej formie przeprowadzona została druga iteracja testów ankiety.

Etap 3. – Przeprowadzenie badania (ankieta *on-line*)

Badanie to bazowało na wcześniej przygotowanym oraz zastosowanym próbnie arkuszu pytań poprawionym na Etapie 2. Badanie to miało na celu przebadanie Beneficjentów II osi POPC i zostało wykonane za pomocą narzędzia do badań ilościowych *on-line* wykorzystywanego przez COI.

Do badań została zaproszona jedna osoba z każdej instytucji – Beneficjenta II osi POPC: osoba, która ma wiedzę na temat procesów zarządzania projektami IT, kierownicy komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za zarządzanie portfelem projektów, kierownicy działów IT, kierownicy Projektów (jeśli organizacja realizuje jeden Projekt IT), kierownicy Programów.

Należy zwrócić uwagę, że badanie miało charakter dobrowolny. „POPC Wsparcie” nie posiada mechanizmu nakazującego Beneficjentom udział w badaniach. Nie wszyscy Beneficjenci zaproszeni do badania wzięli udział w akcji ankietowej.

Etap 4. – Raport

Raport z badania dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC jest podsumowaniem wyników Etapu 3. Raport stanowi niniejszy dokument. W raporcie przedstawione są wyniki badania oraz najważniejsze wnioski dotyczące obecnego stanu dojrzałości projektowej badanych instytucji.

7. Wyniki badania dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC (w określonych obszarach)

7.1. Wyniki ankiety

Jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań ilościowych **3,0%** beneficjentów **jest na 1 poziomie dojrzałości projektowej - 1 instytucja**. Na **poziomie 2** znajduje się **27,3%** (9 instytucji), 14 instytucji (**42,4%**) znajduje się na **poziomie 3**. Natomiast aż **27,3%** (9 instytucji) znajduje się na **poziomie 4**⁴.

Zgodnie z założoną metodyką o poziomie dojrzałości projektowej nie decyduje wyłącznie średnia uzyskana w 10 sprawdzanych kategoriach, ale również różnica pomiędzy średnią a najniższym poziomem w poszczególnych kategoriach. **12 na 33 badane instytucje posiadają średni poziom dojrzałości wyższy od końcowego**. Zestawienie takie przedstawiono poniżej.

Spośród badanych instytucji **28 deklaruje posiadanie dedykowanej komórki IT a 3 deklarują posiadanie podległych instytucji do zadań IT**.

W ankiecie wzięło udział **11 instytucji**, które brały również udział w badanych w 2019 r.

LP.	DZIAŁANIE / PODDZIAŁANIE POPC	NAJNIŻSZY UZYSKANY WYNIKI w 1 z 10 kategorii (2020 r.)	ŚREDNIA z 10 KATEGORII (2019 r.)	ŚREDNIA z 10 KATEGORII (2020 r.)	POZIOM WYNIKAJĄCY Z ŚREDNIEJ (2020 r.)	CAŁKOWITY POZIOM DOJRZAŁOŚCI (2020 r.)
1.	Instytucja nr 1	2	2,4	3,3	3	3
2.	Instytucja nr 2	2	-	3,7	4	3
3.	Instytucja nr 3	2	-	3,4	3	3
4.	Instytucja nr 4	1	-	2,9	3	2
5.	Instytucja nr 5	3	-	3,7	4	4
6.	Instytucja nr 6	2	-	3,3	3	3
7.	Instytucja nr 7	3	3,4	3,8	4	4
8.	Instytucja nr 8	3	-	4,4	4	4
9.	Instytucja nr 9	3	-	3,9	4	4
10.	Instytucja nr 10	1	3,7	2,7	3	2
11.	Instytucja nr 11	3	3,7	3,9	4	4
12.	Instytucja nr 12	2	-	3,2	3	3
13.	Instytucja nr 13	1	-	2,8	3	2
14.	Instytucja nr 14	1	2,2	2,3	2	2
15.	Instytucja nr 15	2	-	3,3	3	3
16.	Instytucja nr 16	1	-	3,1	3	2
17.	Instytucja nr 17	3	2,3	3,7	4	4
18.	Instytucja nr 18	1	2,1	1,3	1	1
19.	Instytucja nr 19	1	-	1,7	2	2
20.	Instytucja nr 20	2	4,5	3,5	4	3

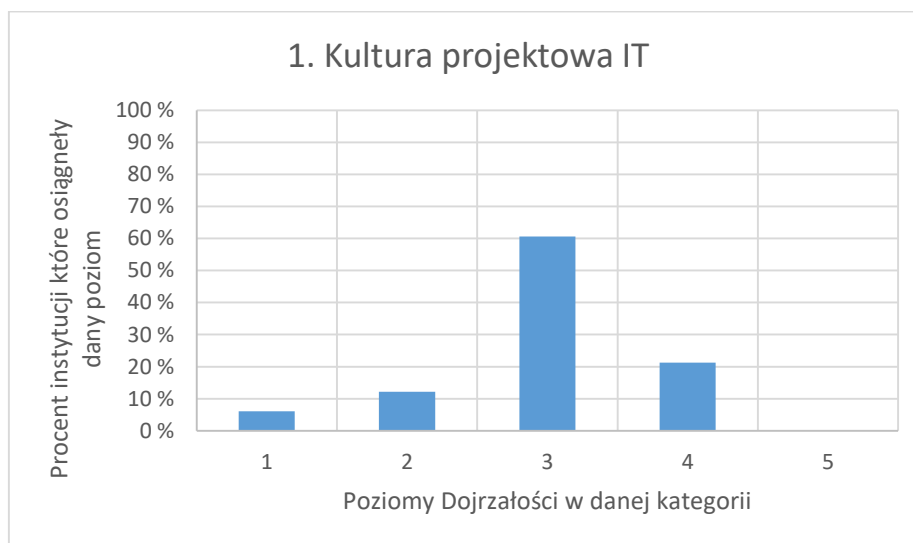
⁴ W przypadku, gdy z wypełniło więcej niż jeden respondent, o poziomie w poszczególnej kategorii decydowała średnia arytmetyczna punktów, zaokrąglana w górę.

21.	Institucja nr 21	1	-	3,0	3	2
22.	Institucja nr 22	2	-	3,1	3	3
23.	Institucja nr 22	2	-	2,9	3	3
24.	Institucja nr 22	3	-	3,9	4	4
25.	Institucja nr 22	1	-	3,4	3	2
26.	Institucja nr 22	4	-	4,1	4	4
27.	Institucja nr 22	2	-	3,1	3	3
28.	Institucja nr 22	2	-	2,8	3	3
29.	Institucja nr 22	3	2,6	4,0	4	4
30.	Institucja nr 30	1	2,8	2,9	3	2
31.	Institucja nr 31	2	-	3,1	3	3
32.	Institucja nr 32	3	2,9	3,9	4	3
33.	Institucja nr 33	2	-	3,5	4	3

W poszczególnych kategoriach wyniki prezentują się następująco:

1. Kultura projektowa IT (średnia: 2,97)

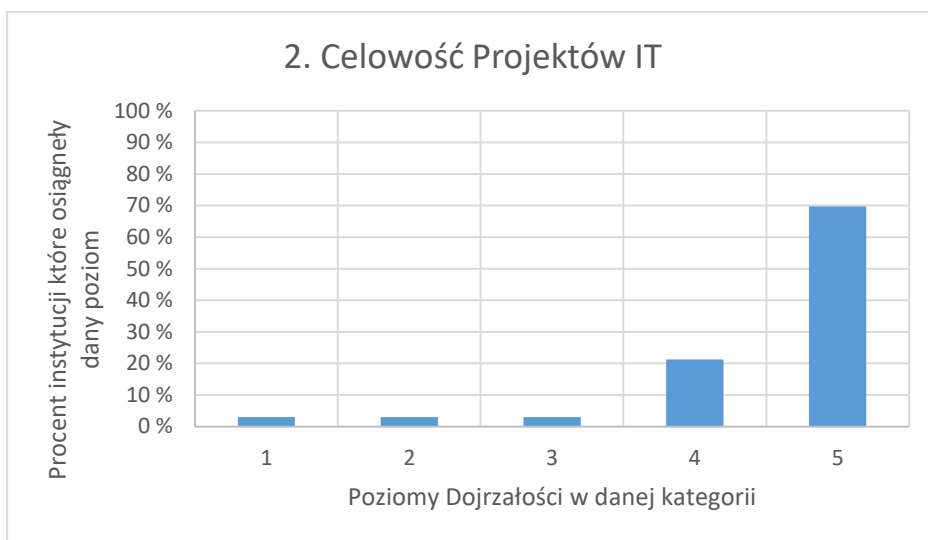
- a. Poziom 1: 6,1%⁵
- b. Poziom 2: 12,1%
- c. Poziom 3: 60,6%
- d. Poziom 4: 21,2%
- e. Poziom 5: 0,0%



⁵ Procent Beneficjentów biorących udział w badaniu znajdujących się na danym poziomie.

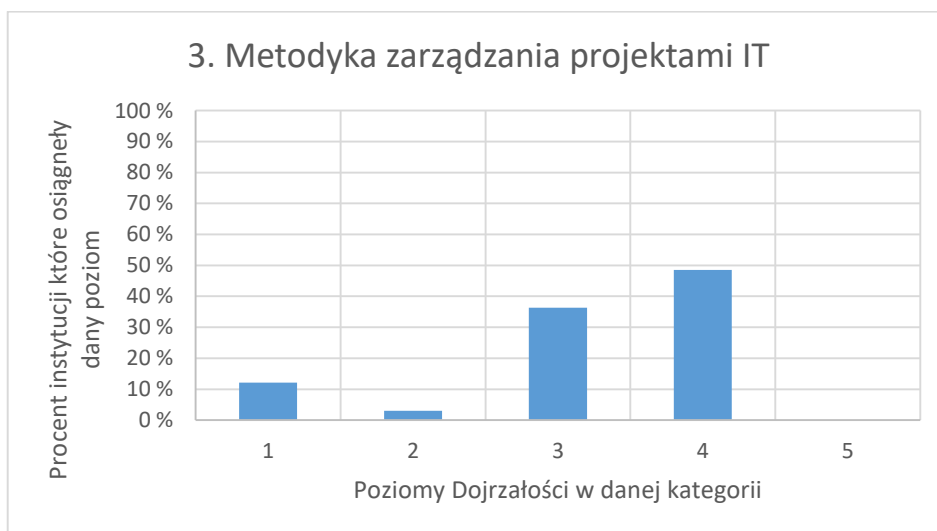
2. Celowość Projektów IT (średnia 4,52)

- a. Poziom 1: 3,0%
- b. Poziom 2: 3,0%
- c. Poziom 3: 3,0%
- d. Poziom 4: 21,2%
- e. Poziom 5: 69,7%



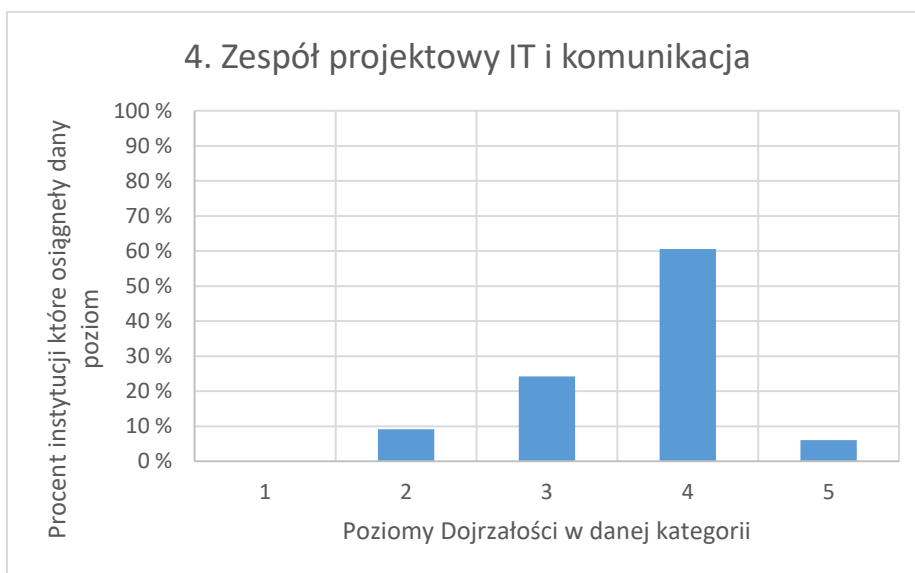
3. Metodyka zarządzania projektami IT (średnia 3,21)

- a. Poziom 1: 12,1%
- b. Poziom 2: 3,0%
- c. Poziom 3: 36,3%
- d. Poziom 4: 48,4%
- e. Poziom 5: 00,0%



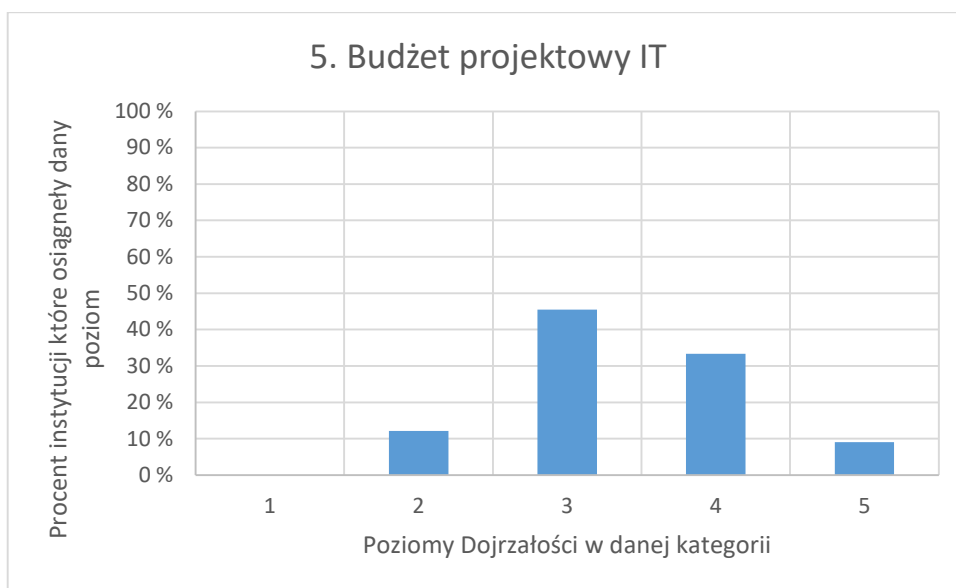
4. Zespół projektowy IT i komunikacja (średnia 3,64)

- a. Poziom 1: 00,0%
- b. Poziom 2: 9,1%
- c. Poziom 3: 24,2%
- d. Poziom 4: 60,6%
- e. Poziom 5: 6,1%



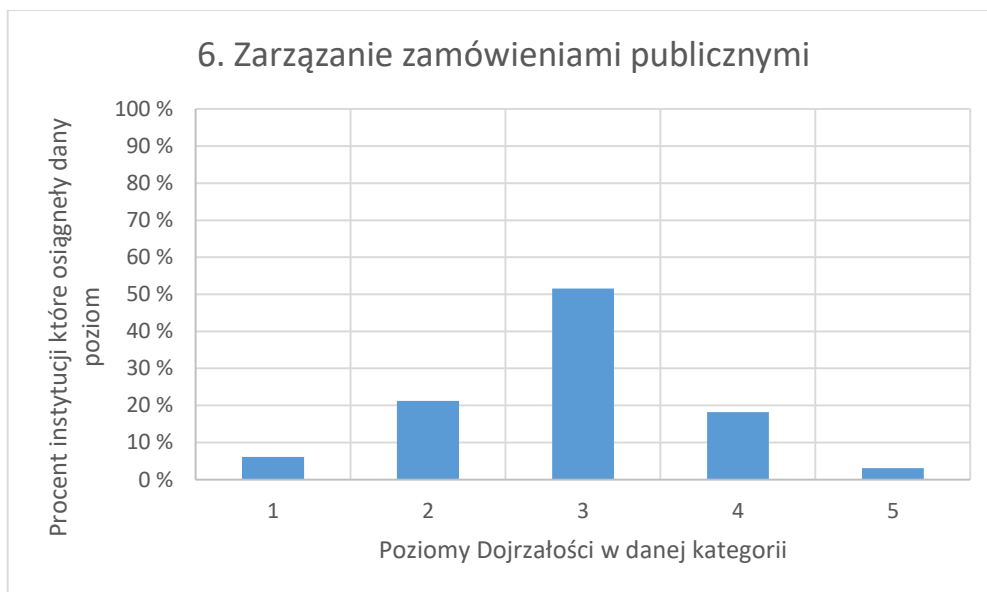
5. Budżet projektowy IT (średnia 3,39)

- a. Poziom 1: 0,0%
- b. Poziom 2: 12,1%
- c. Poziom 3: 45,5%
- d. Poziom 4: 33,3%
- e. Poziom 5: 9,1%



6. Zarządzanie zamówieniami publicznymi (średnia 2,91)

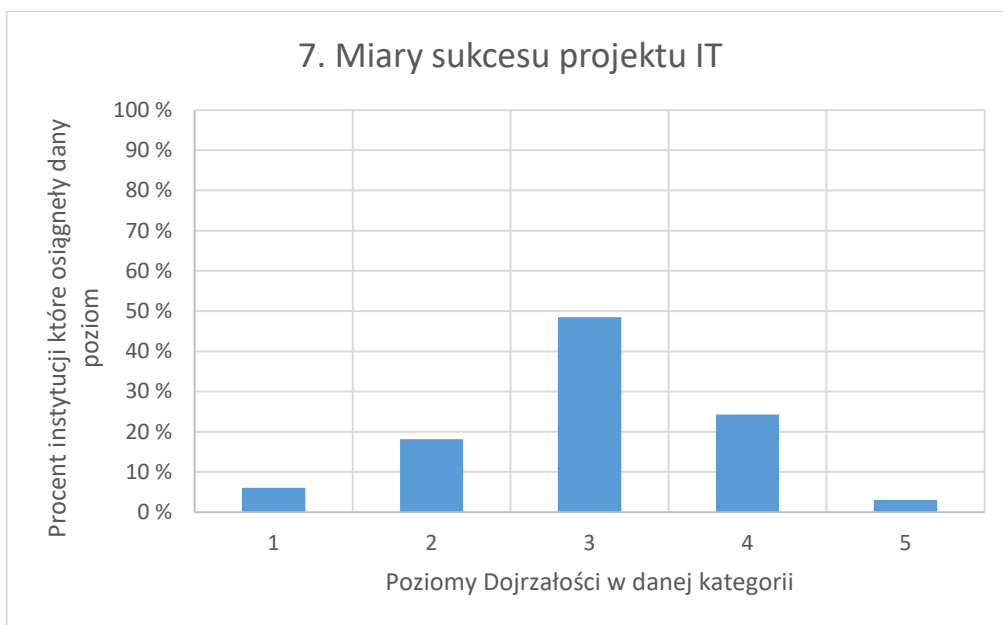
- a. Poziom 1: 6,1%
- b. Poziom 2: 21,2%
- c. Poziom 3: 51,5%
- d. Poziom 4: 18,2%
- e. Poziom 5: 3,0%



7. Miary sukcesu projektu IT (średnia 3,00)

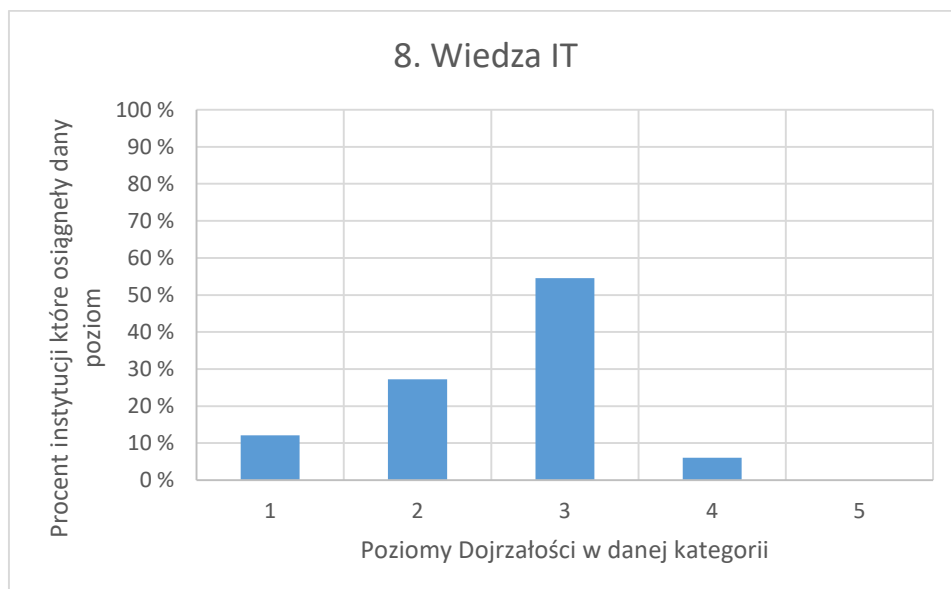
- a. Poziom 1: 6,1%
- b. Poziom 2: 18,2%
- c. Poziom 3: 48,5%

- d. Poziom 4: 24,2%
- e. Poziom 5: 3,0%



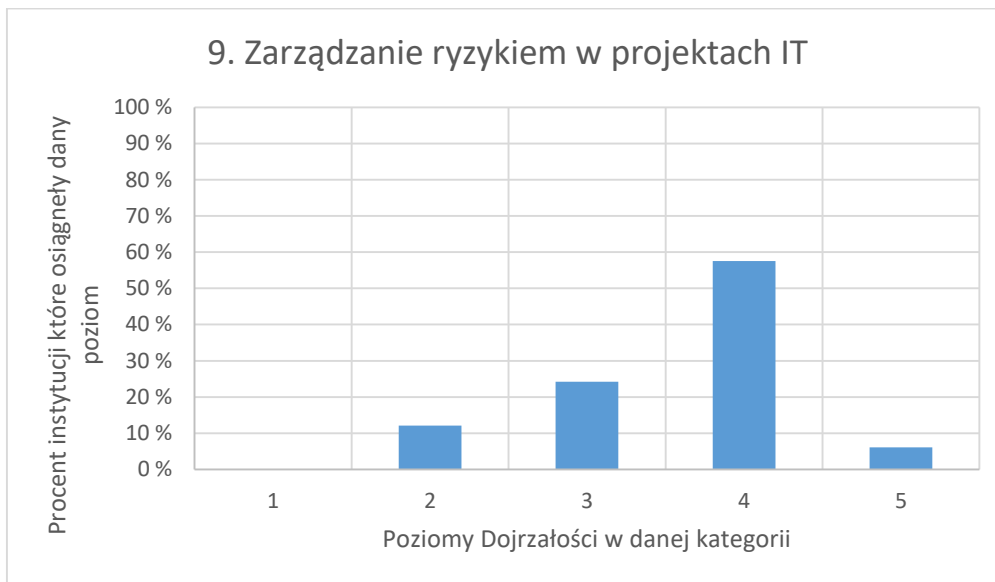
8. Wiedza IT (średnia 2,55)

- a. Poziom 1: 12,1%
- b. Poziom 2: 27,3%
- c. Poziom 3: 54,6%
- d. Poziom 4: 6,0%
- e. Poziom 5: 0,0%



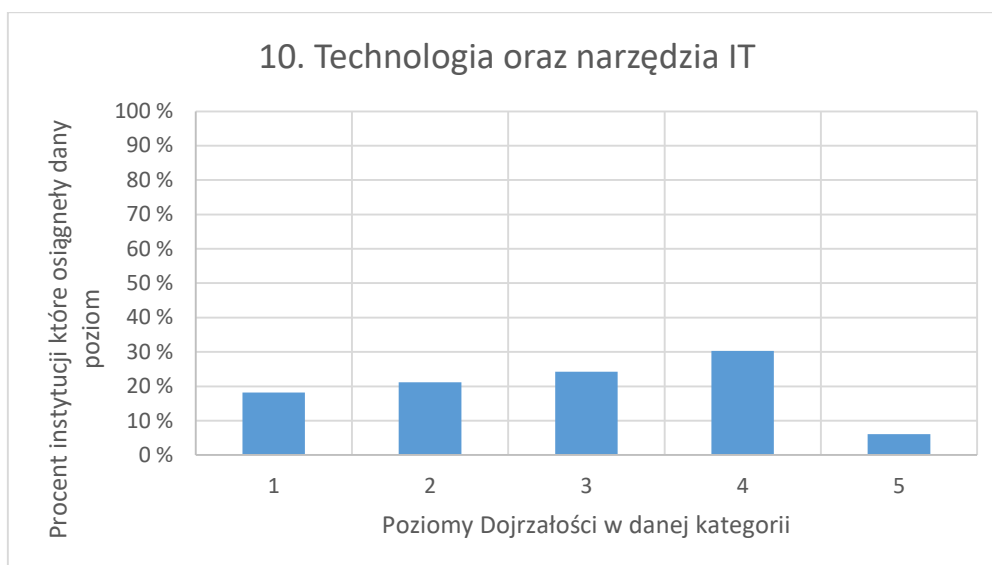
9. Zarządzanie ryzykiem w projektach IT (średnia 3,58)

- a. Poziom 1: 0,00%
- b. Poziom 2: 12,1%
- c. Poziom 3: 24,2%
- d. Poziom 4: 57,6%
- e. Poziom 5: 6,1%



10. Technologia oraz narzędzia IT (średnia 2,85)

- a. Poziom 1: 18,2%
- b. Poziom 2: 21,2%
- c. Poziom 3: 24,2%
- d. Poziom 4: 30,3%
- e. Poziom 5: 6,1%



7.2. Podsumowanie badań

Większość instytucji (69,7%) znajduje się na 2 (niska dojrzałość projektowa) lub 3 (średnia dojrzałość projektowa) poziomie dojrzałości. Potwierdza to założenie, że minimalnym wymagalnym poziomem dojrzałości, który umożliwiłaby uzyskanie dofinansowania do Projektu IT z funduszy II osi POPC jest właśnie poziom 2 (niska dojrzałość projektowa). Tylko jedna zbadana instytucja znajduje się na **1 poziomie dojrzałości** (brak dojrzałości projektowej). Uzyskany wynik pokazuje, że wśród przebadanych Beneficjentów znajdują się instytucje, które mogą mieć problemy w zakresie sprawnego realizowania Projektów IT i powinny być wspierane, np. przez stałą współpracę z zespołem „POPC Wsparcie”. Instytucje, które otrzymały dofinansowanie do swoich Projektów nadal mają problemy ze sprawnym i w pełni kontrolowanym Zarządzaniem projektami IT.

9 instytucji znajduje się na **4 poziomie dojrzałości projektowej** (rozwijająca się do dojrzałość projektowa).

Zestawiając średnie wyniki poziomów dojrzałości z 2019 r. i 2020 r. można zauważyć, że aktualizacja narzędzia i sposobu pomiaru dojrzałości projektowej zaproponowana w tegorocznych badaniach ma pewien wpływ na uzyskiwane wyniki. **Na 11 instytucji, które brały udział w dwóch edycjach badań, 8 instytucji uzyskała wynik lepszy od zeszłorocznego**, w tym 4 o przynajmniej 1,0 punktu. Pozostałe **3 instytucje uzyskały wynik niższy od zeszłorocznego**, w tym dwie o przynajmniej 1,0 punktu. Można więc zauważyć występowanie pewnego trendu wzrostowego. Więcej wniosków w tym temacie będzie można wyciągnąć przy kolejnych edycjach badania.

Najslabiej ocenionymi obszarami są:

Wiedza IT (średnia 2,55) – w tym przypadku sprawdzano sposób gromadzenia wiedzy, przekazywania i zarządzania nią oraz tego, jak wykorzystywana jest ona podczas realizacji Projektów IT.

Uzyskany przez beneficjentów wynik w omawianym zakresie wynika z kilku czynników. Jak wynika z badania, instytucjom często brakuje systematyczności i efektywności w przekazywaniu zdobytej wiedzy i gromadzonej doświadczeń. Choć w organizacjach często formalnie istnieją miejsca, gdzie wiedza i doświadczenia są gromadzone, to zespoły i pracownicy często z nich nie korzystają lub wykorzystują je wyłącznie na własne potrzeby – dominuje

perspektywa realizacji Projektu, a nie spojrzenie na całą organizację. Podnoszenie kompetencji (w zakresie wiedzy projektowej IT) w organizacji uzależnione jest zazwyczaj od realizacji projektów, a nie strategii przyjętych przez instytucję.

Najczęściej wskazywanymi lukami kompetencyjnymi są:

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

W zakresie Wiedzy IT ważne jest systemowe podejście do podnoszenia kompetencji. Powinno ono jasno wynikać ze strategii oraz planów danej instytucji. Bez zbudowania efektywnego sposobu zarządzania wiedzą trudno jest osiągnąć dojrzałość w innych wskazanych obszarach.

Technologia oraz narzędzia IT (średnia 2,85) – w tej kategorii sprawdzano, czy i jak instytucja korzysta z współczesnych 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.

Niski wynik tego obszaru może być zaskakujący ze względu na to, iż wydaje się, że sprawne Zarządzanie projektami IT może mieć miejsce wyłącznie w przypadku z ustrukturyzowanego korzystania z narzędzi wspomagających zadania projektowe, tj. tworzenie harmonogramów, mierzenie kluczowych współczynników sukcesu, czy komunikacja w zespole projektowym. Ponad połowa instytucji wskazuje „specjalny arkusz kalkulacyjny” jako jedno z głównych narzędzi do Zarządzania projektem, takie rozwiązania nie zawsze sprawdzają się przy większych i kosztownych Projektach, jakimi są te realizowane w ramach POPC.

W tym zakresie należałoby promować korzystanie z nowoczesnych narzędzi wspierających zarządzanie projektami IT, a także pokazywać dobre praktyki z ich wykorzystania.

Zarządzanie zamówieniami publicznymi (średnia 2,91) – oceniano, 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).

Tak niskiego wyniku w tej kategorii nie należy traktować jako wskazania, iż instytucje nie radzą sobie z ogólną realizacją zamówień publicznych. Wyzwaniem dla Beneficjentów w tym zakresie są zdecydowanie zamówienia związane z IT, oprogramowaniem oraz działaniami dotyczącymi cyfryzacji. Tego typu zamówienia, często nie są powiązane z działalnością bieżącą organizacji, szczególnie jest to wyzwanie dla organizacji, które realizują swoje pierwsze większe projekty IT.

Co ciekawe, w 2019 r. obszar ten został wskazany jako jeden z najwyższym wynikiem dojrzałości. Zmiana względem roku poprzedniego spowodowana jest zapewne kilkoma czynnikami m.in.: zmianą grupy respondentów, innym etapem realizacji Projektu IT. Także aktualizacja narzędzia badawczego i zwiększenie nastawienia na aspekty IT w zamówieniach publicznych wpłyną zapewne na odmienny wynik w dwóch edycjach badania.

Brakuje bibliotek produktów oraz specjalistów wewnętrznych od zagadnień merytorycznych. Organizacje rzadko też korzystają z specjalistów zewnętrznych od tych zagadnień (powiązane też jest to z brakami z zakresu wiedzy IT).

Innymi wskazanymi przez respondentów zagadnieniami, które odnoszą się do realizacji samych zamówień publicznych jest zbyt ogólne określanie przedmiotów zamówień, a także brak dobrej współpracy z wykonawcami.

Kultura projektowa IT (średnia 2,97) – mówi o tym, czy instytucja rozróżnia procesy i działalność bieżącą od Projektów, oraz w jaki sposób instytucja realizuje swoje misje i cele poprzez Projekty.

W tym obszarze można zidentyfikować pewną asymetrię działań w instytucjach. Z jednej strony instytucje (niezależnie od wielkości) deklarują posiadanie komórek organizacyjnych oraz strategii związanej z działaniami IT oraz informatyzacji czy cyfryzacji. Jednak często występują problemy z jej efektywną realizacją, mimo że kierownictwo organizacji jest często zainteresowane efektami działań Projektów i stara się je odpowiednio monitorować.

Dużą barierą dla prawie wszystkich instytucji są finanse na tego typu działania. Projekty pozostają często nierozpoczęte ze względu na braki środków finansowych. Z drugiej strony zdarza się, iż Projekty są inicjowane adhoc, gdyż pojawia się szansa na zdobycie pewnych środków (czasami w oderwaniu od przyjętej strategii lub też bez niej). Warty zauważenia jest również fakt, iż często to nie komórki odpowiedzialne za nadzór nad Projektami (np. Biuro Projektów) odpowiadają za przydzielanie zasobów, a realizowane jest to na poziomie departamentów/działów, czy samych projektów – takie działania często powodują wprowadzanie destabilizację w działania projektowe realizowane w całej organizacji.

Najlepiej ocenionymi obszarami są:

Celowość Projektów IT (średnia 4,52) – 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.

Tak wysoki wynik uzyskany przez badane instytucje w tym obszarze jest **dość zaskakujący**, tym bardziej, że w 2019 r. był to jeden z obszarów najniżej ocenianych. Zdecydowana większość organizacji deklaruje analizowanie celowości wszystkich Projektów przed ich rozpoczęciem, a jakość tej analizy często oceniana jest jako dobra. Wiele z badanych instytucji oceniło to kryterium na najwyższym poziomie, deklarując tym samym m.in., że korzyści wynikające z projektów są na bieżąco mierzone. Należałoby jeszcze szerzej przebadać ten wątek w następnej edycji badań, tak aby można było stwierdzić, jaka jest faktyczna dojrzałość instytucji w tym obszarze.

Zespół projektowy IT i komunikacja (3,64) – w tym obszarze badane było, jak zarządza się zasobami ludzkimi w realizowanych Projektach IT, kompetencje osób je realizujących i regułach przypisywania zasobów do Projektów.

Jak pokazują wyniki badań, pozytywnymi aspektami które można zauważyć w tym obszarze to fakt, iż podział obowiązków jest jasny dla członków zespołów projektowych, a role projektowe są jasno przypisane. Kierownicy projektów zazwyczaj na bieżąco komunikują się z zespołem projektowym. Jednocześnie większość respondentów wskazuje, że osoby delegowane do projektów nie mają zmniejszonego wymiaru zadań bieżących, co koresponduje z wynikiem dojrzałości z zakresu Kultury projektowej IT. Jest to jednocześnie zagadnienie, nad którym instytucje powinny pracować.

Zarządzanie ryzykiem w projektach IT (średnia 3,58) – sprawdzano, czy przeprowadza się analizę Ryzyk w realizowanych Projektach IT oraz czy zdiagnozowane ryzyka są odpowiednio zarządzane.

Większość instytucji przed realizacją projektów opracowuje analizę ryzyka i co równie ważne, osoby odpowiedzialne oraz nadzorujące projekt mają możliwość podejmowania decyzji korygujących lub naprawczych w tym zakresie. Z drugiej strony, jak wskazali respondenci, w większości Projektów nie planuje się budżetu na zarządzanie ryzykiem lub nie jest on wystarczający, więc można w tym przypadku mówić o pewnej asymetrii działań.

8. Podsumowanie

Jak pokazują dwie edycje przeprowadzonych badań, instytucje nadal ciężko i metodycznie muszą pracować nad tym, by osiągać coraz wyższy poziom dojrzałości projektowej. Tylko jedna instytucja znajduje się na 4 poziomie dojrzałości, zdefiniowanym jako rozwijająca się dojrzałość projektowa. Zdecydowana większość instytucji ma niski lub średni poziom dojrzałości projektowej. Obszary w których należy wspierać instytucje to:

- **Wiedza IT** – pomoc w systemowym podejściu do podnoszenia kompetencji oraz podejście do sposobu zarządzania wiedzą, tak by mogła ona pozostawać i być propagowana na całą organizację.
- **Technologia oraz narzędzia IT** – promowanie korzystania z nowoczesnych narzędzi wspierających Zarządzanie projektami IT, co jednocześnie powinno się przełożyć na efektywność i jakość realizowanych Projektów.
- **Zarządzanie zamówieniami publicznymi** – wsparcie w realizacji zamówień na potrzeby przedsięwzięć związanych z cyfryzacją oraz informatyzacją, zarówno pod względem merytorycznym, jak i formalnym.
- **Kultura projektowa IT** – wsparcie w tworzeniu dobrze funkcjonujących struktur projektowych w organizacjach, na podstawie których można budować kulturę projektową.

Wciąż można zidentyfikować obszary, które są wyzwaniem dla Beneficjentów II osi POPC. Zidentyfikowane obszary pozwolą zespołowi projektu „POPC Wsparcie” na dalsze budowanie swojej oferty wspierającej Beneficjentów w zakresie realizacji Projektów IT, ale co równie ważne, w podnoszeniu dojrzałości projektowej instytucji realizujących te Projekty.

Równolegle prowadzone badanie potrzeb wsparcia Beneficjentów II osi POPC pokazało, że:

1. Beneficjenci mają problem z zamówieniami publicznym. Tworzą ogólny i nietechniczny opis oprogramowania w opisach przedmiotu zamówienia. Mają trudności z postępowaniami przetargowymi i zapewnieniem partnerskiej współpracy na etapie realizacji. Adresuje to obszary **Zarządzanie zamówieniami publicznymi** w naszym modelu dojrzałości projektowej.
2. Biura projektowe nie do końca wypełniają swoją rolę. Beneficjentom brakuje dopasowanych zasad Zarządzania projektami. Odpowiada to zdiagnozowanej niższej dojrzałości dla kryterium **Kultura projektowa IT** oraz **Technologia oraz narzędzia IT**.
3. Zbyt mały rozwój potencjału ludzi w organizacji do realizacji projektów IT, a zbyt duże poleganie przy realizacji na wiedzy wykonawcy. Łączy się to ze zdiagnozowanym niższym poziomem dojrzałości w kryterium **Wiedza IT**.