



POPC

w s p a r c i e

Cyfryzacja to nasza wspólna sprawa

**Badanie potrzeb Wnioskodawców i Beneficjentów
II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (2020 r.)**

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

Warszawa, czerwiec 2020 r.

STOPKA REDAKCYJNA

Tytuł publikacji: „Badanie potrzeb Wnioskodawców i Beneficjentów II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (2020 r.)”

Autorzy: Magdalena Andrzejewska, Radosław Ratajczak, Filip Sieracki

Data powstania publikacji: 26 czerwca 2020 r.

Centralny Ośrodek Informatyki

Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”

Aleje Jerozolimskie 132-136, 02-305 Warszawa

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

e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl

www.popcwsparcie.gov.pl

Spis treści

1. Kilka słów o wsparciu projektów II osi POPC	4
2. Dlaczego badamy potrzeby?	5
3. Jak badaliśmy?	5
4. Skład zespołu badawczego	7
5. Uczestnicy badań	8
5.1. Badanie jakościowe (IDI).....	8
5.2. Badanie ilościowe (CAWI).....	9
6. Jakie potrzeby mają Wnioskodawcy i Beneficjenci?	10
6.1. Potrzeby i dobre praktyki zdiagnozowane podczas badań jakościowych.....	11
Potrzeby etapu wnioskowania:.....	12
Potrzeby etapu realizacji projektu:	21
Potrzeby zdiagnozowane podczas badań ilościowych Beneficjentów:.....	26
7. Potencjalne usługi „POPC Wsparcie”	28
7.1. Usługi wspólne.....	28
7.2. Usługi wsparcia na etapie wnioskowania	29
7.3. Usługi na etapie realizacji projektu	37
8. Rekomendacje dla POPC 2.0 w przyszłej perspektywie.....	40
9. Myśl na zakończenie - podsumowanie	42
10. Co dalej?	44
11. Dodatek – cyfrowa dostępność i użyteczność ISP.....	46
11.1. Potrzeby dla cyfryzacji zasobów	46
11.2. Usługi wsparcia dedykowane podmiotom cyfryzującym zasoby.....	47
11.3. Rekomendacje dla POPC 2.0 przyszłej perspektywie w obszarze cyfryzacji zasobów	49

1. Kilka słów o wsparciu projektów II osi POPC

Drogi Czytelniku,

*potrzeby organizacji, które podejmują się realizacji projektów IT finansowanych ze środków II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa („**POPC**”) zawsze były dla nas na pierwszym miejscu. Staramy się uważnie wsłuchiwać w ich głosy. Doradzamy, wspieramy usługami, śledzimy dobre i złe praktyki, zbieramy i porządkujemy wiedzę o Polsce cyfrowej.*

Projekty II osi POPC są wyzwaniem dla każdej organizacji, która w tym procesie ma szansę podnieść swoją dojrzałość projektową. Rozwinąć się cyfrowo. Historia naszej współpracy z niektórymi organizacjami jest długa i złożona. Niepozbawiona zwrotów akcji. Zawsze angażujemy dużo naszej energii w projekt Wnioskodawcy, jego zmianę i dostosowanie do realiów konkursu, ale przede wszystkim, aby zracjonalizować i urealnić jego zakres rzeczowy oraz finansowy. Mamy nadzieję, że z korzyścią.



*Jaki jest bilans naszej pracy? Mamy już na koncie **pomoc 55 projektom** w uzyskaniu dofinansowania o łącznej wartości **1 769,7 mln zł**.*

Badanie prowadziliśmy po to, aby, aby zwiększyć satysfakcję z naszych usług, ale też aby przede wszystkim podnieść wartość społeczną z projektów II osi POPC. W tych badaniach dostrzegamy potrzebę dyskusji. Potrzebę stworzenia platformy praktyków II osi POPC do wymiany doświadczeń. Po tylu latach mamy już kadrę doświadczonych kierowników projektów, którzy stają się liderami w swoich obszarach.

Dziękujemy im i wszystkim innym uczestnikom badania za podzielenie się swoimi doświadczeniami. Za zaangażowanie w badania. Otwartość i inspirację.

Zachęcamy do otwartej dyskusji o wnioskach.

W końcu cyfryzacja to nasza wspólna sprawa.

*Andrzej Pieczunko i zespół
Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”
Centralny Ośrodek Informatyki*

2. Dlaczego badamy potrzeby?

Cyfryzacja to nasza wspólna sprawa. Dlatego poznanie potrzeb Beneficjentów i Wnioskodawców II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC) jest dla nas kluczowe. Badanie przeprowadzamy od 2019 r. i będziemy prowadzić je w najbliższych latach. Pracujemy zgodnie z duchem metody projektowania zorientowanego na użytkownika (User-Centred Design, „UCD”). Dzięki temu doskonalimy ofertę Centrum Kompetencyjnego „POPC Wsparcie” tak, aby coraz lepiej pomagać instytucjom i organizacjom w realizacji projektów IT, które są trudne i wymagające. Zależy nam, aby w trakcie ich prowadzenia, zespoły projektowe nie pozostawały bez pomocy.

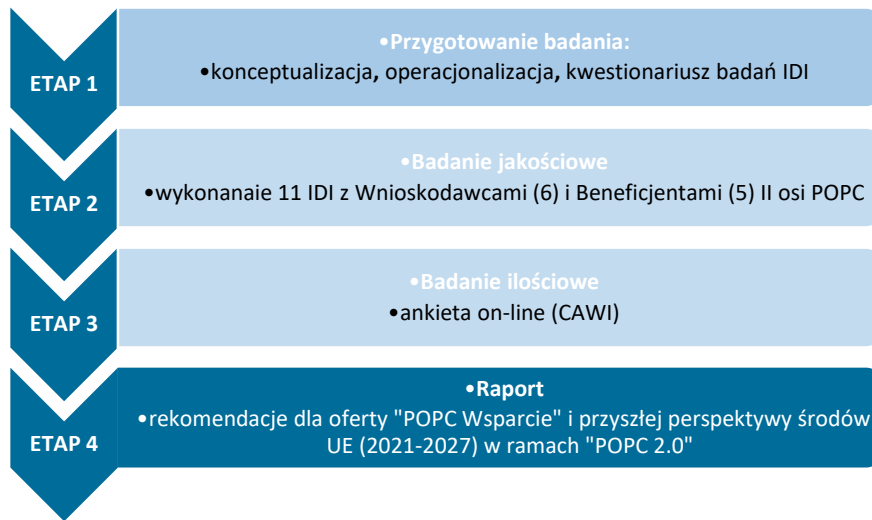
Wszystko po to, aby zwiększać wpływ społeczny z publicznych projektów IT. Aby wszystkie organizacje, które chcą i mają potencjał wygenerowania korzyści społecznych dla obywateli, mogły brać udział w finansowaniu z II osi POPC. Są wśród nich doświadczone instytucje, które wybierają wyspecjalizowane i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

Wszyscy nadal uczymy się skutecznej realizacji projektów IT w instytucjach, organizacjach, uniwersytetach, muzeach i bibliotekach. To badanie jest częścią tego procesu. Nauką o cyfryzacji usług administracyjnych, zasobów cyfrowych, rejestrów. Po to, abyśmy nie zapomnieli, że w tym wszystkim chodzi o użytkowników, o obywateli, którzy dzięki II osi POPC mogą skorzystać z nowoczesnych e-usług w ochronie zdrowia, nauce, sztuce, administracji.

To jest wyższy cel, który przyświecał zespołowi badawczemu Centralnego Ośrodka Informatyki („COI”).

3. Jak badaliśmy?

Badanie potrzeb Wnioskodawców i Beneficjentów II osi POPC przeprowadziliśmy w czterech etapach:



Etapy badań

Etap 1. – Przygotowanie badania (Wnioskodawcy i Beneficjenci II osi POPC):

W ramach tego etapu opracowaliśmy scenariusz badania oraz narzędzie badawcze – kwestionariusz pytań jakościowych dla moderatora, które zostały wykorzystane na 2. oraz 3. etapie badania. W etapie 1. nastąpił również wybór instytucji do przeprowadzenia badań jakościowych.

Etap 2. – Badanie jakościowe (Beneficjenci i Wnioskodawcy II osi POPC):

Wybraliśmy indywidualne wywiady pogłębione („IDI”). Opis kryteriów ich doboru znajduje się poniżej. Celem wywiadów było przeprowadzenie analizy potrzeb Wnioskodawców i Beneficjentów II osi POPC. Potrzeby te zostały podzielone na trzy grupy:

1. potrzeby etapu wnioskowania o środki
2. potrzeby etapu realizacji projektu
3. potrzeby specyficzne dla digitalizacji zasobów stanowiących informacje sektora publicznego („ISP”) (obecnie działanie 2.3 POPC), w dodatku do tego raportu.

Do badań zaprosiliśmy osoby, które są lub były kierownikami projektu POPC lub inicjatywy wnioskowania o środki. Często są to kierownicy komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za zarządzanie portfelem projektów, kierownicy działów IT, kierownicy programów lub doświadczeni pracownicy merytoryczni.

Kryteria doboru respondentów – Wnioskodawcy:

Wywiady przeprowadziliśmy z wylosowanymi respondentami spośród:

1. Wnioskodawców działania **2.1** POPC,
2. Wnioskodawców działania **2.2** POPC,
3. Wnioskodawców poddziałania **2.3.1** POPC,
4. Wnioskodawców poddziałania **2.3.2** POPC.

Są to wnioskodawcy, którzy nie otrzymali dofinansowania, pomimo, że przeszli przez całą procedurę przygotowania wniosku o dofinansowanie i dokumentów aplikacyjnych.

Badania jakościowe nie były prowadzone z Wnioskodawcami gdy:

1. Wnioskodawca stał się Beneficjentem II osi POPC (realizuje obecnie przynajmniej jeden, inny projekt w ramach II osi POPC) lub,
2. był respondentem podczas badania potrzeb Wnioskodawców II osi POPC w 2019 r.

Kryteria doboru respondentów – Beneficjenci:

Do badania zaprosiliśmy instytucje, które według wiedzy zespołu projektu „POPC Wsparcie” posiadają najlepsze praktyki w jednej z 5 poniższych kategorii oraz na podstawie wyników badań ilościowych przeprowadzonych w 2019 r.:

1. **Ustanowienie mechanizmów potwierdzania, czy projekt jest korzystny, wykonalny i potrzebny** – 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.
2. **Zasoby ludzkie** - 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.
3. **Miary sukcesu projektu informatycznego** – mówią o tym, czy realizowane projekty IT są opomiarowane oraz o znaczeniu tych pomiarów dla projektu oraz instytucji.
4. **Wiedza** (w zakresie zarządzania projektami oraz IT) – mówi o poziomie wiedzy, sposobie jej gromadzenia, przekazywania i zarządzania oraz o tym, jak wykorzystywana jest ona podczas realizacji projektów IT.
5. **Zarządzanie ryzykiem w projektach IT** – sprawdzenie czy przeprowadza się analizę ryzyk w realizowanym projekcie IT oraz czy zdiagnozowane ryzyka są zarządzane.

Etap 3. – Badanie ilościowe (Beneficjenci II osi POPC):

Ankieta on-line („CAWI”) miała na celu zbadanie potrzeb Beneficjentów II osi POPC. Przeprowadziliśmy ją za pomocą narzędzia do badań ilościowych wykorzystywanego przez COI. Badanie prowadziliśmy jednocześnie z badaniem dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi POPC. Do badania zaprosiliśmy osoby z danej instytucji, reprezentujące adekwatne kompetencje do Etapu 2. Etap 3. realizowaliśmy równolegle z Etapem 2. Potrzeby z tego badania zostały podzielone na 6 grup tematycznych: kultura projektowa IT, zarządzanie zespołem, budżet IT, zamówienia publiczne, wiedza i kompetencje, narzędzia IT.

Etap 4. – Raport:

Raport z badania potrzeb Wnioskodawców i Beneficjentów II osi POPC jest podsumowaniem wyników Etapu 2. oraz 3. W raporcie – niniejszym dokumencie – przedstawione są wyniki badania oraz najważniejsze potrzeby badanych organizacji i instytucji. Na ich podstawie przygotowaliśmy zestawienie potencjalnych usług do udoskonalenia oferty „POPC Wsparcie”. Wśród nich są usługi wprost oczekiwane od organizacji czy instytucji (O), jak i rekomendowane na podstawie analizy dobrych praktyk przez zespół badawczy (R).

4. Skład zespołu badawczego

Nasz zespół badawczy to:

1. **Magdalena Andrzejewska** - Główny Specjalista ds. badań User Experience

Strona 7 z 50

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 18 03 | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl
<https://www.gov.pl/web/popcwsparcie>

2. **Radosław Ratajczak** - Ekspert ds. badań User Experience
3. **Filip Sieracki** - Ekspert ds. badań User Experience

Posiadamy wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu badań, moderacji wywiadów oraz doskonałą znajomość metodyki projektowania zorientowanego na użytkownika (UCD). Odpowiadaliśmy za opracowanie scenariusza badań ilościowych i jakościowych. Byliśmy aktywnymi słuchaczami i facylitatorami badań jakościowych.



O opiekę merytoryczną poprosiliśmy:

1. **Andrzeja Pieczunko** – dyrektora Departamentu Usług i Doradztwa w COI
2. **Szymon Sankiewicz** – Kierownika projektu „POPC Wsparcie”
3. Oraz cały zespół projektu „**POPC Wsparcie**”

Wszyscy odpowiadali za konsultacje i nadzór merytoryczny i formalny nad badaniem.

5. Uczestnicy badań

Badanie Wnioskodawców i Beneficjentów II osi POPC składało się z dwóch niezależnych części:

1. badania jakościowego (IDI) – Wnioskodawcy oraz Beneficjenci,
2. badania ilościowego (ankieta online – CAWI) – Beneficjenci.

5.1. Badanie jakościowe (IDI)

Badanie przeprowadziliśmy w maju i czerwcu 2020 r. Poniższa tabela zawiera spis organizacji i instytucji, które wzięły udział w badaniu jakościowym – pogłębianych wywiadach indywidualnych (IDI).

UCZESTNIK BADANIA	RODZAJ UCZESTNIKA	DATA BADANIA
1. Polska Akademia Nauk – Biblioteka Kórnicka	Beneficjent	2020-05-08
2. Główny Inspektorat Sanitarny	Wnioskodawca	2020-05-08
3. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	Beneficjent	2020-05-12

Strona 8 z 50

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 18 03 | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl
<https://www.gov.pl/web/popcwsparcie>

4. Muzeum Sztuki w Łodzi	Wnioskodawca	2020-05-12
5. Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia	Beneficjent	2020-05-13
6. Biblioteka Narodowa	Beneficjent	2020-05-14
7. Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie	Wnioskodawca	2020-05-15
8. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów	Wnioskodawca	2020-05-18
9. Instytut Hodowli i Aklimatyzacji Roślin	Wnioskodawca	2020-05-19
10. Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny	Beneficjent	2020-05-27
11. Biuro Urządzania Lasu i Geodezji	Wnioskodawca	2020-06-24

5.2. Badanie ilościowe (CAWI)

Badanie zostało przeprowadzone od kwietnia do czerwca 2020 r. Poniższa tabela zawiera spis instytucji biorących udział w badaniu ilościowym.

UCZESTNIK BADANIA	DATA BADANIA
1. Muzeum Narodowe w Warszawie	2020-04-29
2. Urząd Patentowy RP	2020-04-29
3. Akademia Pomorska w Słupsku	2020-04-30
4. Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie	2020-05-04
5. Uniwersytet Medyczny w Łodzi	2020-05-05
6. Ministerstwo Rozwoju	2020-05-06
7. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	2020-05-07
8. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	2020-05-08
9. Ministerstwo Finansów	2020-05-11 / 2020-05-13
10. Biblioteka Narodowa	2020-05-12
11. Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia	2020-05-13
12. Instytut Oceanologii Polskiej Akademii Nauk	2020-05-14
13. Wielkopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Poznaniu	2020-05-14

14. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	2020-05-14
15. Instytut Meteorologii i Gospodarki Wodnej	2020-05-15
16. Główny Inspektorat Sanitarny	2020-05-21
17. Ministerstwo Cyfryzacji	2020-05-22
18. Narodowy Instytut Dziedzictwa	2020-05-22
19. Narodowy Instytut Onkologii im. Marii Skłodowskiej-Curie - Państwowy Instytut Badawczy	2020-05-25
20. Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny	2020-05-25
21. Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji	2020-05-26
22. Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie	2020-05-26
23. Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych	2020-05-27
24. Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie	2020-05-27
25. Instytut Matematyczny PAN	2020-05-27
26. Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa - Państwowy Instytut Badawczy	2020-05-27
27. Politechnika Wrocławska	2020-05-28
28. Główny Inspektorat Transportu Drogowego	2020-05-29
29. Główny Urząd Statystyczny	2020-05-29
30. Główny Urząd Miar	2020-05-29
31. Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu – Biblioteka Główna	2020-05-29
32. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej	2020-06-01
33. Urząd Morski w Szczecinie	2020-06-04

6. Jakie potrzeby mają Wnioskodawcy i Beneficjenci?

Głęboko wierzymy, że badanie potrzeb Wnioskodawców i Beneficjentów II osi POPC jest najlepszym praktycznym sposobem, aby dokonać zmian w przyszłości. Zmian, które będą odczuwalne dla naszych klientów i partnerów w tworzeniu Polski cyfrowej. To podczas takich badań, powstają ważne refleksje zarówno nad wsparciem oferowanym przez COI, jak i nad zakresem całego POPC i ewentualnych następnych programów. Te rozmowy, są często ważne dla naszych rozmówców, którzy mają możliwość wymiany myśli, refleksji nad sposobem realizacji projektów IT z POPC

Strona 10 z 50

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 18 03 | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl
<https://www.gov.pl/web/popcwsparcie>

i oceną pracy swoich zespołów projektowych, a także przyjrzeniu się dojrzałości projektowej organizacji, dla której pracują. To właśnie z tej dyfuzji myśli, rodzą się ważne wnioski dla obu stron, które skutkować mogą realną zmianą.

6.1. Potrzeby i dobre praktyki zdiagnozowane podczas badań jakościowych

Potrzeby i dobre praktyki przyporządkowaliśmy dwóm etapom projektu informatycznego: etapowi wnioskowania i ubiegania się o dofinansowanie z II osi POPC, oraz etapowi realizacji projektu i jego rozliczania. Są to etapy, które wymagają odrębnej diagnozy i odrębnych usług.

Potrzeby etapu wnioskowania:

Lp.	Zdiagnozowany problem/potrzeba	Dobra praktyka	Opis
1.	<p>Brak zaangażowania dyrekcji/kadry kierowniczej w proces wnioskowania o dofinansowanie POPC. Wnioskowanie jest wymagające i czasochłonne, a przypadku braku faktycznego wsparcia ze strony kierownictwa – często nieskuteczne.</p>	<p>Zaangażowanie dyrekcji/kadry kierowniczej w proces wnioskowania o dofinansowanie POPC.</p>	<p>Jest absolutnym kluczem do powodzenia przedsięwzięcia. Zaangażowanie wymagane jest na wielu poziomach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategicznym - są wnioskujący, w których kadra kierownicza nie rozumie swojej roli w procesie i potrzeby aktywnego zaangażowania się w inicjatywę i tworzenie koncepcji projektu. • Operacyjnym i udostępniania zasobów - jeżeli kadra kierownicza nie jest zaangażowana, stawia to znaczne wyzwanie przed pracownikami, którym zlecono opracowanie wniosku, pozostawiając ich bez decyzji i zasobów.
2.	<p>Projekt nie wpisuje się w strategię cyfryzacji Wnioskodawcy lub wnioskująca instytucja czy organizacja nie ma sprecyzowanej wizji i strategii cyfryzacji lub długoterminowego planu rozwoju produktów IT.</p>	<p>Projekt IT z POPC powinien wpisywać się w szerszą strategię i wizję rozwoju cyfryzacji danej dziedziny w instytucji czy organizacji.</p>	<p>Zespół wnioskujący powinien wspólnie odpowiedzieć na pytanie: jak projekt wpisuje się w strategię rozwoju cyfryzacji mojej organizacji (i czy organizacja ją w ogóle ma)?</p> <p>Na podstawie strategii i wizji tworzona jest wysokopoziomowa architektura docelowa (np. tak jak w rozbudowanej architekturze systemu ochrony zdrowia). Projekt powinien być jednym z elementów, który pozwala częściowo zrealizować długoterminową strategię, która wykracza poza czas realizacji projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekt nie jest tworzony pod wniosek, gdyż bez wizji jego utrzymanie po zakończeniu może okazać się nieuzasadnione i kosztowne. Jeżeli takiej strategii i wizji nie ma, należy ją przygotować. • W większych organizacjach, warto rozważyć powołanie rady ds. interoperacyjności - rady doradczej składającej się z interesariuszy i dostawców informatycznych w określonych dziedzinach (np. w ochronie zdrowia).

			<p>Są mniej doświadczone organizacje i instytucje, które znajdują się w luce wiedzy IT. Nie są w stanie jej samodzielnie przeskoczyć.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warto odpowiedzieć na pytanie, jak pomóc im przeskoczyć tę lukę i stworzyć projekt na miarę potrzeb użytkowników, a nie na miarę możliwości, lub raczej ograniczeń, ich organizacji? Jednocześnie, pozwoli to na wyjście z cyfrowego impasu czy zdobycie nowych odbiorców. • Nie mają odpowiedniego budżetu na ekspertów, którzy opracują im podejście, architekturę, procesy w projekcie. „Do pisania wniosku często siadają osoby przypadkowe, które nie mają przygotowania i nie mogą go zdobyć”. Mogą również nie mieć wiedzy na temat architektury informacyjnej państwa i tego, co już jest zrobione, a więc nieświadomie dublują pewnie rozwiązania.
3.	<p>Brak jasnego celu projektu we wniosku, zbudowanego na podstawie analizy konsultacji społecznych lub badań UX. Wniosek i projekt tworzony jest pod dofinansowanie, a nie pod rzeczywiste potrzeby użytkowników. Cel jest rozmyty lub nie uwzględnia wystarczająco korzyści społecznych.</p>	<p>Wypracowanie jasnego celu projektu POPC, popartego badaniami UX, prowadzonymi już na etapie wniosku.</p>	<p>Zespół piszący wniosek powinien odpowiedzieć na pytania o zasadność projektu - jego użyteczność - z pomocą analizy potrzeb użytkowników. W procesie tworzenia koncepcji przed wypełnieniem wniosku ważne jest przejście krok po kroku przez pytania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jaką proponowany projekt ma autentyczną wartość dla naszych użytkowników?

			<ol style="list-style-type: none"> 2. Sprawdzenie tego z użytkownikami w badaniach w fazie koncepcyjnej, w ramach działań samodzielnych organizacji lub ze wsparciem firmy zewnętrznej. 3. Analiza czy projekt ma potencjał przyciągnąć nowych użytkowników? To ważna kwestia, którą umożliwia dobre określenie użytkowników i interesariuszy oraz decyzję, do kogo rzeczywiście kierujemy nasz projekt. 4. Jak można wykorzystać projekt do pozyskania nowych użytkowników?
4.	<p>Zakres projektu we wniosku jest sztywny. Zaplanowany harmonogram i budżet nie daje możliwości zmian pod wpływem konsultacji społecznych i badań UX w trakcie realizacji, np. iteracji czy wprowadzania nowych funkcjonalności.</p>	<p>Zabezpieczenie możliwości tworzenia zakresu projektu za pomocą konsultacji społecznych i badań UX już na etapie wnioskowania (zabezpieczenie zadań na etapie realizacji – w budżecie i harmonogramie).</p>	<p>Dobre umocowanie projektu POPC w potrzebach docelowych użytkowników jest konieczne. Dobre umocowanie projektu wśród interesariuszy, w szczególności w przypadku systemów czy produktów IT dotyczących procesów innych organizacji, instytucji lub przedsiębiorców, buduje zaufanie do rozwiązania. „Dzięki temu interesariusze czują się zadbani i zdobywamy ich zaufanie”. Istotne uwzględnienie działań już na etapie wnioskowania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ważne jest poparcie tego procesu budżetem – stworzenie rezerwy budżetowej na wynikające z konsultacji i badań UX nowe funkcjonalności. 2. Ważne jest poparcie tego procesu harmonogramem. Szerokie konsultacje społeczne za pomocą badań UX są niezbędne nie tylko do poznania potrzeb użytkowników, ale też w budowaniu akceptacji środowiska dla produktu IT, systemu, platformy czy e-usługi jako element zarządzania zmianą.

			<p>Wymagają zarezerwowania zadań/czasu w harmonogramie projektowym już od samego startu.</p> <p>3. Jeżeli nastąpi zmiana wizji projektu i pojawi się potrzeba nowych funkcjonalności (a takie przy bliskiej pracy z użytkownikami się pojawiają) – ważne jest utrzymanie zakresu projektu w ryzach.</p> <p>4. Zespół projektowy powinien dobrać kryteria wyboru potrzeb do zakresu projektu przed przystąpieniem do procesu. Jeżeli mamy wielu interesariuszy, a każdy z nich ma własny interes, należy dokładnie określić proces wyboru potrzeb, na które jako zespół projektowy chcemy odpowiedzieć. Nadmiar zgłoszeń może doprowadzić do załamania się projektu pod strumieniem zgłoszeń. Jeżeli każdy może zgłosić potrzebę i proces biznesowy, to brak selekcji powoduje rozrośnięcie się zakresu projektu. Przestaje on być wtedy wykonalny i opłacalny.</p> <p>5. Istnieje także opcja finansowania pojawiających się w trakcie konsultacji funkcjonalności ze środków własnych czy zewnętrznych, poza POPC. Warto przeanalizować taką możliwość z kadrą zarządczą i właścicielem biznesowym już na etapie wnioskowania, aby zabezpieczyć lub pozyskać te środki. Ewentualnie tworzyć backlog na przyszły rozwój.</p>
5.	Niewystarczające kompetencje techniczne i zarządzania projektami w zespołach przygotowujących dokumentację aplikacyjną o finansowanie z II osi POPC. Często brakuje	Zapewnienie trzech kluczowych kompetencji w zespole projektowym, już na etapie pracy nad koncepcją projektu IT do wniosku, tj.:	Rekomendowane jest, aby roboczy zespół projektowy powołany do przygotowania dokumentacji aplikacyjnej składał się z trzech filarów – kompetencji:

	partnera technicznego do przełożenia celów projektu na parametry techniczne i wspólnej pracy nad jego zakresem. Na zasadach partnerskich, a nie wykonawca – zamawiający.	<ol style="list-style-type: none"> 1. merytoryczne, 2. techniczne, 3. zarządzanie projektami. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. merytorycznych (odpowiedzialnych za użyteczność - potencjał projektu – jakie potrzeby mają nasi użytkownicy i jak możemy na nie odpowiedzieć?), 2. technicznych (odpowiedzialnych za wykonanie – opis IT – jak przełożyć potrzeby na produkt IT?), 3. projektowych (odpowiedzialnych za opłacalność - zarządzanie projektem i rozliczanie – jak zarządzać realizacją, aby osiągnąć kamienie milowe i dostarczyć produkty projektu na czas?). Wspólne wypracowanie koncepcji i celów projektu. Ocena tego co (1) Użyteczne, (2) Wykonalne, (3) Opłacalne, zgodnie z triadą projektową w modelu UX¹.
6.	Brak etatu dla doświadczonego pracownika – specjalisty ds. zamówień publicznych dedykowanego dla projektu POPC.	Zatrudnienie doświadczonego specjalisty ds. zamówień publicznych w zespole projektowym POPC.	Niezbędne, gdyż warunkuje realizację projektu zgodnie z czasem, kamieniami milowymi, reakcją na problemy w trudnych zamówieniach. „Mała decyzja we wniosku, a ogromny wpływ na realizację projektu”. Wiele wnioskodawców pomija tę ważną kwestię.
7.	Proces aplikowania o finansowanie z II osi POPC postrzegany jest jako trudny i wymagający. Przełożenie formalnych wymagań na rzeczywiste oczekiwania, kroki i rozpoznanie intencji oceniających.	Wprowadzenie w proces wnioskowania o środki POPC od strony praktycznej.	Wprowadzenie przez praktyka – kierownika projektu POPC lub koordynatora zadania projektowego, który z sukcesem zrealizował już projekt o podobnym zakresie w POPC w poprzednich latach. Najlepiej w podziale na działania POPC, z wyodrębnieniem specyfiki dla działania 2.3 POPC.

¹ Jak angażować użytkowników? O User Experience (UX) w projektach IT. Poradnik - <https://www.gov.pl/attachment/954d9219-9fe7-4d86-95dd-2cc735f1aeb1>

8.	Wniosek o dofinansowanie jest dokumentem skomplikowanym i trudnym do zrozumienia i uzupełnienia. „Zderzenie z formułą wniosku było dla nas brutalne”.	Pomoc w przełożeniu koncepcji projektu IT na dokumenty formalne i wniosek o dofinansowanie.	Przełożenie koncepcji wniosku z zachowaniem jego potencjału i korzyści społecznych - ze strony eksperta, który się w tym specjalizuje i prowadzi przez proces aplikowania o środki.
9.	Wpisywanie w wniosek o dofinansowanie zapisów (nieświadome), które są później trudne do rozliczania na etapie realizacji (np. forma zatrudnienia czy sposób promocji). „Są takie aspekty POPC, o których nie myśli się na etapie wnioskowania”:	Ograniczenie generowania problemów z rozliczaniem projektu (ograniczanie zapisów wprowadzanych we wniosku o dofinansowanie komplikujących realizację od strony administracyjnej).	<p>Wpływ zapisów we wniosku na sposób rozliczania projektu. To co nieświadomie zapisane, związane z brakiem doświadczenia w aplikowaniu o środki unijne, może generować duże i niepotrzebne trudności z rozliczaniem na etapie realizacji. Zespół projektowy nie jest świadomy konsekwencji z decyzji podejmowanych we wniosku (np. ustawienia kamieni milowych, formy zatrudnienia pracowników, sposobu ustawienia promocji projektu etc.).</p> <p>Przekłada się to na:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. spiętrzenie trudności zaraz po rozpoczęciu projektu, gdyż każda zmiana może być podstawą do odstąpienia umowy przez CPPC. Oznacza to tzw. „przeprawę administracyjną”, 2. generuje niepotrzebne opóźnienia dla całego przedsięwzięcia, duży stres i wnioski o zmianę (np. formy zatrudnienia - wynagrodzenie dla osób z zespołu projektowego w oparciu o umowę zlecenie jest pochłaniającą niepotrzebnie dużo czasu formą do późniejszego rozliczania.) Nie jest to związane z dostarczaniem wysokiej jakości produktu IT, wprost przeciwnie, utrudnia jego realizację. „Dlatego te projekty nie mają dobrego PR-u dla tych, którzy realizują po raz pierwszy.”

10.	<p>Umożliwienie i wprowadzenie transparentnego systemu motywacji finansowej dla pracowników projektu, dostosowanie go do stawek rynkowych i zapobieganie nierównościami płacowym w zespole projektowym.</p>	<p>Zapobieganie nierównościami płacowym, które mogą skonfliktować zespół projektowy, w związku z brakiem przejrzystego systemu wynagrodzeń dostosowanego do realiów rynku IT, np. podejrzenie nierówności płacowej w zespole projektowym między pracownikami stałymi, a zatrudnionymi tylko na czas projektu.</p>	<p>Ważne jest przyjęcie przejrzystego systemu wynagradzania, np. widełek płacowych w projekcie IT, który umożliwi realną motywację dla pracowników:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kwestie wynagrodzenia z zewnętrznymi pracownikami zatrudnionymi do projektu są problematyczne i mogą być zarzewiem konfliktów w zespole. Należy wynagradzać pracowników własnych o tych samych kompetencjach tak samo, jak pracowników zewnętrznych. b. Kluczową rolę w ograniczeniu pola do konfliktu odgrywa kierownik projektu, który z pomocą przejrzystych zasad je minimalizuje. Przejrzystość płac buduje zaufanie do kierownika projektu. c. Barię jest to, że na rynku IT zmiany płacowe postępują szybko a stawki rynkowe są nieporównywalnie wyższe. Ogólne wytyczne pozwalają na szacowanie stawek rynkowych, jednak mimo dostępnych raportów średnich wynagrodzeń w branży, gdy projekt ma trwać kilka lat, stawki rosną.
11.	<p>Problem z odpowiednim zaplanowaniem harmonogramem projektu. Brak etapu przygotowawczego na wstępie i rezerwy na końcu.</p>	<p>Wprowadzenie w harmonogram etapu przygotowawczego (w szczególności dla jednostek z mniejszym doświadczeniem) i rezerwy czasowej.</p>	<p>Dobre praktyki w tym obszarze to m.in.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budowanie świadomości o potrzebie odpowiedniego zaplanowania prac przygotowawczych po otrzymaniu dofinansowania. Wnioskowanie nie kładzie wystarczająco dużo nacisku na wprowadzenie prac przygotowawczych

			<p>w harmonogramie projektu. Jest to etap niezbędny dla przygotowania organizacji i zespołu do jego realizacji – podniesienia dojrzałości.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Niewprowadzenie etapu może w konsekwencji opóźnić projekt i wymagać wiele wniosków o zmianę, np. przesunięcie kamieni milowych (w działaniu 2.3 należy przewidzieć czas na przygotowanie zasobów, zorganizowanie zamówień publicznych, zdobywanie doświadczenia w realizacji). 3. Ten etap może zająć przykładowo 3-4 miesiące. 4. Jeżeli zespół projektowy nie przewidzi rezerwy czasowej na zakończenie projektu, może mieć problem z odpowiedzią na pojawiające się w trakcie realizacji ryzyka i brak czasu na promocję projektu.
12.	<p>Pominięcie potrzeby reorganizacji/zmiany procesów u Wnioskodawcy, dotyczących szerszej obsługi użytkownika czy interakcji z nim, które wykraczają poza system IT i obsługę on-line.</p>	<p>Analiza reorganizacji procesów w organizacji czy instytucji pod kątem oprogramowania czy też rozwiązania IT tworzonego w projekcie POPC, np. portalu e-usług lub platformy do udostępniania.</p>	<p>Produkt, który powstanie w ramach projektu IT, który będzie utrzymywany i rozwijany, nie oznacza jedynie zmian w działaniu on-line instytucji czy organizacji. Będzie wymagał analizy procesów i ich reorganizacji w całej organizacji, np. procesie obsługi klienta, dziale udostępniania, promocji, utrzymania systemów, helpdesku, także, a może przede wszystkim poprawy tego, co dotychczas w danej organizacji nie działa wystarczająco dobrze i skutecznie np. brak kultury projektowej, brak biura projektów, brak metodyk zwinnych, brak procesu angażowania użytkowników.</p>

			Gdy zasoby instytucji przechodzą na platformę lub gdy tworzona jest e-usługa, zmieniają się zadania i procesy, które pozwalają na jej realizację on-line.
13.	Niewystarczające wykorzystanie potencjału promocyjnego projektu z POPC , w tym także do pozyskania nowych użytkowników czy też partnerów.	Zaplanowanie strategii informacyjno-promocyjnej projektu i produktów projektu już na etapie wniosku. W tym również zapewnić ich jej łatwe rozliczenie (sprawdzić w jakie ramy należy się wpisać, np. stosując procedurę przetargową).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promocja nie powinna spełniać tylko obowiązku informacyjnego, ale promować również produkty projektu POPC (korzyści z e-usługi czy platformy) skierowane bezpośrednio do użytkownika. 2. Beneficjenci mają problem z rozliczeniem działań promocyjnych - wyborze kanałów skierowanych do konkretnych użytkowników, w szczególności nowoczesnych kanałów, np. mediów społecznościowych, ale też kanałów mediów tradycyjnych (jeżeli muszą stosować zasady w pełni konkurencyjne). Rezygnują z nich, obniżając skalę dotarcia działań promocyjnych. 3. Promocja projektu wewnątrz i wśród interesariuszy powinna zacząć się odpowiednio wcześniej, w trakcie realizacji projektu lub na samym jego początku, a nie gdy produkt IT jest już gotowy. Ustawienie promocji od początku kalibruje projekt pod użytkowników. Produkty projektu mogą być natomiast promowane później, jednak pozostaje pytanie „Jak promować coś, czego jeszcze nie fizycznie ma [gdy produkty IT nie są jeszcze gotowe – przyp.]?”

Potrzeby etapu realizacji projektu:

Moment, kiedy Wnioskodawca II osi POPC zmienia się w Beneficjenta zdaje się końcem wyzwania, ale to przejście nie jest łatwe. Wejście w nową rzeczywistość dla wielu zespołów projektowych jest niemałym przedsięwzięciem. Potrzeby wsparcia nie zmniejszają się, ale zmienia się ich charakter, co zwarliśmy w poniższej tabeli.

Lp.	Zdiagnozowany problem/potrzeba	Dobra praktyka	Opis
1.	Duży problem z zamówieniami publicznym z uwagi na zbyt ogólny i nietechniczny opis oprogramowania w opisie przedmiotu zamówienia (OPZ) (np. opis platformy do udostępniania zasobów stworzony przez osobę z doświadczeniem bibliotecznym, a nie osobę techniczną).	Nawet jeżeli dokumenty przetargowe są wewnątrz konsultowane przez zespół projektowy, rekomendowane jest, aby kierownik projektu zapoznał się z innymi OPZ i miał dostęp do doradztwa technicznego w tym obszarze.	Jeżeli opis w OPZ nie jest wystarczająco techniczny i precyzyjny, może to przełożyć się na spore utrudnienia w zamówieniu publicznym, np. wydłużenie procesu zamówienia, nawet do roku, przez to przekroczenie terminu wyboru Wykonawcy, zgłoszenie do KIO, ponowne postępowanie i trudności z harmonogramem projektowym, lub w najgorszym przypadku, odbiór produktów, które nie spełniają oczekiwań użytkowników.
2.	Brak wsparcia przygotowanego kompetentnego biura projektowego do realizacji projektu POPC.	Potrzeba powołania biura projektowego dla projektu POPC – zespół wsparcia projektów lub PMO, który zajmuje się rozliczaniem, kadrami, zamówieniami.	Może to być mały zespół, nawet dwie lub trzy osoby - ważne, aby zajmował się zarządzaniem i rozliczaniem. Wejście biura w ścisłą współpracę z osobami merytorycznymi zespołu projektowego, które wspiera w układaniu procesu, budżetu i harmonogramu.
3.	Brak dopasowania metody zarządzania projektami do potrzeb konkretnego projektu POPC i specyfiki organizacji.	Dopasowanie metody zarządzania projektami do potrzeb organizacji i projektu: „Jednostki nie powinny się bać dostosować metodyki	Rekomendowane jest zapoznanie się z metodyką Prince i agile – metodyką zwinną, następnie analiza wad i zalet zastosowania w projekcie POPC i ich odpowiednie zastosowanie w realizacji:

		zarządzania do swoich potrzeb. Kluczowa zasada to nie bać się.”	<ol style="list-style-type: none"> 1. W projektach POPC realizowanych z powodzeniem stosuje się Prince na poziomie zarządczym, a agile - metodykę zwinną na poziomie wytwórczym (np. oczekiwania biznesowe, potrzeby użytkowników, techniczna część projektu i development). 2. Przygotowanie sztabu – kadry zarządczej do stosowania metodyki zarządzania projektem: na samym wstępie przeszkolenie sztabu kadry kierowniczej i koordynatorów (nie tylko kadry kierowniczej czy dyrektora) z metod zarządzania projektami. Dostosowanie metody zarządzania do charakteru instytucji i potrzeb zespołu. Przekonanie zespołu, że w projekcie POPC mają działać zgodnie z metodą, np. Prince, i stworzenie „współodpowiedzialności w zarządzaniu projektem w oparciu o te same zasady i narzędzia” (spójne i metodyczne podejście do: kalendarza spotkań, programu spotkań, komunikowania zadań, rozliczania z zadań etc.). 3. Wielkość zespołu nie jest przeciwwskazaniem do korzystania z metodyk zwinnych – agile. „W projekcie może pracować nawet 200 osób, ale należy ich podzielić na zespoły funkcjonalne 10-12 osób”, a do każdego przydzielić product ownera.
4.	Angażowanie właściciela biznesowego w dyskusję merytoryczną o rozwiązaniach w projekcie POPC – wyjście poza argumentację formalną.	Skuteczne zaangażowanie właściciela biznesowego czy też właścicieli biznesowych w projekt POPC, wykraczające poza zapisy formalne czy zapisy ustawy.	<p>Zbudowanie współodpowiedzialności za projekt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Należy ustawić współpracę z właścicielem biznesowym na inną niż formalną, gdy właściciel biznesowy opiera się jedynie na ustawie i argumentuje wypowiedź „w ustawie jest napisane...”.

			<ol style="list-style-type: none"> Należy mieć przebicie z projektem POPC na wyższy szczebel decyzyjny, gdyż wiele decyzji biznesowych podejmowanych jest na wyższym poziomie, w szczególności w większych projektach, np. dotyczących e-usług. Do komitetu sterującego należy wprowadzić kluczowe osoby (np. w dużym projekcie e-Zdrowia CSIOZ jest to Minister Zdrowia, Minister Cyfryzacji, główny użytkownik etc.) i stworzenie tam przestrzeni do podejmowania merytorycznych decyzji, ale i współpracy poza komitetem.
5.	Trudności z postępowaniem przetargowym i zapewnienie partnerskiej współpracy na etapie realizacji.	Strategiczny wybór wykonawcy w postępowaniu przetargowym na oprogramowanie i zaplanowanie skutecznej współpracy. Umożliwienie zastosowania elementów agile-metodyk zwinnych.	<p>Dobre praktyki w tym obszarze to m.in.:</p> <ol style="list-style-type: none"> Zmniejszenie liczby wykonawców, gdyż ich większa liczba potęguje problemy integracyjne. Przy kilku wykonawcach, kto i jak ma decydować o ostatecznym wyglądzie produktu IT? Jest ryzyko rozbieżności. W szczególności problematyczne, jeżeli w trakcie realizacji projektu zmieni się wykonawca-integrator. Duże ryzyko dla powodzenia projektu. Wyrównanie wiedzy i pogodzenie interesów biznesowych kilku aktorów może być niemożliwe. Warto rozważyć dwóch wykonawców, do części: (a) rozwojowej – przygotowanie oprogramowania do wdrożenia i (b) utrzymania i zabezpieczenia części rozwojowej (testowanie i wdrożenie) w przypadku problemów z wykonawcą części a. Ograniczenie zamówień fixed-scope. Wprowadzenie agile – metodyk zwinnych w zamówienia publiczne –

			<p>w proces wytwórczy, dzięki czemu możliwa jest bliska współpraca z Wykonawcą zapewniająca jakość produktów projektu (product owner/koordynator po stronie organizacji – product owner po stronie Wykonawcy, co tydzień lub dwa planowanie, review, ustalanie priorytetów, zakres prac), a nie realizuje on tylko zapisów SIWZ, które mogą być dalekie od oczekiwań użytkowników. To nie Wykonawca przed nimi odpowiada, a robi to Właściciel Biznesowy.</p> <p>4. Proces wytwórczy oprogramowania w zamówieniu publicznym powinien mieć podział funkcjonalny, a nie modułowy.</p> <p>5. Do wyboru Wykonawców warto posiłkować się bazą doświadczeń, nie tylko pozytywnych, ale również tych nieudanych, aby poznać powody błędów i nieudanych wdrożeń.</p> <p>6. Niestety, wprowadzenie agile – metodyk zwinnych możliwe jest w organizacjach, które mają doświadczoną i przygotowaną w tej metodyce kadrę zarządczą.</p>
6.	Zbyt mały rozwój potencjału ludzi w organizacji do realizacji projektów IT , a zbyt duże poleganie przy realizacji na wiedzy wykonawcy.	<p>Nacisk na rozwój potencjału osób zatrudnionych wewnątrz organizacji realizującej projekt POPC, aby posiadać własne stałe zasoby w obszarach IT, w szczególności przy większych projektach.</p> <p>Unikanie realizacji wszystkich zamówień w projekcie ręką wykonawcy przy małym rozwoju pracowników wewnętrznych, którzy ograniczeni</p>	<p>Dobre praktyki w tym obszarze to m.in.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budowanie kapitału ludzkiego wewnątrz organizacji. Uzupełnienie kadr i zatrudnienie ekspertów biznesowych oraz deweloperów, w miarę możliwości. 2. Rozwój potencjału pracowników wewnątrz organizacji pozwala na pisanie dokumentów aplikacyjnych i studiów wykonalności (SW) samodzielnie, gdyż jakość SW tworzonego

		są jedynie do administrowania i rozliczania projektu IT. Zespół projektowy powinien zarówno zarządzać i decydować, jak i rozliczać.	na zewnątrz często może być niewystarczająca (co w opinii badanych zdarza się). 3. Zatrudnienie/przygotowanie product ownerów w organizacji odpowiadającym projektowo product ownerom u Wykonawcy, jeżeli wybrana zostanie agile – metodyka zwinna. Pozwala na bliską współpracę z wykonawcą w procesie wytwórczym w relacji partnerskiej.
--	--	---	---

Potrzeby zdiagnozowane podczas badań ilościowych Beneficjentów:

Potrzeby zebraliśmy również w badaniach ilościowych. Pomiędzy pytaniami zamkniętymi, zadawaliśmy pytania otwarte o potrzeby Beneficjentów POPC w każdym z obszarów dojrzałości projektowej. Poniżej zamieszczamy główne propozycje. Wiele z nich znajduje swoje odzwierciedlenie w wywiadach jakościowych.

OBSZAR	POTRZEBA
KULTURA PROJEKTOWA IT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Szkolenia z badań UX w projektach IT: Jak zaplanować badania - kiedy ilościowe? kiedy jakościowe? Na co zwracać uwagę przy wyborze dostawcy badań? Jak opisać wymagania? 2. Szkolenia najnowszych metodyk zarządzania projektami, przede wszystkim metodyk zwinnych i ich zastosowania w projektach IT w organizacjach objętych prawem zamówień publicznych. 3. Szkolenia z zarządzania portfelem projektów. 4. Wsparcie w zarządzaniu projektami dla kierowników projektów, przede wszystkim w tworzeniu harmonogramów, ich zmianą oraz raportowaniem z postępu prac. 5. Wsparcie w budowaniu kultury projektowej w organizacji (dla organizacji które przechodzą transformację lub są chwilę przed nią) cyt. „Tak dobrze wykwalifikowanych i opłacanych kierowników, którzy wniosą do organizacji ogólnie pojętą kulturę projektową, sposób zarządzania i myślenia projektowego, stworzenie ram organizacyjnych i regulaminowych do prowadzenia projektów w organizacji, mierniki oraz zachętę finansową, planowanie strategiczne oraz pozyskanie środków.” 6. Potrzebne jest biuro projektów, aby koordynować prace przy projektach oraz odpowiednio sterować przepływem informacji. Jeden punkt, gdzie można uzyskać informacje o każdym projekcie IT. 7. Strategia cyfryzacji. Istnieje potrzeba w zakresie tworzenia realnych strategii cyfryzacji i informatyzacji instytucji, gdyż często nie odnoszą się one rzeczywistości, nie są weryfikowane, nie są mierzone. 8. Wzrost motywacji pracowników. Problem z motywacją pracowników do pracy w trybie projektowym.
UZASADNIENIE PROJEKTU	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie ścieżki kolejnych kroków/etapów, i/lub szkolenia dla kadry zarządzającej z: 1) analizy celowości projektu IT (czemu to jest potrzebne i z jakich kroków się składa?), 2) przygotowywania uzasadnienia biznesowego (czemu to jest potrzebne i z jakich kroków się składa?). 2. Wsparcie zewnętrznych ekspertów przy identyfikacji możliwych do zastosowania rozwiązań inwestycyjnych w trakcie realizacji projektu. Możliwość uzyskania dodatkowych środków na finansowanie tego etapu. 3. Szkolenia dla wybranych pracowników instytucji, których celem będzie zapoznanie się z metodykami przygotowywania uzasadnienia biznesowego oraz późniejszego jego egzekwowania, a także z procedurami wykonywania analiz celowości projektu IT. Kluczowe byłoby pozyskanie rzeczywistych przykładów dokumentacji i przykładowych formatek dokumentów.
ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zmiana trybu pracy z procesowej na projektową - jak motywować i zarządzać zmianą pośród pracowników? 2. Dostosowanie organizacyjnej struktury i regulaminu wynagradzania do stawek rynkowych w zespołach IT (pomysł na działanie: warto pokazać dobre przykłady np. outsourcing IT, umowy B2B w inst. publicznych). Innymi słowy, umożliwienie stosowania stawek rynkowych przy realizacji projektów IT. 3. Pozyskanie wynagrodzeń. Jak zdobywać (dodatkowe) wynagrodzenia dla zespołów IT spoza środków projektowych? (np. możliwość pozyskania środków na wynagradzanie zespołów projektowych poza projektami dofinansowanymi z UE).

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Szkolenia dla kierownika projektu i pracowników zaangażowanych z zarządzania komunikacją, zarządzania zespołem, zasad rekrutacji, sposobów motywowania, sposobów egzekwowania. 5. Możliwość pozyskiwania ekspertów z rynku podczas trwania projektu.
BUDŻET IT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Co robić gdy zmienia się lub rozszerza zakres projektu w trakcie realizacji? Jak zarządzać budżetem? Jak planować rezerwy budżetowe? 2. Jak oszacować budżet na działania IT? tj.: wytwarzanie oprogramowania użytkowego, przewidywanie zmian w technologiach dostępnych na rynku. Analiza ekspercka i wskazanie ewentualnych niedoszacowań. Okazjonalna weryfikacja planu budżetowego. 3. Szacowanie odpowiedniego budżetu na utrzymanie i rozwój systemu.
ZAMÓWIENIA PUBLICZNE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemy z precyzyjnym określeniem i opisaniem specyfikacji w zamówieniach publicznych w projektach IT (tak by nie była ona zbyt ogólna i nie pozwalała na zbyt dużą dowolność wykonawcy). Ewentualnie konsultacje, doradztwo w zakresie możliwości doprecyzowania technologii w dokumentacji przetargowej. 2. Korzystanie z rozwiązań alternatywnych dla przetargu nieograniczonego – pozostałych możliwych trybów zamówień publicznych, np. dialogu konkurencyjnego – jak wdrażać to w instytucjach publicznych i czy jest to możliwe? 3. Czasem zachodzi potrzeba wsparcia w zakresie definiowania zapisów dot. wymagań licencyjnych, praw autorskich lub wymiarowaniu sprzętu i oprogramowania.
WIEDZA I KOMPETENCJE	<p>Największe braki występują w zakresie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. zastosowania metodologii UX, 2. architektury systemów IT, 3. analizy biznesowej, 4. Komunikacji i współpracy w zespole oraz z Wykonawcami.
NARZĘDZIA IT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mała wiedza, szczególnie w instytucjach realizujących pierwsze projekty IT na temat tego, jakie narzędzia można wykorzystywać. Wiele organizacji korzysta z „arkuszy kalkulacyjnych”. 2. Jak wykorzystywać narzędzia? Dobre praktyki wykorzystania narzędzi.

Dodatków można zidentyfikować role projektowe/ **specjalistów, których najczęściej brakuje w zespołach realizujących projekty IT?**

- programistów, osób o specyficznych kompetencjach technicznych, znających konkretne technologie,
- architektów IT,
- doświadczonych analityków,
- specjalistów od UX,
- specjalistów od bezpieczeństwa systemów IT,

Strona 27 z 50

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 18 03 | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl
<https://www.gov.pl/web/popcwsparcie>

- specjalistów od ochrony danych,
- wysoko wyspecjalizowanych ekspertów z branży IT np. programistów, architektów systemowych z kilkuletnim doświadczeniem,
- osoby umiejącej porozumieć się zarówno z informatykami jak i użytkownikami końcowymi,
- specjalistów w organizacji z zakresu IT.

7. Potencjalne usługi „POPC Wsparcie”

Rozmowy z Wnioskodawcami i Beneficjentami II osi POPC pozwoliły na zebranie dużej liczby potencjalnych usług wsparcia dla klientów Centrum Kompetencyjnego „POPC Wsparcie”. Badanie pozwoliło nie tylko na zdiagnozowanie tych obszarów, ale również wyłonienie potencjalnych, które podzieliliśmy na:

- usługi wspólne dla wszystkich klientów z II osi POPC,
- usługi na etapie wnioskowania,
- usługi na etapie realizacji.

7.1. Usługi wspólne

Platforma wymiany doświadczeń pomiędzy Beneficjentami POPC, ale i Wnioskodawcami na zaawansowanym etapie prac).

Główne cele to:

- **Platforma wymiany doświadczeń** o realizowanych projektach – dająca przestrzeń dla prezentacji, dyskusji, debat, wymiany dobrych praktyk i tzw. *lessons learned*. Rekomendowane jest stworzenie platformy i jej założeń: formy, pozyskanie członków, stworzenie agendy - wydarzeń, spotkań i/lub konferencji, warsztatów.
- **Szkolenia i warsztaty z rozwoju potencjału systemów IT, e-usług i zasobów cyfrowych:** Jak dalej otwierać zbiory? Jak zwiększać ich wykorzystanie? Jak tworzyć użyteczne e-usługi? Jak wykorzystać potencjał systemów IT lepiej i innowacyjnej? Beneficjenci spotykają się w gronie własnym i w gronie ekspertów tej dziedziny (inspiracja i benchmarki), również spoza POPC, uzyskują wiedzę z liderów rynku.
- **Dalszy rozwój zasobów (dla cyfryzujących ISP i zasoby w działaniu 2.3)** – budowanie wiedzy na poziomie zaawansowanym – wypracowanie nowych celów jakościowych dla kontynuacji projektu – w szczególności w grupie projektów działania 2.3 (wspólna dyskusja o tym: Jak dalej otwierać zbiory? Jak zwiększać ich wykorzystanie? Jak wykorzystać ich potencjał?).

7.2. Usługi wsparcia na etapie wnioskowania

Potencjalne usługi wsparcia i rekomendacje dla zespołu „POPC Wsparcie”, podzielone zostały na dwa obszary aktywności wnioskodawców i beneficjentów tj. etap wnioskowania oraz realizacji projektu. Tak samo jak na obu etapach zostały zdiagnozowane różne potrzeby, tak potrzeby te wymagają różnych narzędzi wsparcia. Usługi te oznaczone są jako **oczekiwane** (O) przez naszych rozmówców. Proces ten pozwolił również badaczom na wyłonienie usług, które nie zawsze były wprost wypowiedziane przez respondentów, ale można było je dość precyzyjnie zdiagnozować jako ważny obszar. Stanowiły czynniki sukcesu projektów lub były rekomendacją respondentów z organizacji stosujących dobre praktyki. Usługi te oznaczone są jako **rekomendowane** (R) przez zespół badaczy.

Usługi zostały podzielone również na te, które potencjalnie **wewnętrznie może realizować zespół COI** (W), przy współpracy z Centrum Projektów Polska Cyfrowa („CPPC”), oraz te, które mogą być zrealizowane przy pomocy **wykonawców zewnętrznych** (Z).

Lp.	Zdiagnozowany problem/potrzeba	Rekomendacje dla „POPC Wsparcie”	Typ	Realizacja
1.	<p>Brak zaangażowania dyirekcji/kadry kierowniczej w proces wnioskowania o dofinansowanie POPC.</p> <p>Wnioskowanie jest wymagające i czasochłonne, a przypadku braku faktycznego wsparcia ze strony kierownictwa – często nieskuteczne.</p>	<p>Zapewnienie wsparcia dla kierownika projektu w angażowaniu dyirekcji/kadry kierowniczej we wnioskowanie o dofinansowanie POPC, uświadamiające ich role i konieczność wsparcia zespołu, poparcia projektu itd.</p> <p>Opracowanie newslettera, artykułu lub przewodnika dla kadry kierowniczej ubiegających się o dofinansowanie: Jak przygotować organizację na projekt POPC? Jak wspomóc roboczy zespół projektowy w przygotowaniu koncepcji projektu i wniosku dla mojej organizacji? Rozpisane krok po kroku jak przygotować organizację do opracowania wniosku o dofinansowanie z POPC (lub innego programu), aby uniknąć sytuacji koncentrowania się na projekcie pisany „na papierze”, m.in.:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ściąga dla wnioskodawców: czy jesteś gotowy, aby wejść w projekt POPC? – czy spełniasz założenia: Czy masz zabezpieczenie finansowe? Czy zapewnisz poprawność zamówień publicznych? Czy zapewnisz specjalistę od spraw technicznych do sprecyzowania produktów projektu? etc. Potrzeba zawiązania roboczego komitetu sterującego lub grupy decydującej – komitet sterujący zbiera się często, według potrzeb, podejmuje jasne decyzje, przydziela odpowiedzialności. Wybór odpowiedniego kierownika projektu – rekomendacje dla kadry – jak to zrobić? <ul style="list-style-type: none"> Kierownik projektu ma decyzyjność i możliwość podejmowania decyzji w projekcie (w zakresie swoich kompetencji), również tych korygujących i naprawczych. Aby wybrać zaufaną osobę, kadra zarządcza powinna odpowiedzieć na kilka pytań - czy jest to osoba, która ma kontakt z użytkownikami i ich rozumie (np. z działu udostępniania w przypadku działania 2.3)? Czy jest to osoba, która jest skonfliktowana w organizacji? Czy potrafi rozwiązywać konflikty? Czy ma duży poziom odporności na stres? Czy będzie mogła odnaleźć się w strukturze instytucji, np. komunikować się z osobami z 40 letnim stażem, jak i z osobami nowymi w zespole? Czy ma wysokie umiejętności społeczne, umiejętność przyznania się do błędu, transparentność 	O	W

		<p>postępowania i jasne zasady zarządzania, umiejętność powołania skutecznych koordynatorów zadań?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Wybrany zespół projektowy powinien być emocjonalnie związany z projektem od fazy koncepcyjnej poprzez przygotowanie do dofinansowania i okres realizacji i zależy mu na efektach ostatecznych. 5. Ścisły związek celów projektu z realnymi potrzebami instytucji/organizacji - wykluczenie sytuacji generowania pomysłu w celu pozyskania środków na m.in. utrzymanie etatów lub wymiany infrastruktury. Przeprowadzenie spotkań i warsztatów strategicznych dla koncepcji projektu. 6. Projekt jest oparty na niezależnych badaniach z użytkownikami, badaniach UX i konsultacjach z interesariuszami. Respondenci badań to później zespół konsultujący – wspierający projekt (m. in. komunikują, dają wymagania, testują prototypy). 7. Zapewnienie płynności finansowej i przygotowania organizacji na wydatki niekwalifikowalne. 8. Rozważanie opcji partnera np. technicznego do wspólnej realizacji projektu IT– zgodnie z zasadą, że jeżeli brakuje wiedzy technicznej, merytorycznej i/lub projektowej w mojej organizacji – pozyskuję je za pomocą partnera/eksperta. 9. Przegląd kluczowych procesów organizacji dla projektu POPC - projekt POPC będzie wspierał procesy, które w organizacji już dobrze funkcjonują. Jeżeli ich nie ma, projekt natrafi na znaczne problemy i opóźnienia. Warto wskazać, które procesy w organizacji są dla produktu IT kluczowe i będą wymagały wdrożenia/usprawnienia/rozwoju. Na etapie realizacji, przed podpisaniem porozumienia o dofinansowaniu można wskazać słabości tej instytucji, a plan naprawczy może być elementem porozumienia. 10. Przygotowanie do wprowadzenia jasnych zasad wynagradzania całego zespołu projektowego w projekcie – organizacyjnych widełek płacowych, z uwzględnieniem trudnych warunków pracy (np. w działaniu 2.3 praca skanowania w ciemnych pomieszczeniach ograniczona jest przez wymogi prawa pracy. „Trzymanie pracowników w piwnicy za dodatkowe 300 złotych jest niemożliwe”). Powinny odpowiadać stawkom rynkowym dla całego zespołu projektowego. 11. Oszacowanie wpływu funkcjonowania zespołu projektowego w strukturze administracyjnej dużej instytucji i jej ograniczeniach, w szczególności w odniesieniu do zamówień publicznych i zmian politycznych – np. kiedy pojawią się opóźnienia przetargowe i potrzeby przesunięcia (np. przesunięcie z powodu opóźnienia przetargu i wpływ tego zdarzenia na plan finansowy całej instytucji). 	
--	--	--	--

		<p>12. Przygotowanie do wprowadzenia realnego systemu zarządzania ryzykiem:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rzeczywiste ryzyka w projekcie mogą być analizowane i zgłaszane na bieżąco, a wszelkie odstępstwa i sytuacje związane z ich zmaterializowaniem się są eskalowane do odpowiednich instytucji. Istotne jest, aby zespół nie ukrywał ryzyk tylko dlatego, że mogą one nie być dobrze odbierane przez kierownictwo. Czyli innymi słowy, przyjęcie zasad, że możliwe jest informowanie kierownictwa o wszystkich niezbędnych działaniach i sytuacjach, które mogą znacząco wpłynąć na postępy w projekcie. <p>13. Wybór sprawdzonego Wykonawcy do SW lub decyzja o przygotowaniu dokumentu własnymi siłami z pomocą eksperta. Wielu Wnioskodawców reprezentuje środowisko, które ma know-how IT, na przykład organizacje kultury czy biblioteki – powinny podchodzić ostrożnie do firm zewnętrznych piszących SW i wniosków o dofinansowanie z II osi POPC, jeżeli nie mają wewnętrznego eksperta technicznego lub projektowego. Zdarza się, że firmy, które piszą SW i wnioski, imponują korporacyjnym podejściem, ale zostawiają instytucje z bałaganem na etapie realizacji, konsekwencjami finansowymi, mogą nawet działać na niekorzyść instytucji opisując część techniczną.</p>		
2.	<p>Projekt nie wpisuje się w strategię cyfryzacji wnioskodawcy lub wnioskująca instytucja czy organizacja nie ma sprecyzowanej wizji i strategii cyfryzacji lub długoterminowego planu rozwoju produktów IT.</p>	<p>Wpisanie projektu II osi POPC w wizję rozwoju cyfryzacji danego obszaru w organizacji, na podstawie której tworzona jest wysokopoziomowa architektura (np. tak jak system ochrony zdrowia):</p> <ol style="list-style-type: none"> Zwiększenie wsparcia w inicjacji i tworzeniu koncepcji projektu w II osi POPC wśród mniej doświadczonych wnioskodawców – wsparcie na etapie inicjacji projektu IT i tworzenia fiszki projektowej - doradztwo pomagające na wypracowanie wizji, pomysłów, celów projektów IT lub tworzenie partnerstw biznesowo-technicznych. W szczególności w przypadku mniejszych instytucji czy organizacji, które mają potencjał merytoryczny i obietnicę korzyści społecznych, ale brak wiedzy biznesowej i technicznej uniemożliwia wnioskowanie. Akcelerator – program akceleryjny dla wybranych /rokujących organizacji: niedoświadczone/mniejsze instytucje czy organizacje nadal stoją przed luką rynkową – a). nie mają pieniędzy na dopracowanie koncepcji pomysłu na projekt IT z ekspertami. B). Nie mają wiedzy IT i technicznej wewnątrz – są to dla nich obce kompetencje (zdarza się, że ta słabość jest wykorzystywana przez firmy zewnętrzne piszące SW). C). Mają 	O/R	W

		dobrą wiedzę merytoryczną w danej dziedzinie (np. Instytut Psychiatrii). Mogą wygenerować sporo korzyści społecznych.		
3.	Brak jasnego celu projektu we wniosku, zbudowanego na podstawie analizy konsultacji społecznych lub badań UX. Wniosek i projekt tworzony jest pod dofinansowanie, a nie pod rzeczywiste potrzeby użytkowników. Cel jest rozmyty lub nie uwzględnia wystarczająco korzyści społecznych.	Zbudowanie jasności celów projektu, poparte badaniami UX już na etapie wniosku: <ol style="list-style-type: none"> Doradztwo strategiczne i warsztaty koncepcyjne – przy tworzeniu koncepcji projektu, osadzenie celu w szerszym kontekście strategii i rozwoju cyfryzacji organizacji. Maksymalizacja korzyści społecznych. Doradztwo UX: badania UX i warsztaty UX – przy prowadzeniu badań i planowaniu zadań UX w projekcie. Określenie użytkowników i interesariuszy w szerszej perspektywie, poza własnym środowiskiem. Wykorzystanie dobrych praktyk i benchmarków zagranicznych i polskich. Doradztwo: maksymalizacja korzyści społecznych z projektu IT – co można zrobić? Doradztwo: promocja projektu – jak ją ułożyć? 	R	W/ Z
4.	Zakres projektu we wniosku jest sztywny. Zaplanowany harmonogram i budżet nie daje możliwości zmian pod wpływem konsultacji społecznych i badań UX w trakcie realizacji, np. iteracji czy wprowadzania nowych funkcjonalności.	Dobre umocowanie projektu POPC wśród docelowych użytkowników i interesariuszy , w szczególności w przypadku systemów/produktów IT dotyczących procesów innych organizacji, instytucji lub przedsiębiorców: <ol style="list-style-type: none"> Doradztwo UX i warsztaty UX: przede wszystkim zapewniające rozpoczęcie badań UX i konsultacji społecznych już na etapie wniosku, nie tylko na etapie realizacji, oraz odpowiednie ułożenie procesu pracy z użytkownikami i interesariuszami w trakcie realizacji projektu. Umożliwienie szerszego spojrzenia na swój projekt przez wnioskodawcę i wygenerowanie większych korzyści społecznych. Analizę benchmarków, podobnych rozwiązań w Polsce i na świecie. Rekomendacje dla harmonogramu: zaplanowanie czasu na badania UX i konsultacje społeczne harmonogramie, także na początku projektu, w trakcie określania celów i koncepcji projektów, nie tylko na etapie prototypowania. Kryteria wyboru potrzeb priorytetowych: Zespół projektowy powinien dobrać kryteria wyboru potrzeb przed przystąpieniem do procesu. Określony proces konsultacji i badań UX: <ul style="list-style-type: none"> W pierwszym kroku, w fazie inicjacji projektu POPC, rekomendowane jest stworzenie grupy doradczej użytkowników i interesariuszy, aby regularnie 	R	W

		<p>konsultować założenia projektowe z przedstawicielami różnych grup, zbudować ich poparcie dla projektu i wyłonić kluczowych graczy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • W drugim kroku, warto wyłonić kluczowe instytucje do konsultacji produktów projektu - prototypów projektów na etapie realizacji, wyboru funkcjonalności, testowania produktów i funkcjonalności w fazie wytwórczej. <p>5. Usługa informacji o źródłach dodatkowego dofinansowania funkcjonalności, które pojawiają się w trakcie projektu.</p> <p>6. Zwiększone wsparcie POPC w temacie API – jak wspierać re-use danych przez przedsiębiorców (np. w ochronie zdrowia) i start-upy tak, aby pobudzać do tworzenia nowych usług i kreatywnego wykorzystania baz danych. To grupa interesariuszy, którym w projektach poświęca się najmniej uwagi i czasu na konsultacje (np. stworzenie standardów podobnych do Polish Api - https://polishapi.org/ w bankowości, stworzonych przez Związek Banków Polskich).</p>		
5.	<p>Niewystarczające kompetencje techniczne i zarządzania projektami w zespołach przygotowujących dokumentację aplikacyjną o finansowanie z II osi POPC. Często brakuje partnera technicznego do przełożenia celów projektu na parametry techniczne i wspólnej pracy nad jego zakresem. Na zasadach partnerskich, a nie Wykonawca-Zamawiający.</p>	<p>Zapewnienie trzech kompetencji w roboczym zespole projektowym na etapie opracowania koncepcji projektu IT do wniosku o dofinansowanie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rekomendacje w wyborze partnera technicznego /merytorycznego/projektowego na etapie wnioskowania do roboczego zespołu projektowego (nie tylko Wykonawcy w trakcie realizacji). 2. Doradztwo - partnerstwo techniczne (wykonalność) – z dobrze wyselekcjonowaną niezależną organizacją IT lub ekspertem, która przygotowuje opis techniczny dla tych Wnioskodawców, którzy nie mają know-how. Najlepiej wchodzi w skład roboczego zespołu projektowego. Jest partnerem w trakcie tworzenia koncepcji projektu, a nie tylko wykonawcą w relacji z zamawiającym. Tłumaczy potrzeby i oczekiwania osób merytorycznych na język oprogramowania IT, pokazuje benchmarki do oprogramowania i ograniczenia różnych wariantów. Zbudowanie świadomości celów projektu po obu stronach – po co jest ten projekt i jakie korzyści społeczne ma przynieść? 3. Doradztwo - partnerstwo merytoryczne (użyteczność) – doradztwo niezależnych ekspertów z POPC i spoza - ewentualnie włączenie w działania niezależnych ekspertów tematycznych spoza POPC, z projektów realizowanych w ramach innych funduszy lub z rynku (np. ekspertów od: strategii, e-usług, innowacyjnego wykorzystania potencjału zasobów, rozwiązań chmurowych, promocji etc.). 	R	Z

		4. Doradztwo - partnerstwo projektowe (opłacalność) – doradztwo ekspertów ds. zarządzania projektami, zarządzania zespołem, zamówienia publiczne – tryby wyboru, rozliczania.		
6.	Brak etatu dla doświadczonego pracownika – specjalisty ds. zamówień publicznych dedykowanego dla projektu POPC.	Zapewnienie wiedzy o zamówieniach dla doświadczonego specjalisty od zamówień publicznych w zespole projektowym POPC: 1. Baza wiedzy OPZ i SIWZ z zamówień publicznych przeprowadzonych z sukcesem w projektach POPC. 2. Baza dobrych praktyk w zamówieniach publicznych projektów POPC, nie tylko w przetargu nieograniczonym, standardy. Lista ryzyk w zamówieniach publicznych projektów POPC. Problemy, które mogą się pojawić i możliwe działania zapobiegawcze. 3. Poradnik: zamówienia publiczne a POPC. Doradztwo ds. zamówień publicznych w projektach unijnych. 4. Szkolenia i warsztaty: zamówienia publiczne w projektach POPC, sposoby radzenia sobie z problemami, warunki zastosowania innych postępowań niż przetargi nieograniczone, plusy i minusy.	O	W/Z
7.	Proces aplikowania o finansowanie z II osi POPC postrzegany jest jako trudny i wymagający. W szczególności przełożenie formalnych wymagań na rzeczywiste oczekiwania, kroki i rozpoznanie intencji oceniających.	Wprowadzenie w etapy procesu wnioskowania o środki POPC od strony praktycznej, krok po kroku: 1. Doradztwo eksperta ds. funduszy POPC Wsparcie, 2. Baza wiedzy o projektach POPC już zrealizowanych, 3. Wspólne warsztaty (z CPPC) – praktyczne strony wejścia w proces ubiegania się o POPC (lub kolejne programy), konsekwencje w realizacji projektu wynikające z zapisów we wniosku. 4. Poradnik: Jak zorganizować proces wnioskowania o POPC? - jak to się robi i od czego zacząć? Proces wnioskowania wytłumaczony krok po kroku od strony praktycznej. 5. Baza mentorów – zidentyfikowanie i zgromadzenie chętnych do współpracy praktyków POPC - kierowników projektów i koordynatorów zadań, którzy chcą podzielić się doświadczeniem z realizacji POPC w konkretnych obszarach (najlepiej z dodatkową motywacją), w których mają rozpoznane dobre praktyki. 6. Program mentoringu merytorycznego dla wybranych Wnioskodawców – w podziale na działania – łączenie Wnioskodawców z Beneficjentami POPC (w pary – parowanie tematyczne), którzy zrealizowali podobne projekty z sukcesem – mentor/expert dla Wnioskodawcy, który przekazuje dobre praktyki i doświadczenia od strony praktycznej realizowanego projektu. Wprowadza we wnioskowanie i konsekwencje z merytorycznych zapisów wniosku na realizację projektu. (Należy określić w jaki sposób zmotywować do tego Beneficjentów	O/R	W

		POPC, gdyż to angażuje ich czas? System punktowy? Możliwość zamiany punktów na szkolenia? Dodatkowe wynagrodzenia?).		
8.	<p>Wniosek o dofinansowanie jest dokumentem skomplikowanym i trudnym do zrozumienia i uzupełnienia.</p> <p>„Zderzenie z formułą wniosku było dla nas brutalne”.</p>	<p>Pomoc w skutecznym przełożeniu koncepcji projektu IT na dokumenty formalne i wniosek o dofinansowanie:</p> <ol style="list-style-type: none"> Bootcamp – intensywny czas pracy/inkubator przygotowawczy do startowania po środki z POPC. Kwestie administracyjne, ale też potrzeba wypracowanie spójnej koncepcji projektowej i inspiracja dla zwiększenia korzyści społecznych z projektu. Doradztwo przez eksperta ds. funduszy POPC Wsparcie: merytoryczne i w zakresie rozliczania, Materiały informacyjne dot. wniosku, studia przypadków dobrych praktyk. Parowanie: przekazanie kontaktu do praktyka lub nadanie mentora. 	O	W
9.	<p>Wpisywanie we wniosek o dofinansowanie zapisów (nieświadome), które są później trudne do rozliczenia na etapie realizacji (np. forma zatrudnienia czy sposób promocji).</p> <p>„Są takie aspekty POPC, o których nie myśli się na etapie wnioskowania.</p>	<p>Minimalizacja problemów z rozliczaniem (nieświadomie zawartych przez zespół projektowy we wniosku projektu POPC) na etapie realizacji:</p> <ol style="list-style-type: none"> Wprowadzenie mechanizmów elastycznego zarządzania zakresem projektu i ułatwienia obsługi zmian w tych projektach. Poradnik dla Wnioskodawców w sprawie zapisów we wniosku i ich wpływie na rozliczanie POPC (wyjście poza poradnik dla Beneficjentów) i jego popularyzacja, promocja, ułatwienie przekazu. Np. czarna lista – analiza zapisów we wniosku i wyborów w projekcie, które pochłaniają dużo czasu administracyjnego etapie realizacji – rozliczania. Ranking trudności. Kluczowe wsparcie/doradztwo opiekuna projektu CPPC na pierwszym etapie projektu – podpowiada jak rozwiązać kwestie problemowe i występować o zgody na zmiany. Doradztwo eksperta ds. funduszy POPC Wsparcie. Szkolenia i materiały informacyjne: przed przystąpieniem do pisania wniosku warsztaty kluczowych osób z opiekunem projektu – specjalistą od rozliczania: Jak rozlicza się projekty POPC? Co mogę, czego nie mogę pisząc wniosek o dofinansowanie z POPC? Proste pytania i odpowiedzi uwzględniające: „tu są punkty, na których możecie poleć i co wtedy zrobić”, „konsekwencje finansowe z zapisów”, „z czym to wszystko się je”, „przeszkolenie z realiów realizacji”, „wniosek o płatność – jak złożyć poprawnie?”. 	O	W
10.	<p>Umożliwienie i wprowadzenie transparentnego</p>	<p>Wsparcie zarządzania zespołem projektowym i wspieranie wprowadzania motywującego systemu płac w projektach IT POPC:</p>	R	Z

	<p>systemu motywacji finansowej dla pracowników projektu, dostosowanie go do stawek rynkowych i zapobieganie nierównościom płacowym w zespole projektowym.</p>	<ol style="list-style-type: none"> stworzenie odpowiedniego systemu motywacyjnego - mniejsza rotacja pracowników to większe szanse na powodzenie projektu. Możliwość stosowania adekwatnych stawek rynkowych do wynagradzania pracowników. wprowadzenie jasnego przejrzystego sposobu wynagradzania pracowników – dodatki dla pracowników, zgodnie z określonymi widełkami, stworzonymi przez organizację. Takie same zasady i kryteria ocena pracy dla stałych pracowników i pracowników projektowych, którzy razem tworzą projekt z POPC. 		
11.	<p>Problem z odpowiednim zaplanowaniem harmonogramem projektu. Brak etapu przygotowawczego na wstępie i rezerwy na końcu.</p>	<p>Weryfikacja ułożenia harmonogramu i wprowadzenie w nim etapu przygotowawczego (np. w szczególności dla jednostek z mniejszym doświadczeniem):</p> <ol style="list-style-type: none"> Określenie zadań do przeprowadzenia na etapie przygotowawczym we wniosku. Doradztwo w sprawie harmonogramu i ułożenia zadań etapu przygotowawczego. Poradnik: Jak przygotować organizację do realizacji projektu IT po otrzymaniu dofinansowania? Co zapisać w harmonogramie, jak oszacować czasochłonność zamówień publicznych, jak przygotować metodykę zarządzania Szkolenia/warsztaty: okres przygotowawczy. Wprowadzenie rezerwy czasowej w zarządzaniu harmonogramem – wprowadzenie co najmniej trzech miesięcy czasu zapasowego w harmonogram projektu (np. jeżeli projekt jest do września, a realizację planuje się do końca czerwca). Ostatnie trzy miesiące przeznaczone są na poprawki i działania promocyjne. Jedna z badanych jasno podkreśla. „Trzy miesiące czasu zapasowego to jest minimum”. Przy tej okazji przekazać dobre praktyki dla działania 2.3: jak dobrze zinwentaryzować zasoby i które warto wybrać do digitalizacji? 	O	Z/ W
12.	<p>Pominięcie potrzeby reorganizacji/zmian y procesów u Wnioskodawcy, dotyczących szerszej obsługi użytkownika czy interakcji z nim, które wykraczają poza system IT i obsługę on-line.</p>	<p>Doradztwo w reorganizacji procesów organizacji/institucji pod kątem oprogramowania/rozwiązania IT tworzonego w projekcie POPC, np. portalu e-usług czy platformy do udostępniania (R):</p> <ol style="list-style-type: none"> Materiały informacyjne o procesach, które mogą ulec zmianie pod wpływem realizacji projektu z POPC. Dobre przykłady praktyk-zmian w procesach, które się sprawdziły przy tworzeniu platformy e-usług czy też panelu administracyjnego platformy udostępniania. Lista ryzyka projektowego związanego z pominięciem analizy procesów w organizacji, których warto uniknąć. 	R	Z

13.	<p>Niewystarczające wykorzystanie potencjału promocyjnego projektu z POPC, w tym także do pozyskania nowych użytkowników czy też partnerów.</p>	<p>Lepsze wykorzystanie potencjału informacyjno-promocyjnego projektu POPC, zaplanowanie rozliczania i odpowiednio wczesne rozpoczęcie w harmonogramie projektu:</p> <ol style="list-style-type: none"> Poradnik, opracowane możliwe działania promocyjne w POPC krok po kroku: <ul style="list-style-type: none"> Strategie promocyjne do wykorzystania w POPC, Wprowadzenie możliwości stosowania negocjacji z kanałami promocji, w tym niestandardowymi, i wskazanie jak to powinno zostać rozliczone. Baza wiedzy: opisy promocji w zrealizowanych z sukcesem w projektach POPC. Doradztwo: promocja projektów IT. Wprowadzenie jednego centrum – punktu promocji dla projektów POPC. 	R	W
-----	--	--	---	---

7.3. Usługi na etapie realizacji projektu

Lp.	Zdiagnozowany problem/potrzeba	Rekomendacje dla „POPC Wsparcie”	Typ	Realizacja
1.	<p>Duży problem z zamówieniami publicznym z uwagi na zbyt ogólny i nietechniczny opis oprogramowania w OPZ (np. opis platformy do udostępniania zasobów stworzony przez osobę z doświadczeniem bibliotecznym, a nie osobę techniczną).</p>	<p>Doradztwo - strategiczny wybór wykonawcy w postępowaniu przetargowym na oprogramowanie:</p> <ol style="list-style-type: none"> Baza wiedzy: SIWZ, OPZ, dokumenty przetargowe. Baza doświadczeń, nie tylko pozytywnych, ale również tych nieudanych, aby poznać powody błędów i nieudanych wdrożeń. Szkolenie, poradnik i doradztwo: jak wdrażać agile-metodyki zwinne w organizacji, łączyć je z metodami Prince, następnie wykorzystywać w zespole projektowym we współpracy z wykonawcą przy zamówieniach publicznych. Agile coach, w szczególności dla niedoświadczonej kadry kierowniczej projektu: dedykowane rozwiązania dla konkretnych projektów i organizacji. 	O/R	W/Z
2.	<p>Brak wsparcia kompetentnego biura projektowego do realizacji projektu POPC.</p>	<p>Rozwój potencjału osób zatrudnionych wewnątrz organizacji realizującej projekt POPC, aby posiadać własne stałe zasoby w obszarach IT, w szczególności przy większych projektach:</p> <ol style="list-style-type: none"> Doradztwo w przygotowaniu organizacji do zarządzania ludźmi: rozwój potencjału ludzkiego wewnątrz organizacji ze strony praktyka IT – jak budować kulturę projektową w organizacji? Jak wprowadzać agile-metodyki-zwinne? 	R	W/Z

		<p>2. Szkolenia i przegląd dobrych praktyk: spotkania praktyków POPC i innych ekspertów z branży, aby pokazać jak rozwijać potencjał ludzki skutecznie i tworzyć kulturę projektową IT.</p> <p>3. Usługa mentora dla kierownika projektu: w przypadku trudności z zarządzaniem ludźmi.</p> <p>Wsparcie-doradztwo w zorganizowaniu biura projektowego i podniesienia dojrzałości projektowej:</p> <p>1. Określenie rekomendacji i konkretnych procesów do wdrożenia przez biuro projektowe - jak zorganizować biuro zarządzania projektami w organizacji? Jak wygląda skład zespołu takiego biura? Jakie biuro realizuje procesy, które trzeba wdrożyć? Jakie KPI? Jak zarządzać portfelem projektów?</p> <p>2. Doradztwo w powołaniu biura zarządzania projektami.</p> <p>3. Poradnik i szkolenia.</p>		
3.	Brak dopasowania metody zarządzania projektami do potrzeb konkretnego projektu i specyfiki organizacji.	<p>Dostosowanie metody zarządzania projektami do potrzeb organizacji i projektu: „Jednostki nie powinny się bać dostosować metodyki zarządzania do swoich potrzeb. Kluczowa zasada to nie bać się.”:</p> <p>1. Poradnik: (1) jak wprowadzić metodykę Prince w poziom zarządczy? (2) jak wprowadzić metodykę Prince w poziom wytwórczy? (3) jakie metodyki stosować do skalowania w projektach IT?</p> <p>2. Speed-dating z ekspertami - warsztaty, przekazanie dobrych praktyk i sieciowanie – jak dostosować metody zarządzania projektami do swojej organizacji.</p> <p>3. Szkolenia, dobre praktyki: jak łączyć metody w instytucjach i organizacjach.</p>	R	W/Z
4.	Angażowanie właściciela biznesowego w dyskusję merytoryczną o rozwiązaniach w projekcie – wyjście poza argumentację formalną.	<p>Wsparcie w zapewnieniu zaangażowania właściciela biznesowego/właścicieli biznesowych w projekt POPC: doradztwo w przygotowaniu organizacji od strony zarządczej: sposoby angażowania właściciela biznesowego, ustawienie komitetu sterującego i wyjście poza rozmowę o ustawie.</p>	R	Z
5.	Trudności z postępowaniem przetargowym na Wykonawcę i zapewnienie	<p>Wsparcie w tworzeniu precyzyjnego technicznego opisu oprogramowania w postępowaniu przetargowym, w OPZ (np. opis platformy do udostępniania tworzony przez osobę techniczną):</p>	O/R	W

	<p>partnerskiej współpracy na etapie realizacji.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baza wiedzy OPZ, SIWZ i dokumentów z poprzednich projektów POPC, które pozwalają określić stopień precyzji zapisów technicznych. 2. Speed dating z innymi beneficjentami-praktykami POPC, kierownikami projektów, którzy już zrealizowali projekty lub je kończą i/lub ekspertów z branży IT/NGO/innych organizacji (O). 3. Speed dating z ekspertami technicznymi branży IT – rekomendacje dotyczące pracy z Wykonawcą w POPC i rozwiązywania najczęstszych problemów: <ul style="list-style-type: none"> • zabezpieczenie pracy zwinnej na etapie wytwórczym – zarządcze <i>weekly</i> z wykonawcą. • możliwość zapewnienia w umowie z wykonawcą wielu godzin na rozwój – łatanie ewentualnych braków/dziur projektowych i rozbudowanie funkcjonalności produktu IT, w ramach umowy gwarancyjnej. 		
6.	<p>Zbyt mały rozwój potencjału ludzi w organizacji do realizacji projektów IT, a zbyt duże poleganie przy realizacji na wiedzy wykonawcy.</p>	<p>Wsparcie i budowanie świadomości o potrzebie przygotowania sztabu – kadry zarządczej do przyjęcia i stosowania jednolitej metodyki zarządzania projektem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzmocnienia techniczne zespołu projektowego, np. podnoszenie kwalifikacji zawodowych IT pracowników etatowych – kursy, szkolenia, studia podyplomowe • Określenie rekomendacja i zadań w przygotowaniu metodyki zarządzania projektami we wstępie projektu. • Szkolenia z zakresu dostosowania metodyki do potrzeb zespołu i organizacji. Łączenie agile-metodyk zwinnych z metodą Prince. 	R	Z

8. Rekomendacje dla POPC 2.0 w przyszłej perspektywie

Ważnym efektem prowadzonych badań są również rekomendacje dla przyszłej perspektywy finansowej, jak przypadku na lata 2021-2027. Program cyfrowy w tej perspektywie nazywamy roboczo POPC „2.0”. To nazwa nieoficjalna – funkcje tylko na potrzebę naszego raportu. Rekomendacje te, pochodzą od respondentów, a bazują na doświadczeniach związanych z procesem wnioskowania i realizacji projektów. Rekomendacje te również zostały podzielna na:

- rozwiązania rekomendowane przez zespół POPC Wsparcie (R)
- rozwiązania oczekiwane przez respondentów badania (O)

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

Stopniowe odchodzenie od POPC zamówień publicznych typu fixed-scope (O):

- W takich zamówieniach może pojawić się słaby wykonawca, który chce zrealizować projekt tylko zgodnie z zapisami SIWZ, „dowieźć projekt” bez względu na jakość i użyteczność.
- Jednocześnie mocno go ograniczyć, gdyż wykonawca nie odpowiada przed użytkownikami za produkt IT.
- Zapewnienie możliwości korzystania z agile-metodyk zwinnych w zamówieniach publicznych.

Stworzenie katalogu architektury informacyjnej państwa dla wnioskujących (O):

- Pozwoli na odpowiednio wczesne wyłapywanie dublujących się projektów. Warto to zrobić dziedzinowo (np. e-zdrowie, e-kultura, e-nauka etc.).
- Pozwoli na łączenie inicjatyw i wykorzystywanie już istniejącej infrastruktury.

Zróżnicowanie procesu wnioskowania w zależności od wielkości projektu-budżetu. Podział programu i konkursów na (O):

- **Mniejsze projekty** - mniej doświadczone organizacje z mniejszymi budżetami. Te, które mają napędzać rynek. Dopasowany rodzaj wsparcia – więcej pracy z doradcą/ekspertami jeszcze przed fiszką projektową nad dopracowaniem koncepcji („na KRMC one są nadal niedojrzałe”). Przewidzenie wsparcia w inicjacji projektu: ustaleniem celów, stworzeniem architektury, analizą procesów, podniesieniem dojrzałości IT organizacji przed SW.
- **Większe projekty** - doświadczone organizacje z większymi projektami w referencjach. Dobrane na zasadnie zaufania. Strategiczne. Oczekujące na specjalistyczne wsparcie w tematach eksperckich, np. API i włączenie interesariuszy biznesowych w możliwości re-use - jak to robić dobrze?
- **Podział konkursu na dziedziny** (np. e-zdrowie, e-kultura, e-administracja, e-nauka itp.).
- **Większy nacisk na mniejsze projekty i uproszczenie dla nich ścieżki formalnej**, która nadal jest trudna i nie zawsze potrzebna/adekwatna do rozmiarów inicjatywy: KRMC, przygotowanie SW i innych dokumentów to znaczne wyzwanie. Przygotowanie formalności wewnętrznie pochłania zbyt dużo zasobów (których często organizacja nie ma). Najczęściej jest to zlecane firmom zewnętrznym, co dyskryminuje mniejszych aktorów. Dlatego, dodatkowo ważne dla tych organizacji jest poddanie konsultacji koncepcji, prototypów SW, dokumentów i sposobu rozliczania przed ich wprowadzeniem, aby usunąć niepotrzebne, nadmierne rozbudowane elementy, które mogą zaszkodzić realizacji.
- **Mniejsze projekty, mniejsze instytucje i organizacje mogłyby otrzymać większy zapas zaufania** i nie przechodzić przez taką samą procedurę jak doświadczone instytucje z projektami o znacznie większych budżetach².

² Pozostaje kwestia: Jak kwantyfikować zaufanie? np. referencje i poprzednio zrealizowane projekty, katalog oferowanych e-usług, poziom funkcjonalności, korzyści społeczne z wprowadzenia.

- **Zwiększenie znaczenia strategii IT we wnioskowaniu** – przedstawienie szerszej koncepcji/wizji rozwoju cyfryzacji danego obszaru w organizacji, na podstawie której tworzona jest wysokopoziomowa architektura (np. tak jak system ochrony zdrowia). Określenie jak wnioskowany projekt się w nią wpisuje.

W POPC mocno skupiono się na usługach centralnych skierowanych do obywatela, natomiast brakuje aspektu re-use, skierowanego do rynku komercyjnego i społecznego (O): otwarcia danych za pomocą API i ponowne wykorzystanie przez przedsiębiorców czy organizacji.

Jedno okienko rozliczania POPC 2.0 (O): Rozliczanie i raportowanie z przebiegu projektu często wiąże się z składaniem raportów lub innych dokumentów w wiele miejsc.

Zmiana sposobu planowania i rozliczania działań informacyjno-promocyjnych projektów POPC 2.0. Potrzebne są zmiany systemowe (O):

- Według badanych, rekomendowane jest, aby środki kwalifikowalne na promocję rozliczyli jeszcze po zakończeniu projektu, np. przez trzy miesiące.
- Część promocyjna jest trudna do rozliczenia ze środków II osi POPC – „w jaki sposób trzymać się zasady konkurencyjności i prowadzić przetargi, jeżeli w branży promocji działa się na zasadzie negocjacji z wybranymi kanałami, skierowanymi do naszych konkretnych użytkowników?”.
- Są beneficjenci, którzy chcieli produkty projektu POPC wypromować w prasie, radiu, telewizji i mediach społecznościowych, np. na Facebooku. Ale nie wiedzieli jak rozliczyć takie działania, przede wszystkim te oparte o negocjacje. Standardowo promocja projektów opiera się na wyborze konkretnych kanałów, gdzie zyskujemy dostęp do interesujących nas użytkowników, i w następnym kroku, na negocjacji z tymi kanałami (np. z TVP –TVP nie zgłosił się do przetargu małej instytucji, bo jest za dużym graczem i to instytucja musi zgłosić się do nich). Negocjacje w reżimie POPC nie są możliwe, są wbrew zasadzie konkurencyjności.
- Przykładem są beneficjenci, którzy chcieli wybrać tzw. influencerów z kanałów YouTube, ale z uwagi na problem wyboru „jak ich wybrać w sposób konkurencyjny?” i nakładów pracy do rozliczenia – zrezygnowali z tego kanału, skierowanego do młodszych użytkowników.

Projekty kontynuujące II oś POPC (O): brak wsparcia dalszego finansowania powstałych już i dobrze rokujących produktów IT, np. rozwoju platformy, to przerwanie jego pełnego rozwoju – być może jest szansa na wsparcie organizacji, którym projekty POPC się udały i mają duże pozytywne korzyści społeczne lub są strategicznie ważne z krajowego punktu widzenia strategii informatyzacji. Efekty z tych udanych projektów są często zdecydowanie lepsze niż z organizacji niedoświadczonych. Wg respondenta można umożliwić podłączenie się nowych instytucji pod udane projekty - “do tego co już powstało w ostatnich latach, do tych serwisów czy platform”. W obecnych projektach II osi POPC część zespołu projektowego odchodzi po zakończeniu projektu – to ogranicza rozwój systemu czy platformy na ciągle ważnym etapie, po trzech latach budowania od nowa zgranego zespołu i rozwoju jego potencjału.

Możliwość kontynuacji finansowania projektów zakończonych sukcesem w nadchodzącej nowej perspektywie (O): Potrzebna jest wiedza dla kierownika projektu POPC, że ona będzie lub jej nie będzie. Daje to możliwość podtrzymania grupy/zespołu projektowego, który się dobrze zawiązał (informatyk musi mieć zapewnioną ścieżkę rozwoju, inaczej odejdzie, ale też dalszy rozwój koordynatorów, z których wydobyto potencjał).

Rada korzyści społecznych - merytoryczna ocena faktycznych korzyści z projektu IT w momencie wyboru projektów i w trakcie realizacji, gdy mierzone są postępy projektu (O). Umożliwia promowanie projektów wartych kontynuacji finansowania w nowej perspektywie – wybór projektów na podstawie sukcesów oraz korzyści społecznych, ale oszacowanych przez specjalistę – oprócz opiekuna administracyjnego (sprawdzającego, czy zadeklarowana liczba skanów jest wystarczająca lub dopełnienie pozostałych wskaźników), powinien sprawdzić on/ona (np. w dziedzinie

Strona 41 z 50

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 18 03 | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl
<https://www.gov.pl/web/popcwsparcie>

cyfryzacji zasobów – rada kuratorów, kustosz), czy założenia merytoryczne projektu są zasadne i korzystne – czy rzeczywiście spełniają zakładane korzyści.

Oddzielny konkurs dla jednostek naukowych (O). Obecny kształt działania skrojony był głównie pod jednostki administracyjne. Potrzebne są inne kryteria oceny dla jednostek naukowych, w szczególności aspekt korzyści społecznych z cyfryzacji zasobów naukowych i ich znaczenie międzynarodowe dla polskiej nauki. W tym konkursie mieli poczucie, że techniczne kryteria dominują w ocenie ekspertów: „liczy się tylko ilość terabajtów i miliony skanów”. Krok w kierunku kryteriów oceny – kryteria korzyści dla nauki polskiej – co projekt i osiągnięte produkty będą oznaczały w skali międzynarodowej dla Polskiej nauki?

9. Myśl na zakończenie - podsumowanie

Dzięki badaniom Wnioskodawców i Beneficjentów II osi POPC w 2020 r. dowiedzieliśmy się, że nastąpiła pozytywna zmiana w obszarze dojrzałości projektowej w badanych organizacjach i instytucjach. Nastąpił jej wzrost. Co za tym idzie, zwiększyły się i ich potrzeby. Oczekiwania stały się dojrzałsze i wymagają większej specjalizacji. Dzięki rozmowom, dowiedzieliśmy się również, że nadal jest wiele obszarów do usprawnienia i rozwoju, w szczególności wśród organizacji o mniejszej dojrzałości i mniejszym doświadczeniu.

Kilka słów o dojrzałości projektowej! Badani nadal ciężko i metodycznie pracują nad tym, aby osiągać coraz wyższy poziom dojrzałości. Tylko jedna instytucja znajduje się na poziomie dojrzałości, zdefiniowanym jako „rozwijająca się dojrzałość projektowa”. Potrzeby tych instytucji są zatem znaczne. Niektóre obszary, w których należy wspierać te 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** – promowania korzystanie 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, ani podstawie których można budować kulturę projektową.

Powyższe wyniki opisaliśmy w raporcie z badań dojrzałości projektowej, do którego lektury zapraszamy. Badanie dojrzałości projektowej, prowadzone było równoległe z badaniem potrzeb Beneficjentów oraz Wnioskodawców II osi POPC.

Raport o potrzebach, a przede wszystkim otwarte wyjście do użytkowników „POPC Wsparcie”, dostarczył więcej danych jakościowych, których celem było doskonalenie oferty usług Centrum Kompetencyjnego „POPC Wsparcie”, jak i samych Beneficjentów i Wnioskodawców. Zebrany materiał badawczy, został starannie opracowany, jednak całość danych posłuży do szerokiego spojrzenia na przyszłe usprawnienia w badanym zagadnieniu przez interesariuszy tego procesu. Badanie po raz kolejny potwierdziło słowa od których zaczęliśmy ten raport - **cyfryzacja to nasza wspólna**

Strona 42 z 50

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 18 03 | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl
<https://www.gov.pl/web/popcwsparcie>

sprawa. Do tego chcielibyśmy właśnie zachęcić wszystkich, którzy zapoznali się z tym raportem, jednocześnie dziękując za to i zapraszając do dyskusji i współpracy.

Na podsumowanie, chcielibyśmy pokazać jak organizacja dojrzała projektowo realizuje projekty z II osi POPC. Jest to 10 punktów poniżej. Czynniki sukcesu. Jest to esencja myślenia o dobrych przykładach w projektach z II osi POPC.



Cechy projektów z II osi POPC organizacji dojrzałej projektowo.

1. **Wizja rozwoju i strategia IT:** stworzenie wysokopoziomowej wizji architektury na kilka/kilkanaście lat, którą projekty, w tym projekt z II osi POPC, konsekwentnie realizują.
2. **Wsparcie liderów dla projektu:** wsparcie dyrekcji i akceptacja ryzyka.
3. **Partner nie zamawiający:** organizacja zarządza projektem IT, a nie tylko nim administruje i rozlicza. Partner dla wykonawcy. Wiedza pozostaje w instytucji, czy też organizacji.
4. **Odchodzenie od kontraktów typu fixed-scope i dostosowanie metodyk agile do zamówień publicznych:** stopniowe odchodzenie od kontraktów fixed-scope. Wspólne organizacyjne dostosowanie metod agile do potrzeb organizacji, branży i funkcjonowania, np. poziom zarządczy – Prince, poziom wytwórczy – agile, podział funkcjonalny, a nie modułowy, podział na zespoły funkcjonalne po 10-12 osób, metodyki pozwalające na skalowanie.

Strona 43 z 50

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 18 03 | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl
<https://www.gov.pl/web/popcwsparcie>

5. **Kompetencje wewnątrz organizacji – rozwijamy naszych ludzi:** zatrudnienie osób o wysokich kompetencjach i ich rozwój - analityków, kierowników projektów, deweloperów. Rozwój potencjału merytorycznego wewnątrz organizacji. Uzupelnienie kadry i kompetencji dzięki projektowi.
6. **Baza doświadczeń:** możliwość popełnienia błędu w projekcie (np. nieudane wdrożenie), wyciągnięcie doświadczeń i zmiany kursu działań przez pracowników w organizacji (np. wejście w metodyki zwinne - agile).
7. **Zarządzanie zmianą i UX:** szerokie konsultacje z użytkownikami i interesariuszami (np. środowiskiem wokół e-usługi). Nawet, jeżeli jest ich bardzo dużo. Poświęcenie na to czasu i środków. Powołanie *grupy doradczej użytkowników* (zbudowanie akceptacji dla wizji projektu ze strony środowiska), następnie wybór kluczowych do konsultacji produktów i funkcjonalności w samym projekcie.
8. **Zaangażowany właściciel biznesowy:** faktycznie zaangażowany w rozwój projektu, nie tylko realizujący zapisy ustawy.
9. **Zakres projektu, który jest celowy, opłacalny, wykonalny (COW).** Pilnowanie zakresu projektu, pomimo konsultacji UX. Analizowanie zgłoszonych procesów biznesowych pod kątem możliwości czasowych i wykonalności. Nierealizowanie wszystkich – wpisanie wymagań o niższym priorytecie w backlog.
10. **Strategiczny wybór wykonawców** – ewentualne zmniejszenie ich liczby – im więcej wykonawców, tym trudniej zintegrować ich pracę i ryzyko, że wykonawca integrujący się zmieni. Praktyką może być wybór tylko dwóch wykonawców odpowiedzialnych za część rozwojową – przygotowanie oprogramowania do wdrożenia (wykonawca nr 1) oraz część utrzymaniową i ewentualnie rozwojową (wykonawca nr 2), jako zabezpieczenie wykonawcy nr 1.

10. Co dalej?

Niespodziewanie, badanie potrzeb w 2020 r. prowadziliśmy w wyjątkowych okolicznościach pandemii COVID-19.

Paradoksalnie pandemia spowodowała, że projekty II osi POPC jeszcze bardziej zyskały na aktualności. Korzystanie z e-usług administracji publicznej czy platform zasobów cyfrowych i edukacyjnych stały się dla wielu osób nie tylko wyborem, ale i koniecznością. Potrzebą nowej rzeczywistości.

Otrzymaliśmy sygnały, że w instytucjach i organizacjach zakres zadań pracowników IT znacząco się zwiększył. „Zielone światło” dostały projekty, które wcześniej nie były brane pod uwagę. Projektowane są nowe e-usługi, analizowane możliwości świadczenia szerszej oferty drogą elektroniczną oraz informatyzacja procesów. W zespołach projektowych pojawiły się pomysły na nowe dodatkowe inicjatywy wychodzące naprzeciw wyzwaniom zdiagnozowanym w trakcie pandemii.

Beneficjenci zgłaszali również projektowe bolączki, które pandemia przyniosła, są to przede wszystkim:

- promocja projektu w trakcie pandemii jest utrudniona w stosunku do harmonogramu,
- możliwości przesunięcia terminów pozostałych kamieni milowych, skoro ostatni kamień milowy zostaje przesunięty,
- szanse na negocjowanie wysokości dofinansowania,
- opcja wszczęcia dodatkowego postępowania w trybie Prawa Zamówień Publicznych, które pozwoli pokryć zapotrzebowanie na konieczne zasoby w tym wydłużonym okresie trwania projektu,

Strona 44 z 50

Centralny Ośrodek Informatyki

Al. Jerozolimskie 132-136 | 02-305 Warszawa | tel.: +48 22 250 18 03 | tel.: +48 22 250 28 85 | e-mail: popcwsparcie@coi.gov.pl
<https://www.gov.pl/web/popcwsparcie>

W badaniu postulowano wprost o to, aby Instytucja Pośrednicząca miała narzędzia i umocowanie do sprawnej akceptacji proponowanych w projektach zmian. Innymi słowy, w przypadku wystąpienia czasowych utrudnień powinna być możliwość ich sprawnego przeprowadzenia.

Rekomendacje zawarte w tym raporcie poddamy konsultacji i warsztatom, zarówno wewnątrz zespołu „POPC Wsparcie”, jak i z badanymi osobami i chętnymi interesariuszami.

W przypadku pytań lub komentarzy zapraszamy do kontaktu z „POPC Wsparcie”.



11. Dodatek – cyfrowa dostępność i użyteczność ISP

Podczas prowadzonych badań potrzeb beneficjentów i wnioskodawców II osi POPC, pewną szczególną grupę stanowili Beneficjenci działania 2.3 „Cyfrowa dostępność i użyteczność informacji sektora publicznego”. Potrzeby tej grupy w ogólnym zakresie są bardzo zbliżone do potrzeb pozostałych Beneficjentów, jednak można było zauważyć, dodatkowe obszary, które wymagają indywidualnego podejścia i wsparcia. Postanowiliśmy wyodrębnić potrzeby tej grupy.

11.1. Potrzeby dla cyfryzacji zasobów

Lp.	Zdiagnozowany problem/potrzeba	Opis
1.	Staranny i dobrze przemyślany wybór zbiorów do digitalizacji już na etapie wniosku.	<p>Kluczowe zadanie do wykonania już na etapie wniosku o cyfryzację ISP czy zasobów to strategiczny wybór zbiorów do digitalizacji, przed projektem, nie w trakcie jego realizacji (w działaniu 2.3). Są Wnioskodawcy, którzy myślą o tym dopiero na etapie realizacji, a to zbyt późno. W konsekwencji wprowadza wiele problemów na etapie realizacji.</p> <p>Projekt powinien wpisywać się w długofalową strategię rozwoju zasobów organizacji czy instytucji skierowaną do użytkowników. Staranne wybranie zbiorów – zadanie strategiczne w przygotowaniu nie tylko wniosku, ale i realizacji projektu (np. są instytucje, które robiły to jeden rok przed przystąpieniem do konkursu, gdyż nie chciały wybierać czegośkolwiek na etapie realizacji). Pytania, na które w trakcie tego etapu warto odpowiedzieć:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co w mojej instytucji jest wyjątkowego? • Jak te zbiory wpisują się w obecny kanon kultury, a w przypadku nauki i administracji – ważny potencjał naukowy, gospodarczy i społeczny? • Jak zbudować markę mojej organizacji dzięki cyfryzacji? • Dla kogo jest to wartościowe? • Jak opisuje braki u Wnioskodawców jeden z kierowników projektów w działaniu 2.3. „Wiele instytucji nie myśli w ten sposób o swoich projektach, o swoich zbiorach i ich potencjale [...] skan sam w sobie nie jest ostateczną formą udostępniania. Projekty często kończą się na skanie, a nie na jego wykorzystaniu. To powinna być popularyzacja nauki w miejsce skanowania.”
2.	Potrzeba wyboru rzetelnego wykonawcy na digitalizację/skaner, gdy digitalizujemy zasoby do	Wykonawcy – dostawcy skanerów mogą stosować różne obejścia w postępowaniu przetargowym, np. proponować nakładkę, która miała spełniać wymagania w opisie przedmiotu zamówienia, ale powoduje, że skany są niewyraźne.

	udostępniania cyfrowego	To nie może mieć miejsca, bo zdigitalizowane zasoby to jest najważniejszy kluczowy produkt projektu POPC dla użytkowników – jeżeli jest słabej jakości to nie będzie szeroko wykorzystany, a to klucz do sensu istnienia projektu.
3.	Potrzeba zapewnienia fizycznego miejsca do przeprowadzenia digitalizacji – brak pomieszczeń, których dodatkowe koszty nie zostały ujęte we wniosku	Zespół projektowy nie myśli o takich technicznych aspektach cyfryzacji zasobów, gdy pisze wnioski o dofinansowanie na projekt POPC. Instytucje przystępujące po raz pierwszy, bez infrastruktury, mogą nie przewidzieć tych problemów. Na etapie realizacji, może to przełożyć się na problem ze skanowaniem – potrzebują sterylnych warunków i niezmiennego światła. Jeżeli od początku nie skanuje się w takich warunkach jak trzeba – należy liczyć czas na poprawki, ponownie wykonać skany, aby były wysokiej jakości. To powoduje spore opóźnienia w projekcie, lub, co gorsza, oznacza słaby produkt końcowy, dostarczony w czasie, ale np. niewystarczająco czytelny.

11.2. Usługi wsparcia dedykowane podmiotom cyfryzującym zasoby

Tak, jak szczególne są potrzeby Beneficjentów realizujących projekty w ramach II osi POPC działania 2.3 „Cyfrowa dostępność i użyteczność informacji sektora publicznego”, tak samo usługi wspierające skierowane do tej grupy wymagają pewnego indywidualnego podejścia, które zamieściliśmy poniżej.

Lp.	Zdiagnozowany problem/potrzeba	Rekomendacje dla „POPC Wsparcie”	typ
1.	Staranny i dobrze przemyślany wybór zbiorów do digitalizacji już na etapie wniosku.	Strategiczny wybór zbiorów do digitalizacji: <ol style="list-style-type: none"> Rekomendacje dot. starannego wyboru zbiorów lub ISP do cyfryzacji – zadanie strategiczne w przygotowaniu projektu – jak je przeprowadzić? Warsztaty otwieranie zasobów: Jak ciekawie otwierać zasoby? Jak to robią liderzy w Polsce i na świecie? Co w mojej instytucji jest wyjątkowego? Jak te zbiory wpisują się w obecny kanon kultury? Jak zbudować markę mojej organizacji dzięki cyfryzacji? Dla kogo jest to wartościowe? Opracowanie zestawu norm dla cyfrowego udostępniania zasobów w ramach POPC: a). zeskanowanie zasobów wysokiej jakości i b). zapewnienie skutecznego wyszukiwania zasobów użytkownikom (opracowanie metadanych i filtrów oraz opis słowny). Speed dating z ekspertami oraz konferencja z praktykami – beneficjentami POPC, kierownikami projektów, którzy już zrealizowali projekty lub je kończą i/lub ekspertów z rynku/NGO/branży IT, którzy mają doświadczenie w innowacyjnym, ciekawym i skutecznym otwieraniu zasobów instytucji naukowych, kultury i sztuki. 	R

		<p>5. Rekomendacje dotyczące fizycznych aspektów digitalizacji – fizycznego miejsca do przeprowadzenia skanowania zasobów: pozwalające na określenie, czy pomieszczenie, którymi dysponuje wnioskodawca spełniają standardy jakości potrzebne do skanowania oraz czy mają wystarczająco dużo przestrzeni na ten cel.</p> <p>Rekomendacje wynikające z dobrych praktyk Beneficjentów:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. W takich projektach rekomendowane jest, aby kierownikiem projektu została osoba zajmująca się udostępnianiem, lub aby była jego/jej „prawą ręką” - zna potrzeby użytkowników wobec zasobów. b. Produktem projektu nie musi być duża liczba skanów. Lepiej mniej, a kluczowe zbiory. Nie należy rezygnować z trudniejszych zasobów. Wśród trzech głównych kryteriów wyboru: 1. Stan fizyczny (zabiegi konserwatorskie) 2. Potencjał badawczy. 3. Atrakcyjność dla użytkowników – to ostatnie kryterium powinno być najważniejsze. c. W instytucjach z dobrymi praktykami, standardowym procesem jest regularna analiza potencjału zbiorów i pomysłów na ich wykorzystanie. Raporty trafią do dyrektora. Na koniec roku w sposób naturalny wyłaniają się z tej analizy inicjatywy/pomysły na projekt IT. d. Bardzo ważne dla projektów w działaniu 2.3 jest: a). zeskanowanie zasobów wysokiej jakości i b). zapewnienie skutecznego wyszukiwania – komplet rozbudowanych metadanych – opracowanie metadanych i filtrów oraz opis słowny, obiekty powinien mieć dobry opis, rzeczywiście odpowiadający temu, co prezentuje zasób. Jakość wyszukiwania jest niezmiernie ważna (istnieją dla tego normy i warto z nich korzystać). e. Produkt IT w działaniu 2.3 – to często platforma do zintegrowania zbiorów. Warto za jej pomocą wprowadzić nowe sposoby pokazywania zasobów dla użytkowników, np. blog do ciekawego opisywania zbiorów. (np. http://blogi.platforma.bk.pan.pl/) lub prezentacje i scenariusze lekcji w działaniach edukacyjnych (http://blogi.platforma.bk.pan.pl/2020/01/07/materialy-edukacyjne/). f. Platforma, która powstaje w projekcie, może stanowić tylko początkowy proces tego, co ma być docelowo, zgodnie z zasadą Minimum Viable Product (MVP) (rozwój można zapewnić np. w ramach kilkuletniej umowy utrzymaniowej czy rozwojowej). 	
	Potrzeba wyboru rzetelnego	Wsparcie w postępowaniem przetargowym na skaner/digitalizację zasobów:	R

	<p>wykonawcy na digitalizację/skaner, gdy digitalizujemy zasoby do udostępniania cyfrowego</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Baza wiedzy OPZ i SIWZ z poprzednich projektów POPC, dotyczących skanowania. 2. Wytyczne dotyczące skanowania i wyboru Wykonawcy: stworzenie wytycznych do skanowania dla początkujących organizacji/instytucji, w tym standardów jakości skanowania w zależności od typu materiałów i zbiorów, aby wybrać dobrego wykonawcę. Lista błędów. 3. Kluczowe jest posiadanie doświadczonego specjalisty od digitalizacji zasobów lub dostępu do eksperta zew. 4. Rekomendacja – unikania zlecenia skanowania na zewnątrz do firm zewnętrznych przy istotnych zbiorach. W salonie pokazowym wszystko działa idealnie i jest zabezpieczone, ale w rzeczywistości tak nie jest. Przekazywanie cennych zasobów, np. starodruków, może oznaczać ich zwrot w gorszym stanie, bez odpowiedzialności. 	
--	--	--	--

11.3. Rekomendacje dla POPC 2.0 przyszłej perspektywie w obszarze cyfryzacji zasobów

Nowe kryteria oceniające dla konkursów w dotychczasowym potencjalnego działania, którego celem byłoby udostępnienie ISP: „nie liczba skanów liczy się w konkursie, a atrakcyjność wykorzystania zasobów dla użytkowników”, przede wszystkim dążenie projektu do popularyzacji nauki, sztuki i celów edukacyjnych. Należy to jasno podkreślić, aby Wnioskodawcy pozostawali bez złudzeń, że wykorzystanie zbiorów przez użytkowników jest ważniejsze niż liczba wykonanych skanów (O).

„Wśród wnioskodawców panuje przekonanie, że im więcej zasobów zdigitalizują tym lepiej (...) Powinna liczyć się jakość zbiorów i korzyść społeczna z ich digitalizacji. Nadal powszechne jest przekonanie, że eksperci POPC lepiej oceniają projekt z większą liczbą zdigitalizowanych zasobów np. odnoszą się do standardów Biblioteki Narodowej, które dla większości instytucji są nie do osiągnięcia.” – wypowiedź badanego.



Doprowadza to do sytuacji, w której organizacje biorą na siebie zbyt dużo w czasie projektu, zaczynają digitalizować masowo, nie myśląc o wykorzystaniu przez użytkowników i promocji. Z braku czasu rezygnują z trudniejszych zasobów. W działaniu upowszechniania ISP w skład rady korzyści społecznych POPC, mogłaby wchodzić rada kuratorów, która oceniłaby powyższe aspekty, biorąc pod uwagę również doświadczenie merytoryczne w kulturze czy nauce.