Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego

Action Plan dla projektu Regions for Broadband Connection

Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego
Wrocławskie Centrum Badań EIT+ Sp. z o.o.

Wrocław, Marzec 2010

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Plan Działań dla Projektów:

Obserwatorium ICT WD

Dolnośląska Sieć Szkieletowa (DSS)

e-DolnySlask

e-Szkoła

e-Administracja

e-Bezpieczeństwo

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Spis treści

1. Cel dokumentu i referencje ... 4
1.1. Cel dokumentu ... 4
1.2. Referencje – punkt odniesienia ... 5
2. Terminologia i Dobre Praktyki ... 6
2.1. Terminologia ... 6
2.2. Dobre Praktyki ... 12
3. Metodyka planowania Projektów (Programów) ... 16
3.1. Dlaczego metodyka? ... 16
3.2. Fundamentalne zasady ... 18
3.3. Krytyczne elementy struktur Projektowych ... 19
3.3.1. Cel Strategiczny ... 20
3.3.2. Plan Działań - koncepcja Projektu ... 21
3.3.3. Matryca Logiczna Projektu (Programu) ... 24
3.4. Zarządzanie Cyklem Projektu (Programu) ... 29
3.4.1. Faza I – Programowanie / diagnoza sytuacji i identyfikacja potrzeb ... 30
3.4.2. Faza II – Identyfikacja / szukanie pomysłu na Projekt ... 30
3.4.3. Faza III – Formułowanie / definicja Projektu (Programu) ... 31
3.4.4. Faza IV – Finansowanie – akceptacja Planu Działań ... 32
3.4.5. Faza V – Wdrażanie / realizacja Planu Działań ... 33
3.4.6. Faza VI - Ewaluacja / doskonalenie cyklu zarządczego ... 33
3.1. Jak zamieniać wiedzę na Kompetencje? ... 34
4. Mapa Projektów - opis sytuacji ... 35
5. Działania prowadzące do opracowania Planów Działań ... 37
5.1. Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego ... 37
5.1.1. Wizja ... 37
5.1.2. Profesjonalne definiowanie Etapu / Projektu składowego ... 46
5.1.3. Propozycja projektu „Plan startu Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego” ... 47
5.1.4. Warunki wstępne ... 49
5.2. e-Administracja, e-Bezpieczeństwo ... 49
5.2.1. Dobre praktyki ... 49
6. Rekomendacje dla realizowanych Projektów ... 52
6.1. Dolnośląska Sieć Szkieletowa (DSS) ... 52
6.2. e-DolnySlask ... 55
6.3. e-Szkoła ... 57
7. Bibliografia ... 58
7.1. Wytyczne ... 58
7.2. Literatura ... 58
7.3. Linki ... 59

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

1. Cel dokumentu i referencje

1.1. Cel dokumentu

Zbliża się nowy okres programowania, obejmujący lata od 2014 do 2020, w którym zgodnie z trendem, planuje się uruchomić kolejne duże projekty ICT.

Jest więc świetna okazja do tego, by zdobytą w ramach Projektu B3R[1] wiedzę o metodach[2] planowania efektywnych[3] projektów, zastosować w praktyce.

Fundamentalne założenia ww. metod to:

1. Wprowadzenie cyklicznego planowania projektów oraz wykorzystanie efektu ewaluacji[4] do ciągłego doskonalenia jakości planowania.
2. Wsparcie kreatywnego tworzenia strategii rozwoju oraz zarządzanie planowaniem i realizacją projektów metodą ZCP[5] przez dedykowaną jednostką badawczą, zwaną Obserwatorium ICT.
3. Identyfikacja celu projektu przy pomocy analizy właściwej dla Matrycy Logicznej[6].
4. Opracowywanie, na potrzeby zarządcze, koncepcji projektu w standardowej formie Planu Działań[7].

Głównym celem niniejszego dokumentu jest przedstawienie propozycji działań mających na celu wprowadzenie Planów Działań dla Projektów:

- Powołanie Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego
- e-Administracja
- e-Zarządzanie Kryzysowe

[1] Projekt B3R – ang. REGIONS FOR BETTER BROADBAND CONNECTION, celem było pozyskanie wiedzy o metodach uruchamiania strategicznych projektów sektora ICT.
[2] Metody / Metodyka - to ustandaryzowane dla wybranego obszaru podejście do rozwiązywania problemów pozwalające skupić się na metodach realizacji zadań i metodach zarządzania.
[3] Efektywność - (ang. efficiency) – rezultat podjętych działań i uzyskanej synergii opisywany relacją efektów do poniesionych nakładów
[4] Ewaluacja - systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, planu, działania w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego zrozumienia
[5] ZCP – Zrządzanie Cyklem Projektu, to metoda poszukiwania poprawy planowania projektów poprzez dostarczenie danych dla lepszego wykonania studiów wykonalności, monitoringu i ewaluacji[5] oraz przekazanie decydentom informacji o statusie przygotowania i wdrażania Projektów
[6] Matryca Logiczna - Matryca Logiczna jest narzędziem służącym zarówno do planowania jak i zarządzania realizacją Projektu
[7] Plan Działań - ang. Action Plan, koncepcja struktury wielo-projektowej służącej do realizacji celu strategicznego

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Plany Działań dla kolejnych Projektów powinno opracowywać Obserwatorium ICT.

Dzięki projektowi B3R, etap definiowania i uruchamiania poniższych Projektów był wspierany, w trybie „na bieżąco[1]", wiedzą o Dobrych Praktykach[2]:

- Dolnośląska Sieć Szkieletowa (DSS)
- e-DolnySlask
- e-Szkoła

Niniejszy dokument zawiera kolejne rekomendacje dla ww. Projektów.

1.2. Referencje – punkt odniesienia

Kluczowym punktem odniesienia dla kształtu dokumentu i zaproponowanej metodyki planowania efektywnych projektów był udział w warsztacie tematycznym „Rola obserwatoriów ICT jako instrumentu wsparcia", który odbył się w Pollenzo 8 lipca 2009 roku i był zorganizowany w ramach Projektu B3R.

Powyższy warsztat stał się źródłem inspiracji do dociekliwej analizy otrzymanych na warsztatach prezentacji i opracowań oraz standardów zalecanych przez Komisję Europejską. Dociekliwość analizy wyrażała się poprzez uporczywe zadawanie prostych pytań o przyczynę: „dlaczego dany standard przyjęto za standard", „dlaczego dana dobra praktyka jest dobrą praktyką".

[1] Wspieranie w trybie na bieżąco – w trakcie zdobywania wiedzy w ramach projektu B3R były definiowane i uruchamiany duże przedsięwzięcia ICT

[2] Dobra praktyka (ang. Best Practices) – to zrealizowane i zakończone sukcesem projekty innowacyjne na których zastosowano rozwiązania, które można przenosić do innych regionów lub krajów.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

2. Terminologia i Dobre Praktyki

2.1. Terminologia

Na potrzeby niniejszego dokumentu, terminy są definiowane i używane jako nazwy, w których wszystkie wyrazy zaczynają się dużą literą.

Analiza SWOT

Analiza SWOT to popularna technika analityczna służąca do porządkowania informacji. Uniwersalne narzędzie służące do analizy strategicznej, często wykorzystywana do analizy wewnętrznego i zewnętrznego środowiska danego przedsiębiorstwa, analizy projektu, rozwiązania biznesowego itp. Analiza SWOT znalazła również powszechne zastosowanie przy planowaniu rozwoju regionalnego i lokalnego, np. przy sporządzaniu strategii dla gminy, powiatu, województwa w planowaniu przestrzennym. Skrót SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskich słów:

- Strenghts (mocne strony) – wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę ,
- Weaknesses (słabe strony) – wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę,
- Opportunities (szanse) – wszystko to co stwarza szansę korzystnej zmiany,
- Threats (zagrożenia) – wszystko to co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

(źródło: Informacja o funduszach europejskich www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Biznes Plan

Biznes Plan to projekt opisujący zamierzenia gospodarcze przedkładany inwestorom lub instytucjom kredytowym przy projektowaniu nowej działalności gospodarczej lub zmianie profilu już istniejącej. Odbiorcy Biznes Planu to potencjalni inwestorzy przedsięwzięcia: banki, lub eksperci kwalifikujący projekty do dofinansowania. Ważną informacją, którą prezentujemy za pomocą biznes planu to wartości wskaźników analizy finansowej, które mówią o przewidywanej opłacalności przedsięwzięcia. Stopień szczegółowości biznesplanu zależy od wielu czynników, m.in. przeznaczenia (kredyt, dotacja, inwestor, itp.), wielkości inwestycji, czy jej złożoności. Zazwyczaj więc, instytucja żądająca biznes planu lub cel jego sporządzania, determinują ramy i treści, które wymagane są od tego dokumentu.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

(źródło: opracowanie własne na podstawie www.pl.wikipedia.org, Informacja o funduszach europejskich www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Cel Strategiczny

Jest to cel określony w szerszej perspektywie sektorowej, regionalnej lub krajowej, do której ma się przyczynić realizacja projektu. Cele strategiczne są przedstawione w przeliczeniu na oddziaływanie (np. spadek stopy bezrobocia w grupie długotrwale bezrobotnych).

(źródło: Informacja o funduszach europejskich www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Dobre Praktyki

Dobra praktyka jest techniką, metodą, procesem, działaniem, zachętą lub motywacją, która, jak się wierzy, jest bardziej efektywna niż jakakolwiek inna technika, metoda, proces, działanie, zachęta lub motywacja. Z założenia stosowanie dobrych praktyk powinno pozwolić uniknąć problemów i nieprzewidzianych komplikacji".

Najlepsze praktyki mogą być także zdefiniowane jako najbardziej wydajne[1] oraz efektywne[2] sposoby realizacji zadań proceduralnych potwierdzone testami.

(źródło: opracowanie własne na podstawie www.en.wikipedia.org)

e-Administracja

e-Administracja (ang. *e-Government*) to planowanie, realizacja i monitorowanie zadań administracji publicznej (rządowej i samorządowej) przy zastosowaniu technologii komunikacyjnych i informacyjnych. Za pomocą e-Administracji można dostarczyć obywatelom Efektywne i łatwo osiągalne usługi administracyjne.

(źródło: Informacja o funduszach europejskich www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

e-Edukacja

e-Edukacja (ang. *e-Learning*) to nauczanie na odległość z wykorzystaniem technik komputerowych i Internetu, oznacza wspomaganie dydaktyki za pomocą komputerów oraz Internetu. Pozwala na ukończenie kursu, szkolenia, a nawet studiów bez konieczności fizycznej obecności w sali wykładowej. Wspiera również tradycyjny proces nauczania. Narzędzia e- learningu to specjalnie przygotowane programy

[1] Wydajność - ten sam efekt przy mniejszym wysiłku
[2] Efektywność - ten sam efekt przy niższym koszcie

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

komputerowe, strony internetowe, fora dyskusyjne, poczta elektroniczna, czat, wideo konferencja.

(źródło: Informacja o funduszach europejskich www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Efekt Dźwigni

Efekt dźwigni to uruchomienie środków publicznych na realizację takich działań, które powodują wzrost zaangażowania sektora prywatnego w finansowaniu tych działań.

(źródło: Informacja o funduszach europejskich www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Efektywność

Efektywność (ang. efficiency) – rezultat podjętych działań i uzyskanej synergii opisywany relacją efektów do poniesionych nakładów.

(źródło: opracowanie własne na podstawie www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Etap wdrożenia Projektu

Etap wdrożenia Projektu to wydzielona część prac projektowych dotycząca wdrożenia jednego lub kilku Projektów składowych.

(źródło: opracowanie własne)

Ewaluacja

Ewaluacja to systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, planu, działania w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego zrozumienia.

(źródło: www.en.wikipedia.org)

Grupa docelowa

Grupa docelowa / beneficjenci ostateczni to osoby, instytucje lub grupy społeczne, które bezpośrednio korzystają z Rezultatu Projektu.

(źródło: Informacja o funduszach europejskich www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Harmonogram

Harmonogram (Projektu, Projektu składowego, etapu koncepcji, etapu wdrażania) definiuje strukturę działań i czas ich realizacji oraz wzajemne zależności wprowadzając dodatkowo informacje o wykonawcy..

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

(źródło: opracowanie własne)

ICT (ang. Information and Communications Technologies)

ICT to powszechnie stosowany skrót dotyczący technologii informacyjno - komunikacyjnych na rzecz: rozwoju, edukacji, środowiska naturalnego

(źródło: opracowanie własne)

Kamienie Milowe

Kamienie milowe to umowne punkty kontrolne w harmonogramie Projektu właściwe do zbadania statusu realizacji Projektu.

(źródło: opracowanie własne)

Kompetencje

Kompetencje to kwalifikacje formalne, wiedza i doświadczenie zawodowe oraz umiejętności i postawy pozwalające pracownikowi na realizację określonych zadań, a także rozwiązywanie stawianych przed nim problemów. Kompetencje to właściwości, które spełniają trzy warunki: przejawiają się w konkretnych zachowaniach, które można zaobserwować, są mierzalne i można je rozwijać, kształtować i doskonalić.

(źródło: opracowanie własne na podstawie www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Matryca Logiczna Projektu

Matryca Logiczna jest narzędziem służącym zarówno do planowania jak i zarządzania realizacją Projektu. Istnieje wiele typów matrycy logicznej. Niezależnie jednak od poszczególnych schematów jej wypełniania zawiera ona zawsze elementy służące:

- sformułowaniu mierzalnych celów,
- zdefiniowaniu struktury projektu,
- przetestowaniu jej wewnętrznej logiki,
- zdefiniowanie środków i kosztów.

Podstawowym celem każdej matrycy logicznej jest zmuszenie jej autorów do wielokrotnego przemyślenia Projektu, po to, by dogłębnie zrozumieć przedsięwzięcie i w sposób formalny:

- opisać relacje między różnymi poziomami celów,
- wykazać (jak i sprawdzić) czy cele strategiczne zostaną osiągnięte

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

- ustalić jakie założenia (postanowienia), niezależne od wprowadzonego systemu kontroli Projektu (programu) mogą wpłynąć na jego sukces.

Użycie Matrycy Projektu jest wymagane przez Komisję Europejską od roku 1993 jako część systemu Zarządzania Cyklem Projektu.

(źródło: opracowanie własne na podstawie www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Mentoring

Proces sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie oraz doskonalenie umiejętności menedżerskich, poprzez wykorzystanie doświadczenia pracowników o wyższych kompetencjach i pozycji w hierarchii organizacyjnej. Podstawowy cel to przyspieszenie procesu adaptacji i rozwoju pracowników w firmie, poprzez udzielenie im pomocy w rozumieniu kultury organizacji, panujących reguł, sposobów podejmowania decyzji i typowych metod rozwiązywania problemów. Osiąganie tych celów odbywa się przez indywidualny trening.

(źródło: opracowanie własne na podstawie www.en.wikipedia.org)

Metodyka

Metodyka to ustandaryzowane dla wybranego obszaru podejście do rozwiązywania problemów. Metodyka abstrahuje od merytorycznego kontekstu danego obszaru, a skupia się na metodach realizacji zadań, szczególnie metodach zarządzania. W odróżnieniu od metodologii, która się skupia na odpowiedzi na pytanie: „Co należy robić?", metodyka koncentruje się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: „Jak należy robić?". Generalnie metodyka bardziej ciąży ku praktyce wykonawczej, a metodologia ku teorii zazwyczaj sprawnego działania. Przykładem jest metodyka zarządzania projektami PRINCE2

(źródło: www.en.wikipedia.org)

Partner

Partner (w rozumieniu projektów europejskich) to instytucja uczestnicząca w realizacji projektu. Partner wnosi do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne techniczne bądź finansowe.

(źródło: Informacja o funduszach europejskich www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Plan Działań (ang. Action Plan)

Plan Działań jest narzędziem służącym do racjonalnego zarządzania Projektem jako całością. Plan Działań to dokument, na który składają się formalny opis sposobu realizacji Celu Strategicznego, czyli pomysł na projekt zobrazowany przy pomocy Matrycy Logicznej oraz koncepcja struktury prac projektowych: podział na Etapy, definicje Projektów składowych i zależności pomiędzy nimi.

(źródło: opracowanie własne na podstawie ZCP i raportu: „THE ROLE OF ICT OBSERVATORIES AS POLICY SUPPORT TOOL, Pollenzo, 8th July 2009, http://www.b3regions.eu)

Projekt

W niniejszym dokumencie termin **Projekt** ma dwa znaczenia:

1. Projekt (Program) to struktura zbudowana z wielu wzajemnie powiązanych ze sobą Projektów składowych, służąca do realizacji Celu Strategicznego, a jej definicję i pomysł na wdrożenie dokumentuje Plan Działań.
2. Projekt to szereg działań prowadzących do osiągnięcia wytyczonego celu w zaplanowanym czasie i budżecie - Projekt składowy.

(źródło: opracowanie własne na podstawie ZCP)

Rezultaty Projektu

Rezultaty Projektu to bezpośrednie i natychmiastowe efekty zrealizowanego Projektu (Programu). Rezultaty dostarczają informacji o zmianach, jakie nastąpiły u Beneficjentów w wyniku wdrożenia Projektu.

1. Twarde - są łatwo policzalne i mierzalne.
2. Miękkie - stanowią stadium przejściowe na drodze do osiągnięcia rezultatów twardych. Np. poprawa umiejętności komunikacyjnych, rozwój umiejętności rozwiązywania problemów, zarządzanie i planowanie środkami finansowymi, umiejętność dysponowania czasem.

(źródło: Informacja o funduszach europejskich www.solidarnosc.org.pl/fe/info.php?id=168)

Wizja

Wizja to szeroka koncepcja przyszłości bez szczegółowego określenia sposobów i środków osiągania celów.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Zarządzanie Cyklem Projektu (Programu) - ZCP

Zarządzanie Cyklem Projektu to metoda cyklicznego planowania Projektów (Programów) oraz ciągłego doskonalenia jakości ich planowania.

Metoda ZCP poszukuje poprawy planowania projektów poprzez dostarczenie danych dla lepszego wykonania studiów wykonalności, monitoringu i ewaluacji[1] oraz przekazanie decydentom informacji o statusie przygotowania i wdrażania Projektów (Programów).

Metoda ZCP zaleca aktywny udział głównych partnerów (grupy docelowe, beneficjenci, instytucje lokalne i decydenci) w trakcie realizacji cyklu projektowego

W 1992 roku Komisja Europejska przyjęła dokument pt. „Zarządzanie Cyklem Projektu". W marcu 2001 wydano uaktualnienie tego podręcznika.

(źródło: opracowanie własne na podstawie podręcznik „Zarządzanie Cyklem Projektu" Komisji Europejskiej http://www.equal.gov.pl/Dokumenty/Poradniki+i+informatory/

Źródła Weryfikacji Wskaźników

Źródła Weryfikacji Wskaźników umożliwiają odczytanie wartości wskaźników zdefiniowanych dla pomiaru efektów realizacji projektu: produktów, rezultatów, celów, oddziaływania. Źródła weryfikacji wskaźników definiuje Matryca Logiczna Projektu. Mogą to być, np. raporty kwartalne, roczne, dzienniki zajęć, listy obecności, protokoły odbioru końcowego, dokumenty płatności, bazy danych, roczniki statystyczne, itp.

(źródło: opracowanie własne na podstawie podręcznik „Zarządzanie Cyklem Projektu" Komisji Europejskiej http://www.equal.gov.pl/Dokumenty/Poradniki+i+informatory/

2.2. Dobre Praktyki

Poniżej wymieniono Dobre Praktyki z zakresu ICT, które uznano za najbardziej istotne dla Samorządu Dolnego Śląska spośród Dobrych Praktyk zaprezentowanych w ramach projektu B3R.

Źródło: opracowanie własne na postawie Materiałów z warsztatów „Rola obserwatoriów ICT jako instrumentu wsparcia", Pollenzo, 8 lipca 2009

1. Zasada racjonalnego wydawania pieniędzy:

[1] Ewaluacja - systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, planu, działania w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego zrozumienia.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

a. Zanim zainwestujesz miliony, warto wydać niewielką kwotę (~1%), by sprawdzić, „czy", „jak", „gdzie" i „kiedy" inwestować ,
b. Nie możesz zarządzać czymś, czego nie możesz zmierzyć,

2. Administracje publiczne powinny działać jako motory w dziedzinie promowania Polityk (*ukierunkowane na oddziaływanie na sektor*).
3. Wdrożenie polityki w regionie należy poprzedzić opracowaniem strategii, która definiuje, które potrzeby społeczne trzeba zaspokoić oraz określa nakłady na realizację (*definiowanie celów strategicznych i Planów Działań*).
4. Program / *Plan Działań* to narzędzie do realizacji strategii pozwalające zaplanować osiągnięcie zadanego poziomu korzyści poprzez realizację powiązanych ze sobą Projektów.
5. Opracowanie Strategii i Programu wymaga bardzo dobrego zrozumienia dziedziny potrzeb społecznych.
6. Kluczowe znaczenie dla doskonalenia Efektywności inwestowania ma powołanie Obserwatorium ICT, którego rolą jest prowadzenie prac badawczych, pozwalających racjonalnie wybierać kierunki inwestowania i monitorować skuteczność realizowanych Projektów (Programów) oraz Zarządzanie Cyklem Projektów.
7. Działalność Obserwatorium ICT stwarza szansę na redukcję kosztów oraz lepsze zastosowanie posiadanej wiedzy. Obserwatorium ICT pozwala koordynować i synchronizować badania co przynosi potrójną korzyść. Po pierwsze pozwala uniknąć finansowania dublujących się badań. Po drugie prowadzi do wytworzenia cenniejszej wiedzy dzięki centralizacji najlepszych zasobów, wyższemu poziomowi wiedzy z zakresu planowania i metod zbierania danych. A po trzecie, stwarza dużą szansę na stosowania posiadanej wiedzy w praktyce.
8. Ocena skuteczności oddziaływania Projektów (Programów) na społeczność regionu. Jest to bezcenna informacja zwrotna (ang. feedback) pozwalająca na:
   a. Wdrażanie działań korekcyjnych tam, gdy to konieczne.
   b. Projektowania następnych działań („pójście za ciosem"), by wykorzystać zidentyfikowany potencjał.
9. Opracowanie strategii rozwoju dla sektora ICT wymaga znajomości aktualnego stanu sztuki w zakresie ICT oraz stanu ICT w regionie.
10. Istota ICT wymaga szerokiego zakresu kompetencji, który trudno znaleźć w pojedynczej organizacji lub grupie badawczej. Z tego powodu obserwatoria ICT powinny wziąć pod uwagę podjęcie współpracy z organizacjami dostarczającymi niezbędne umiejętności.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

11. Funkcjonują dwa skrajne modele Obserwatorium ICT:
    a. Międzyorganizacyjny, gdzie Obserwatorium ICT nie posiada osobowości prawnej, zadania badawcze są rozdzielane na różne jednostki badawcze i centra innowacyjne
    b. Obserwatorium jest dedykowaną jednostką organizacyjną, posiada osobowość prawną i prowadzi własne prace badawcze. Podejmuje współpracę z zewnętrznymi instytucjami tylko wtedy, gdy jest to potrzebne.
12. Główne dziedziny badań w Obserwatoriach ICT:
    a. e-Rząd (ang. e-Government)
    b. e-Społeczeństwo (ang. e-Information society)
    c. ICT
    d. e-zdrowie
    e. e-biznes
    f. e-wykluczenie;
    g. Otwarte oprogramowanie / źródła
    h. Inne zlecone
13. Podstawowy cel Obserwatorium to wspieranie twórców strategii ICT i badanie oddziaływania Projektów (programów) na region. Obserwatorium wywiązuje się z tego zadania poprzez:
    a. Analizę upowszechnienia ICT w regionie z wykorzystaniem możliwości odniesienia się do danych międzynarodowych – często zrozumienie danych bez porównania ich do punktu odniesienia (ang. benchmarking) jest trudne.
    b. Bierze udział w dyskusji o możliwych zastosowaniach ICT prowadzonej w formie warsztatów.
    c. Uzyskuje poprawę rezultatów poprzez centralizację badań, która nie tylko eliminuje pokrywające się badania i obniża koszty, ale przede wszystkim ujednolica metodyki i synchronizuje badania w czasie.
    d. Przekonanie twórców strategii o rosnącym znaczeniu ICT jako czynnika sprawczego rozwoju w regionie.
14. W jaki sposób Obserwatorium realizuje powyższy cel:
    a. Monitorowanie procesu upowszechniania ICT w regionalnym systemie społecznoekonomicznym.
    b. Udostępnianie samorządowi i decydentom wiedzy o rozłożeniu nasycenia technologią ICT w regionie i oraz jej wpływu na społeczeństwo i ekonomię.
    c. Upowszechnianie wiedzy na temat technologii ICT oraz jej sprawczej roli w społeczeństwie ery informacji.
    d. Zasilanie statystyk krajowych wiedzą o regionie
    e. Dostarczanie wiedzy o nowych modelach i scenariuszach użycia technologii ICT.
    f. Systematyczne opracowywanie raportu rocznego z wyniku prowadzonych badań.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

g. Kreowanie dyskusji na temat społeczeństwa ery informacji

15. Dlaczego dedykowana jednostka badawcza - Obserwatorium ICT?

Niektóre problemy związane z jakością funkcjonowania całego społeczeństwa, takie jak na przykład kwestia podziału cyfrowego, likwidacja białych plam czy efektów złych inwestycji (niepowodzeń rynkowych), które wymagają interwencji na poziomie strategicznym. Jedną z cech charakterystycznych tego typu interwencji jest potrzeba wielotorowego oddziaływania wyrażająca się koniecznością realizacji wielu powiązanych ze sobą projektów, które razem tworzą Projekt (Program), wymagający zaplanowania w formie Planu Działań (ang. Action Plan). Innymi słowy realizacja strategii wymaga opracowania koncepcji jej realizacji, zwanej umownie Planem Działań.

Aby zarządzać Projektem (Programem) trzeba umieć go zmierzyć. Co więcej, trzeba umieć postawić diagnozę, na podstawie której zdefiniowany zostanie Projekt (Program), trzeba umieć wdrożyć taki Projekt (Program) i co najważniejsze, zbadać jakie jest jego oddziaływanie na społeczeństwo. Badanie oddziaływania Projektu (Programu) na społeczeństwo warunkuje doskonalenie planowania następnych bardziej efektywnych strategii.

Po to, aby temu wszystkiemu podołać potrzebne jest skupienie zasobów do systematycznych i metodycznych rozległych badań w trzech perspektywach:

a. Badania fundamentalne – mają na celu zrozumienie rzeczywistego stanu relacji pomiędzy ICT, a rozwojem regionalnym.
b. Badanie menedżerskie – mające na celu wsparcie procesu kreowania strategii ICT poprzez dostarczenie danych i ich interpretacji.
c. Badanie zachowań obywateli - mające na celu podniesienie świadomości i wiedzy o możliwych zastosowaniach ICT.

Szeroki zakres badawczy rodzi zapotrzebowanie na szeroki zakres kompetencji oraz synchronizację metod i działań. Stąd pomysł na dedykowane jednostki badawcze zwane Obserwatoriami, które są w stanie stosować podejście holistyczne (bez względu na model działania) oraz opracować Plany Działań dla strategii.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

3. Metodyka planowania Projektów (Programów)

3.1. Dlaczego metodyka?

Analiza materiałów z warsztatów „Rola obserwatoriów ICT jako instrumentu wsparcia", Pollenzo, 8 lipca 2009 roku wykazała, że przykłady planowania Projektów (Programów) z obszaru ICT w regionach: Piemont, Katalonia charakteryzują się narastającą tendencją do stosowania wyraźnych zasad metodycznych. Są to zasady bazujące wprost na systemie Zarządzania Cyklem Projektu[1] (ZCP) i/lub dobrych praktykach.

Dlaczego taki kierunek? Dlaczego ZCP?

Przekonujące wyjaśnienie można znaleźć w podręczniku „Zarządzanie Cyklem Projektu"[2]

Zarządzanie Cyklem Projektu (ZCP) zostało wprowadzone przez Komisję Europejską w początkach lat 90-tych w celu poprawy jakości tworzenia projektów i zarządzania, a w konsekwencji poprawy efektywności pomocy. ZCP rozwinął się z analizy efektywności pomocy podejmowanej przez Komitet Rozwoju Pomocy OECD[3]. Wnioski ewaluacyjne członków Komitetu wskazywały na fakt, iż znacząca część projektów działała słabo z następujących powodów:

- *słabe planowanie i przygotowanie projektów,*
- *projekty nieodpowiednie dla beneficjentów,*
- *niewystarczające uwzględnianie zagrożeń,*
- *ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści projektów,*
- *nie wykorzystywanie doświadczeń wynikających z poprzednich projektów.*

Dlaczego ZCP?

Negatywne doświadczenia	***Odpowiedzi ZCP***

[1] Zarządzanie Cyklem projektu - zbiór narzędzi do przygotowywania i wdrażania projektów, zarządzania nimi oraz ich ewaluacji przygotowanych przez Komisję Europejską
[2] cytat zaznaczono kursywą
[3] OECD – Organisaton for Economic Co-operation and Development

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Niejasne ramy strategiczne	*Przejrzyście zdefiniowane podejście*
Słaba analiza sytuacji	*Właściwa analiza sytuacji*
Planowanie i wdrożenie zorientowane na ***działanie***	*Planowanie i wdrożenie zorientowane na* ***cel***
Nieweryfikowalny wynik	*Weryfikowalny wynik*
Presja wydatkowania	*Większy nacisk na jakość*
Krótkoterminowa wizja	*Skupienie się na trwałości*
Niezgodne wzajemnie dokumenty projektu	*Standaryzowane formaty dokumentów*
Brak wspólnego postrzegania	*Wspólne zrozumienie celów i procesów ich osiągania*

Komentarz

Powyższy opis negatywnych doświadczeń w planowaniu i wdrażaniu Projektów można skondensować do stwierdzenia, że brak metodyki przekłada się na robienie projektów zorientowanych na działania, a metodyczne podejście zorientowane jest na cele. Wszystkie pozostałe cechy są konsekwencją tej różnicy.

Problem w tym, że

zaplanowanie Projektu zorientowanego na cele wynikające ze strategii,
strategii dostosowanej do rozpoznanych potrzeb,
wymaga dyscypliny myślenia,
którą oferuje metodyka

Przemyślany schemat analizy, który zmusza autorów koncepcji Projektu do wypracowania wewnętrznej logiki proponowanego przedsięwzięcia, powoduje, że wzrasta szansa na finansowanie Projektu korzystnego dla społeczeństwa. Aby nie popadać z jednej skrajności w drugą należy pamiętać o tym, że żadna metoda nie zastąpi dobrego pomysłu na projekt! Szansa na finansowanie Projektu korzystnego dla społeczeństwa wzrośnie najbardziej wtedy, gdy

dobry pomysł zostanie przełożony na koncepcję Projektu
przy pomocy sprawdzonej metodyki

Niniejszy pkt. „Metodyka Planowania Projektów (Programów)" jest nieodzownym wstępem dla dobrego zrozumienia proponowanej wizji Obserwatorium ICT i planu działań prowadzących do opracowania koncepcji Projektu „Plan startu Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego" zorientowanego na cele. Wstęp, o którym mowa powyżej, opracowano na podstawie:

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

1. Standardów zalecanych przez Komisję Europejską, podręcznik „Zarządzanie Cyklem Projektu”
2. Dobrej Praktyki „Budowa sieci szkieletowej w regionie Piemont
3. Doświadczeń i wiedzy autorów niniejszego dokumentu.

3.2. Fundamentalne zasady

Metodyczne podejście do planowania przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych przy pomocy Projektów (Programów) to urzeczywistnienie dwóch fundamentalnych zasad:

1. Przed zainwestowaniem milionów, warto wydać niewielką kwotę (~1%)[1], by sprawdzić, „czy”, „gdzie”, „jak” i „kiedy” inwestować?
2. Nie możesz zarządzać czymś, czego nie możesz zmierzyć

Powyższe zasady mają charakter fundamentalny dla racjonalizacji inwestowania, ponieważ odstąpienie od którejkolwiek z nich oznacza rezygnację z racjonalnych argumentów na rzecz intuicji w podejmowaniu decyzji o charakterze kierunkowym.

Każda racjonalna próba urzeczywistnienia pierwszej zasady rodzi pytanie: „Jakie badania przeprowadzić?”, „Co trzeba wiedzieć”, aby znaleźć logiczną odpowiedź na to proste, podstawowe pytanie: „gdzie” należy inwestować i dlaczego właśnie tam?

Po określeniu jakie dane i informacje są potrzebne do zrozumienia sytuacji zastanej (analiza As-Is) planuje się i przeprowadza prace badawcze. Analiza pierwszych badań powinna zawęzić zakres poszukiwań do kilku potencjalnych kierunków - „gdzie” inwestować bez decyzji „czy” inwestować. Warto pogłębić zrozumienie potrzeb wybranych kilku kierunków i zbadać ich potencjał zwrotu z inwestycji, po to, by podjąć decyzje „gdzie” inwestujemy. Decyzję „gdzie” inwestujemy należy przełożyć na formalne i precyzyjne zdefiniowanie celu strategicznego: jakie korzyści chcemy osiągnąć, jaki problem chcemy rozwiązać.

Zdefiniowanie mierzalnego celu strategicznego to odpowiedź na pytania „czy” i „gdzie” inwestować. Jak poradzić sobie z pytaniami „jak” i „kiedy”?

Jakie zasoby dobrać by zapewnić realizację celu w pożądanym terminie? Jak zarządzać realizacją przedsięwzięcia i jak monitorować poziom realizacji celu? Jak ocenić poziom komplikacji przedsięwzięcia? Jaki jest poziom ryzyka? Jak zapewnić bezpieczeństwo inwestowania?

[1] (~1%) – około 1 % planowanego budżetu na przedsięwzięcie

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Tego typu pytań rodzi się dużo, ale można je wszystkie sprowadzić do wspólnego mianownika - jak się przekonać o tym, że inwestycja jest dobrze przygotowana i w związku z tym, można bezpiecznie zacząć wydawać pieniądze?

Zapewnienie bezpieczeństwa realizacji celu strategicznego wymaga opracowania profesjonalnego Planu Działań. To Plan Działań definiuje sposób realizacji celu strategicznego, definiuje pomysł na Projekt (Program) i nadaje strukturę pracom projektowym dzięki czemu umożliwia racjonalne zarządzanie całym Projektem (a nie tylko poszczególnymi Projektami składowymi) i co najważniejsze, umożliwia monitorowanie osiągania celów strategicznych.

Dobry Plan Działań jasno prezentuje logiczne związki pomiędzy celem strategicznym i działaniami prowadzącymi do jego realizacji

Przed zainwestowaniem milionów naprawdę warto wydać niewielką kwotę (~1%) na działania prowadzące do wykreowania celu strategicznego po dogłębnym zrozumieniu problemu, który chcemy rozwiązać. Opracowanie koncepcji Projektu (Program) zwanej Planem Działań, zapewnia natomiast możliwość metodycznej weryfikacji, przed podjęciem decyzji o finansowaniu inwestycji (~99%) czy przedsięwzięcie jest dobrze przygotowane.

Dygresja

Biznesmeni często rezygnują z metodycznych badań i kierują się własną oceną sytuacji oraz intuicją w wyborze kierunku inwestowania. Mogą sobie na to pozwolić, ponieważ w wypadku, gdy intuicja nie zgadza się z rzeczywistością odpowiedzialność ponoszą biznesmeni. Chcą zaspokoić własne cele i ryzykują własne pieniądze.

W sferze publicznej takie podejście do inwestowania jak w biznesie jest nieakceptowane, ponieważ inwestowane są publiczne pieniądze na zaspokajanie społecznych potrzeb, a konsekwencje niepowodzeń obciążają społeczeństwo.

3.3. Krytyczne elementy struktur Projektowych

Rzetelne zaprojektowanie celu strategicznego i Planu Działań jest krytyczne dlatego, że konsekwencje błędu popełnionego na wysokim poziomie struktur projektowych są nie możliwe do naprawienia na poziomie niższym.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Przykładowo, zły cel[1] projektu nie da się „naprawić" „dobrymi" działaniami w czasie realizacji, ponieważ naturą projektu jest jego całkowite zorientowanie na realizację celu. Pomiędzy celem, a projektem zachodzi związek tożsamości.

3.3.1. Cel Strategiczny

Cel Strategiczny to cel określony w perspektywie: sektorowej, regionalnej lub krajowej, którego osiągnięcie wymaga realizacji Projektu (Programu), z definicji rozpisanego na kilka etapów i wiele wzajemnie powiązanych Projektów składowych. Cele strategiczne planowane są na poziomie oddziaływania wobec sektora i dotyczą osiągania trwałych korzyści dla grupy docelowej (np. spadek stopy bezrobocia w grupie długotrwale bezrobotnych).

Kreowanie Efektywnych strategii ICT wymaga nie tylko znajomości aktualnych możliwości technologicznych i środków finansowych, ale nade wszystko prowadzenia badań w co najmniej trzech perspektywach:

1. Badania fundamentalne – mają na celu zrozumienie rzeczywistego stanu relacji pomiędzy ICT, a rozwojem regionalnym. Przykładowe badania w tym zakresie to:
   a. Aktualny stan czynników zewnętrznych, takich jak: stan sztuki i trendy w dziedzinie budowania serwisów bazujących na technologii ICT. Zmiany kulturowe, społeczne, polityczne czy zmiany gospodarcze.
   b. Wpływ ICT na wydajność, zatrudnienie, nowe formy zatrudniania, poziom życia, zrównoważony rozwój.
   c. Wpływ ICT na struktury regionalne, zaspokajanie potrzeb społecznych (kultura, zdrowie, transport, …)
2. Badanie menedżerskie – mające na celu wsparcie procesu kreowania strategii ICT. Przykładowe badania w tym zakresie:
   a. Badanie stanu infrastruktury ICT, obszary nieobsługiwane, …
   b. Badania socjologiczne i demograficzne
   c. Badanie skuteczności wdrożonych strategii ICT (poprawa Efektywności, równości)
   d. Badanie możliwości finansowania i zarządzania rozwojem, analiza Dobrych Praktyk
   e. Monitorowanie wdrażanych strategii, dostępności ICT oraz zastosowań
3. Badanie zachowań obywateli - mające na celu podniesienie świadomości i wiedzy o możliwych zastosowaniach ICT. Typowe działania w tym zakresie to:
   a. Badanie otwartości obywateli na stosowanie ICT
   b. Propagowanie wiedzy o nowych zastosowaniach ICT

[1] Cel Projektu – musi spełniać zasadę SMART: **S**pecific (konkretny) / **M**easurable (mierzalny) / Actionable (przekładalny na działania) / Realisctic (realny) / Timetabled (określony w czasie)

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

c. Komunikowanie o nowych serwisach zbudowanych na bazie ICT
d. Badanie wpływu ICT na region

3.3.2. Plan Działań[1] - koncepcja Projektu

Realizacja strategii ICT to skomplikowane przedsięwzięcie. Dlatego przed rozpoczęciem finansowania należy w sposób formalny zweryfikować czy zrobiono wszystko co możliwe, aby osiągnięcie celu strategicznego było bezpieczne (w czasie i budżecie) oraz skuteczne. Plan Działań jest dokumentem wymuszającym formalny opis koncepcji realizacji celu strategicznego poprzez wdrożenie Projektu (Programu).

Istotą Planu Działań jest zmuszenie jego twórców do wykazania logicznego związku pomiędzy celem strategicznym, a działaniami prowadzącymi do jego osiągnięcia.

Opracowanie Planu Działań wymaga wielokrotnego weryfikowania rozumienia istoty Projektu (Program), po to, by w precyzyjnej formie Matrycy Logicznej opisać co i w jaki sposób Projekt (Program) ma osiągnąć.

Lista przykładowych działań prowadzących do zaprojektowania logiki definiującej pomysł na Projekt (Program), czyli co Projekt ma osiągnąć i w jaki sposób.

1. Zapoznanie się z drogą dojścia do zdefiniowania celu strategicznego (pierwsza faza Zarządzania Cyklem Projektu, patrz pkt. 3.4.1)
2. Analiza SWOT[2] dziedziny Projektu (Programu) i/lub problemów do rozwiązania
3. Opracowanie drzewa problemów: strukturalizacja problemów w podziale przyczyna – skutek
4. Zbudowanie drzewa celów:
   a. Cel Strategiczny,
   b. Cel Projektowy,
   c. Cel Cząstkowy

[1] Plan Działań – ang. Action Plan, nazwa umowna dotycząca całościowej koncepcji struktury projektowej służącej do realizacji Celu Strategicznego
[2] SWOT - to popularna technika analityczna służąca do porządkowania informacji

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

wraz z podaniem miary (sposób mierzenia poziomu realizacji celu) jako pozytywnego odzwierciedlenia drzewa problemów wg poniższego modelu:

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Rysunek 1 Model definiowania celów, źródło: opracowanie własne na podstawie podręcznika, „Zarządzanie Cyklem Projektu"

Zaprojektowanie logiki projektu wg powyższego modelu pozwala opisać pomysł na projekt w sposób formalny, przy pomocy Matrycy Logicznej Projektu, co ułatwia jego ocenę w fazie podejmowania decyzji o finansowaniu.

Dobrą Praktyką dokumentowania pomysłu na Projekt jest opracowanie wizji[1] Projektu oraz zobrazowanie jej prostym rysunkiem oddającym istotę przedsięwzięcia.

Oprócz logiki, koncepcja Projektu musi opisywać strukturę organizacyjną. Trzeba przemyśleć na ile Etapów i Projektów składowych rozłożyć realizację całego zakresu prac, jakie zależności zachodzą pomiędzy poszczególnymi Projektami oraz znaleźć logiczne uzasadnienie dla projektowanej struktury organizacyjnej.

Opracowanie koncepcji struktury organizacyjnej Projektu (Programu) warunkuje rzetelne opracowanie harmonogramów ramowych (poziom kamieni milowych) i budżetu dla całego Projektu.

Propozycja struktury Planu Działań

1. Cel Strategiczny (zadany parametr Planu Działań)

[1] Wizja - szeroka koncepcja przyszłości bez szczegółowego określenia sposobów i środków osiągania celów

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

2. Wizja[1] Projektu (Programu) - zalecane zilustrowanie wizji przy pomocy jasnego i klarownego rysunku
3. Cele i sposób realizacji (zalecana Matryca Logiczna Projektu)
4. Mapa Projektów – diagram zawierający następujące informacje:
   a. Podział realizacji Projektu (Programu) na Etapy z zaznaczeniem osi czasu
   b. Projekty składowe identyfikowane nazwą
   c. Przypisanie Projektu do Etapu
   d. Warunek rozpoczęcia każdego Projektu składowego i jego główny rezultat
   e. Główne zależności pomiędzy Projektami
5. Definicje Projektów składowych tworzących strukturę:
   a. Cel
   b. Zakres – Czas – Zasoby
   c. Harmonogram Ramowy (kamienie milowe)
   d. Warunki startu Projektu
   e. Opis powiązań z innymi Projektami
   f. Ryzyka projektowe
6. Opis zarządzania Projektem (Programem)
7. Harmonogram Ramowy (kamienie milowe) Projektu (Programu)
8. Budżet Projektu (Programu)

3.3.3. Matryca Logiczna Projektu (Programu)

Matryca Logiczna jest techniką pozwalającą bardzo precyzyjnie zaplanować co Projekt (Program) ma osiągnąć i w jaki sposób. Innymi słowy pozwala w sposób sformalizowany opisać pomysł na projekt. Jej użycie jako część systemu Zarządzania Cyklem Projektu jest wymagane przez Komisję Europejską od roku 1993

Matryca Logiczna sama w sobie jest narzędziem podnoszenia jakości planowania.

Jeżeli zastana sytuacja w dziedzinie Projektu jest błędnie rozumiana lub logika związków pomiędzy celem strategicznym, a działaniami mało przekonywująca, tablica logiczna powinna wykazać logiczne sprzeczności i tym samym przyczynić się do stworzenia lepszej strategii w danym obszarze.

Wypełniając matrycę, przyszli beneficjenci zmuszani są do wielokrotnego powtarzania analizy swojego pomysłu i do zaplanowania działań w taki sposób,

[1] Wizja- to szeroka koncepcja przyszłości bez szczegółowego określenia sposobów i środków osiągania celów

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

aby związek przyczynowo - skutkowy między działaniami a ich efektami był jak najbardziej oczywisty i prawdopodobny.

Technika Matrycy Logicznej projektu przypomina pod wieloma względami techniki planowania zalecane przez metodykę PRINCE2, które wychodzą od określenia produktów projektu a następnie zidentyfikowanie działań potrzebnych do zrealizowania tych produktów.

Dzięki analizie celów oraz uzupełnieniu ich elementami Matrycy Logicznej, uzyskuje się bardzo przydatne dane wejściowe do dekompozycji pakietów prac (ang. WBS) warunkującej opracowanie rzetelnego harmonogramu Projektu.

Geneza Matrycy Logicznej

W pewnym momencie społeczeństwa Europy Zachodniej i Ameryki Północnej uświadomiły sobie skalę środków, których alokacja zależała od decyzji urzędników, nie podlegających kontroli wolnego rynku. O tym, że decyzje te nie zawsze są trafne, nie trzeba nikogo przekonywać. Nie jest też tajemnicą, że los największych projektów publicznych decyduje się w gabinetach polityków rządzących partii. Społeczeństwa zażądały więc wprowadzenia narzędzi, które pozwalałyby na ocenę, który z wariantów wydania środków budżetowych przyniesie największe korzyści obywatelom. Nowe metody zarządzania środkami publicznymi umożliwiły też kontrolę skuteczności realizacji poszczególnych projektów.

Idea Matrycy Logicznej została rozwinięta w formie niemieckiego ZOPP (planowanie projektów oparte na celach) (Gasper, 1999). Na początku lat 90-tych XX wieku Komisja Europejska rozpoczęła prace nad własnym podejściem do tej metody. Nadano mu nazwę: zarządzanie cyklem projektu (ZCP). Zostało ono przyjęte przez Komisję Europejską w roku 1992. Celem ZCP jest doskonalenie procesu zarządzania pomocą, Projektami, dzięki respektowaniu tzw. podstawowych zasad oraz wykorzystaniu zawartych w ZCP narzędzi do analizy, tworzenia oraz wdrażania projektów, ze szczególnym uwzględnieniem współuczestnictwa stron bezpośrednio zainteresowanych (Nauheimer, 1997).

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Prezentacja pomysłu na Projekt przy pomocy Matrycy Logicznej

Matryca Logiczna Projektu	Logika interwencji Rodzaj i celowość działań	Wskaźniki osiągnięć Planowana wielkość wskaźnika	Źródła weryfikacji Źródła danych i algorytmy naliczenia	Założenia warunki zewnętrzne
Cele strategiczne (wyższego rzędu)	4.A	4.B	4.C	4.D
Cele Projektu (trwałe korzyści)	3.A	3.B	3.C	3.D
Rezultaty	2.A	2.B	2.C	2.D
Działania	1.A	Środki 1.B	Koszty 1.C	1.D

Pierwsza kolumna matrycy logicznej zwana jest logiką interwencji. Logika interwencji to forma prezentacji pomysłu na Projekt poprzez opisanie w sposób formalny i skondensowany jaka jest logika dojścia od warunków wstępnych na Projekt do Celu Strategicznego

0.D Warunki wstępne

Po zrobieniu wszystkiego, co jest potrzebne do rozpoczęcia Projektu [0.D]) zaplanowane prace projektowe [1.A]) mogą być zrealizowane przy pomocy Środków [1.B]. Jeżeli przyjęte czynniki zewnętrzne, istotne do powodzenia projektu (1.D) nie ulegną zmianie to powstaną planowane Rezultaty (produkty) Projektu (2.A). Wielkość Rezultatów (2.A) zostanie zmierzona przy pomocy wskaźników (2.B) na podstawie danych [2.C]. Warunkiem zmiany sytuacji, tj. osiągnięcia trwałych korzyści [3.A] jest osiągnięcie zaplanowanej wielkości rezultatu [2.B] i spełnienie uwarunkowań zewnętrznych [2.D].
Suma Rezultatów prowadzi do osiągnięcia mierzalnego Celu Projektu [3.A, 3,B, 3.C], który na tym poziomie powinien przynosić korzyści beneficjentom końcowym projektu.
Osiągnięte Cele Projektowe przyczyniają się do osiągania celów na poziomie wyższego rzędu, Celów Strategicznych, policzonych na oddziaływanie szerszym aspekcie niż lokalny (regionalny, państwowy).

Rysunek 2 źródło: opracowanie własne na podstawie podręcznika, „Zarządzanie Cyklem Projektu"

Wskaźniki osiągnięć

„Nie możesz zarządzać czymś, czego nie możesz zmierzyć", więc aby zarządzać Projektem trzeba go umieć mierzyć. „Jak to zrobić…", „Jak to zrobić dobrze?"

Pomysł na projekt opisuje logika dochodzenia do osiągnięć (Cel Strategiczny, Cel Projektowy, Rezultaty) mierzonych przez obiektywne i weryfikowalne wskaźniki. Specyfikacja osiągnięć i wskaźników to podstawa do mierzenia Projektu poprzez porównanie planowanych wartości wskaźników z wartościami na trwale osiągniętymi po zrealizowaniu Projektu.

Jak zaprojektować mierzalność osiągnięć?

Po pierwsze warto zacząć od wizji[1] Projektu. Wizualizacja wizji przy pomocy prostego i klarownego rysunku świadczy zwykle o tym, że Cel Strategiczny został tak

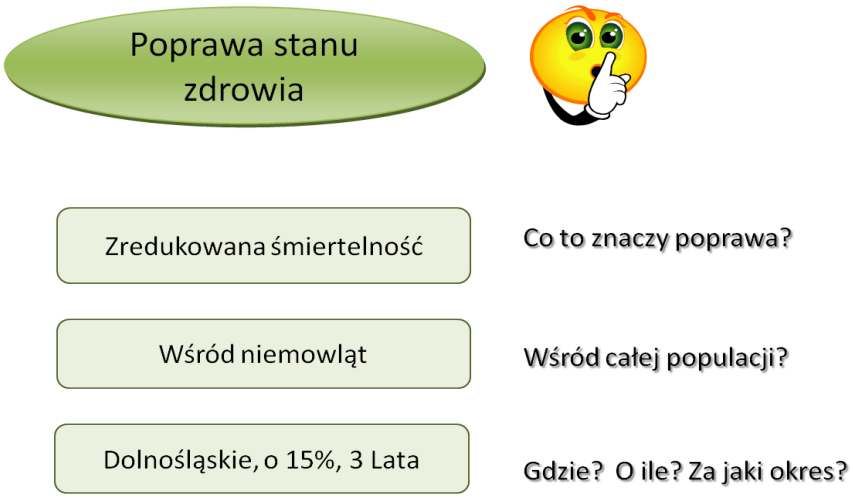
[1] Wizja – szeroka koncepcja przyszłości bez szczegółowego określenia sposobów i środków osiągania celów

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

precyzyjnie opisany jak to tylko możliwe na poziomie wizji. Nie da się jeszcze takiego celu mierzyć, ale jest już obraz tego co chcemy mieć w przyszłości.

Po to, aby można się posłużyć przykładem projektowania mierzalnych celów Projektu załóżmy, że ze strategii da się wyprowadzić cel: „Poprawa stanu zdrowia".

Zaprojektowanie wskaźników i źródeł do celu „Poprawa stanu zdrowia" wymaga jego rozwinięcia na wskaźniki:



Rysunek 3 źródło: opracowanie własne na podstawie podręcznika, „Zarządzanie Cyklem Projektu"

Po rozwinięciu celu na wskaźniki należy określić źródło informacji i sposób zbierania danych w celu sprawdzenia czy wskaźnik da się naliczyć i ile czasu, pieniędzy i wysiłku trzeba będzie na to poświęcić. Należy określić:

1. Format, w którym informacja powinna być udostępniania (np. raporty postępu, sprawozdania z projektu, oficjalne statystyki itp.)
2. Kto powinien dostarczać informacje
3. Jak regularnie informacja powinna być dostarczana (np. w cyklu miesięcznym, kwartalnym, rocznym itp.).

Źródła danych poza projektem powinny być ocenione pod kątem dostępności, niezawodności i odpowiedniości. Należy jednak pamiętać, że jakość kosztuje. Dlatego, jeżeli wskaźnik okazuje się zbyt drogi lub zbyt skomplikowany do zbierania, to powinien być zastąpiony prostszym i tańszym. Wybierając droższy wskaźnik trzeba znaleźć uzasadnienie - jak wyższy koszt wskaźnika przełoży się jego lepszą jakość.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Rysunek 4 źródło: opracowanie własne na podstawie podręcznika, „Zarządzanie Cyklem Projektu”

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

3.4. Zarządzanie Cyklem Projektu[1] (Programu)

Kiedy identyfikować cele strategiczne, a kiedy opracowywać Plany Działań? Jak te działania synchronizować z okresami programowania? Jak to wszystko zorganizować?

W pierwszym programie RPO uczyliśmy się jak wydawać pieniądze na inwestycje publiczne. Ze zdobytej wiedzy wynika, że „Zarządzanie Cyklem Projektu" jest fundamentalnym cyklem zarządczym, pozwalającym doskonalić kreowanie strategii, planowanie i realizację Projektów (Programu) oraz ich ewaluację.

Rysunek 5 Cykl projektu: główne działania i decyzje

Źródło: opracowanie własne na podstawie podręcznika, „Zarządzanie Cyklem Projektu"

[1] Zarządzanie cyklem życia projektu - wg „PODRĘCZNIKA ZARZĄDZANIE CYKLEM PROJEKTU" wydanym przez *Komisję Europejska – EuropAid*,

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

3.4.1. Faza I – Programowanie / diagnoza sytuacji i identyfikacja potrzeb

Programowanie: rozumiane jako ustanowienie ogólnych wytycznych i zasad współpracy Unii Europejskiej z krajem beneficjentem. Ustalony zostaje tematyczny obszar pomocy Unii. W tej fazie zapadają decyzje, w jakich dziedzinach konieczna jest interwencja państwa i środków pomocowych Unii Europejskiej. Jako interwencję w tym przypadku rozumie się wspomożenie określonych, społecznie pożądanych, działań, które w normalnych warunkach nie byłyby prawdopodobnie realizowane.

Punktem wyjścia do postawienia diagnozy i identyfikacji potrzeb jest analiza:

1. Dokumentu Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego
2. Realizowanych strategii
3. Planów zagospodarowania
4. Wyników badań ICT w zakresie: fundamentalnym, menedżerskim i zachowań obywateli
5. „Przerobionych lekcji" - wniosków płynących z programów czy inicjatyw realizowanych w przeszłości (ang. lessons learned).

Produktem fazy jest decyzja o wyborze dziedziny Projektu (Programu) – cele strategiczne, problemy do rozwiązania.

3.4.2. Faza II – Identyfikacja / szukanie pomysłu na Projekt

W Fazie II podejmowane są działania zorientowane na dziedzinę wyselekcjonowaną do dalszych prac w Fazie I poprzez wybór kilku celów strategicznych. Główne działania Fazy II:

1. Ustalenie jakiego typu wiedza i dane są potrzebne do zrozumienia sytuacji zastanej (tzw. As-Is).
2. Zaplanowanie i przeprowadzenie badań o tematyce zidentyfikowanej w pkt. poprzednim.
3. Analiza wyników badań w celu podjęcia decyzji: co jeszcze trzeba zbadać, czego się dowiedzieć, aby wyłonić kilka alternatywnych pomysłów na Projekt.
4. Pogłębianie wiedzy o problemach grupy / regionu i możliwych sposobach ich rozwiązania poprzez konsultacje z planowaną grupą docelową projektu.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

5. Pomysły na Projekt są wstępnie badane pod kątem ich wykonalności i opłacalności.

Produktem Fazy II jest decyzja o wyborze pomysłu na Projekt (celu strategicznego) dla którego w Fazie II opracowana zostanie koncepcja Projektu – czyli Plan Działań.

3.4.3. Faza III – Formułowanie / definicja Projektu (Programu)

Znajomość metodyki jest bardzo przydatna pod warunkiem, że przed jej zastosowaniem zbuduje się listę prostych, zdroworozsądkowych pytań, na które trzeba odpowiedzieć, aby zdefiniować Projekt. Po pierwsze proste pytania pobudzają myślenie, a po drugie ich zadanie powoduje, że z innej perspektywy ocenia się metodykę.

Najważniejsze pytania[1]

CO ma być rezultatem projektu?

KTO jest adresatem (grupą docelową) projektu?

DLACZEGO należy zrealizować ten projekt, jakie są powody, korzyści?

JAK projekt będzie realizowany?

KTO powinien być zaangażowany w planowanie projektu?

KIEDY projekt będzie realizowany?

JAK DŁUGO potrwa realizacja projektu?

ILE będzie kosztował?

JAKIE dodatkowe środki będą potrzebne?

CO może mieć wpływ na rezultat projektu?

JAKIE są znane ryzyka ?

Po czym poznać dobrze zaplanowany projekt?

CELE są:

Jasne, proste i łatwo zrozumiałe

Możliwe do zrealizowania (realne / wykonalne)

Oparte na RZECZYWISTYM zrozumieniu problemu

[1] Pytania i cechy dobrze zdefiniowanego projektu wg Piotra Sadowskiego PWSZ

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Wykazują się zrozumieniem zasad finansowania

Przedstawiają świeże podejście do problemu (są innowacyjne)

Na ogół zawierają elementy zrównoważonego rozwoju

Ważna zasada metodyczna formułowania Projektu (Programu): Beneficjenci i inni Partnerzy powinni czynnie uczestniczyć w przetwarzaniu pomysłów i założeń Projektowych ustalonych w Fazie II.

Należy rozważyć zasadność wykonania analizy wykonalności[1] (ang. feasibility study), ponieważ podnosi ona bezpieczeństwo decyzji o finansowaniu Projektu (Programu) poprzez doprecyzowanie parametrów: zasoby – zakres – czas poszczególnych Projektów składowych przedsięwzięcia.

Dokumentem wynikowym Fazy III jest **Plan Działań** zawierający sformalizowany opis - co i w jaki sposób Projekt ma osiągnąć oraz koncepcję organizacji i zarządzania Projektem jako całością. Ważnym założeniem metodycznym jest wykorzystanie do budowy Planu Działań zalecanej Matrycy Logicznej Projektu.

Komentarz

W punkcie 5.1.1 (str. 37) Wizja Obserwatorium ICT Dolnego Śląska opisano pomysł na organizację wdrożenia przy pomocy cyklu zarządczego „Zarządzanie Wdrażaniem Projektu" (ZWP) przez Obserwatorium ICT Dolnego Śląska. Warunkiem wstępnym dla realizacji Projektu w cyklu ZWP jest Plan Działań zakładający po pierwsze etapowe wdrażanie, a po drugie jednoznaczny każdego podział etapu na dwa kroki opracowanie i zatwierdzenie koncepcji oraz wdrożenie.

Produktem końcowym Fazy III jest złożenie wniosku o finansowanie Projektu.

3.4.4. Faza IV – Finansowanie – akceptacja Planu Działań

Propozycje Planu Działań są weryfikowane przez kompetentne władze w efekcie zapada decyzja o przekazaniu funduszy na projekt. Faza IV to krytyczny kamień milowy dla Cyklu Zarządzania Projektu, ponieważ w tej fazie zapada jedna z trzech możliwych decyzji:

1. Podpisanie Umowy o finansowaniu Projektu.
2. Skierowanie Planu Działań do poprawy

[1] Analiza Wykonalności – diagnoza jakie działania trzeba podjąć, aby z As-Is przejść do To-Be, harmonogram migracji, oszacowanie wymaganych zasobów oraz czasu.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
FAST TRACK NETWORK
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

3. Zamknięcie tematu.

3.4.5. Faza V – Wdrażanie / realizacja Planu Działań

Harmonogram prac opracowany w Planie Działań realizowany jest poprzez kontrakty na usługi i/lub dostawy. Równolegle prowadzone jest monitorowanie. Oceniany jest wówczas postęp w realizacji projektu, co umożliwia dostosowanie projektu do zmieniających się okoliczności.

Komentarz

W punkcie 5.1.1 (str. 37) opisano pomysł na organizację wdrożenia przy pomocy cyklu zarządczego „Zarządzanie Wdrażaniem Projektu" przez Obserwatorium ICT Dolnego Śląska.

3.4.6. Faza VI - Ewaluacja[1] / doskonalenie cyklu zarządczego

Faza VI to faza ustalenia czy cele zostały osiągnięte, jaka jest ich Efektywność, jak i Rezultaty Projektu wpływają na grupę docelową, czyli końcowego beneficjenta projektu.

Faza ewaluacji to również czas budowania wiedzy i doskonalenia w każdym cyklu zarządczym. To faza ewaluacji stwarza okazję do przygotowania korekt podnoszących jakość następnego cyklu. Ważne, aby za każdym razem taki krok doskonalący wykonywać, bo jest to pewny i sprawdzony sposób na ewolucyjny rozwój Kompetencji planowania i realizacji Projektów.

W wypadku Zarządzania Cyklem Projektem, mechanizm samodoskonalenia jest następujący. W trakcie trwania Fazy V – realizacja Planu Działań należy monitorować nie tylko poziom realizacji celów, ale również systematycznie zbierać wszystkie istotne odchylenia od Planu Działań. Następnie tak obiektywnie i metodycznie, jak to tylko możliwe, ustalić przyczyny odchyleń. Formalizm[2] Matrycy Logicznej Projektu i sposób dokumentowania koncepcji struktury Projektu stanowią duże ułatwienie w realizacji tego zadania.

Znajomość odchyleń od Planu Działań i ich obiektywnych przyczyn precyzyjnie definiuje problem do rozwiązania bez potrzeby analizowania historii całego przebiegu. Od razu wiadomo na czym się skupić. W ten sposób można doskonalić wszystkie działania i dokumenty występujące w cyklu Zarządzania, łącznie ze strukturą Planu Działań, sposobem analizy prowadzącej do opracowania Matrycy Logicznej.

[1] Ewaluacja - systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, planu, działania w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego zrozumienia

[2] Formalizm - sposób postępowania ściśle przestrzegający uprzednio zdefiniowanych reguł, struktury, formy

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

3.1. Jak zamieniać wiedzę na Kompetencje?

Refleksja nad systemem Zarządzania Cyklem Projektu i techniką projektowania celu Projektu z wykorzystaniem Matrycy Logicznej rodzi jedno proste pytanie:

KTO powinien to wszystko robić?

Istotą Zarządzania Cyklem Projektu jest Ewaluacja. Systematyczne badanie segmentu ICT, cykliczne badanie jakości planowania i monitorowania realizacji Projektów oraz cykliczne usprawnianie metod i dokumentów związanych z Zarządzaniem Cyklem Projektu.

Systematyczne badania sektora ICT w trzech perspektywach: Fundamentalna / Menedżerska / Zachowań obywateli to klucz do Efektywnego planowania celów strategicznych (strategii ICT). Jest to bardzo szeroki i różnorodny zakres badań do skoordynowania. Potrzebni są ludzie (instytucje?), posiadający wiedzę o metodach badawczych i potrafiący tę wiedze zastosować w praktyce. Tak więc potrzebne są bardzo wysokie Kompetencje merytoryczne i menedżerskie oraz pomysł jak te zasoby zorganizować.

Z analogiczną sytuacją mamy do czynienia w zakresie planowania Projektów (Programów) zapewniających realizację przyjętych celów strategicznych. Potrzebni są Kompetentni ludzie rozumiejący język, istotę i ducha takich narzędzi jak Matryca Logiczna, Plan Działań, wybrana metodyka, np. PRINCE 2, potrafiący stawiać proste, ale ważne pytania, a nade wszystko posiadający doświadczenie w zarządzaniu dużymi Projektami (szkolenia pozwalają szybko zdobyć wiedzę, bo ta wchodzi przez głowę – z Kompetencjami tak nie jest).

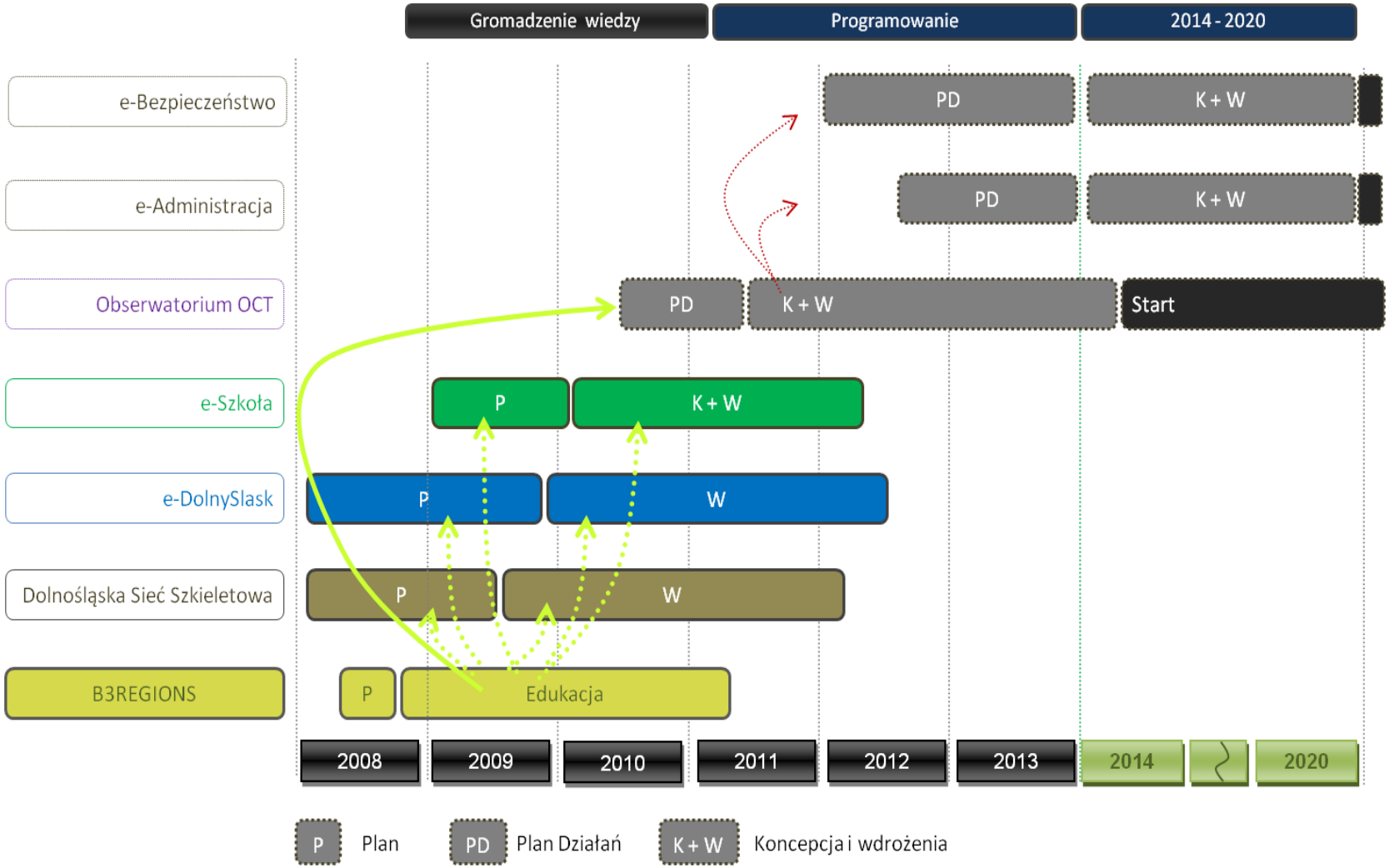
Wniosek

Im dłużej zastanawiać się nad odpowiedzią na postawione na wstępie pytanie: „Kto powinien to robić?" tym łatwiej zrozumieć Dobrą Praktykę rozpoznaną w ramach Projektu B3R: w celu Efektywnego Zarządzania Cyklem Projektu należy powołać dedykowaną jednostkę organizacyjną zwaną Obserwatorium ICT.

Obserwatorium ICT m. in. jest narzędziem do ustanawiania i egzekwowania standardów projektowych oraz (co najważniejsze) ewaluacji w Zarządzaniu Cyklem projektu.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

4. Mapa Projektów - opis sytuacji



Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Komentarz do Mapy Projektów

Główne problemy wizualizowane przy pomocy Mapy Projektów:

1. Do końca aktualnego okresu programowania będą realizowane trzy Projekty (Programy), które zostały zaplanowane bez wsparcia Obserwatorium ICT.
2. Przyjęto założenie, że do około połowy 2011 roku, w wyniku prac projektowych zostanie opracowany Plan Działań dotyczący Projektu (Programu) „Plan startu Obserwatorium ICT WD" dotyczący: analizy, wyboru formy prawnej i rozpoczęcia działalności przez Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego oraz następne etapy rozwoju.
3. W ramach wdrożenia Planu Działań Projektu (Programu) „Plan startu Obserwatorium ICT WD" opracowany zostanie przez Obserwatorium ICT WD, zgodnie z wymogami ZCP Plan Działań dla projektów: e-Bezpieczeństwo i e-Administracja.
4. W efekcie Projekty planowane na okres 2014 – 2020 zaplanowane zostaną zgodnie z wymogami ZCP.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

5. Działania prowadzące do opracowania Planów Działań

Opracowanie Planu Działań wymaga prac Projektowych. Zakłada się, że docelowo, Plany Działań do zadanego Celu Strategicznego będzie definiować Obserwatorium ICT WD.

5.1. Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego

Kluczowe znaczenie dla doskonalenia Efektywności inwestowania ma powołanie Obserwatorium ICT, którego rolą jest prowadzenie prac badawczych pozwalających racjonalnie wybierać kierunki inwestowania i monitorować skuteczność realizowanych Projektów oraz Zarządzanie Cyklem Projektów.

5.1.1. Wizja

Pierwsze założenie fundamentalne: Misja

Poniższa propozycja jest punktem wyjścia, zaproszeniem do dyskusji.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

MISJA Obserwatorium ICT

Zderzanie wiedzy naukowej i praktycznej
po to
by poprzez wzajemną edukację, w sposób iteracyjny
dochodzić do innowacyjnych pomysłów na
Strategie ICT i Plany Dojścia

Rysunek 6 Misja Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego

Pozostałe założenia fundamentalne

1. Obserwatorium ICT obsługuje sferę publiczną i jednocześnie funkcjonuje komercyjnie na zasadach rynkowych.
2. W przyjętym okresie Obserwatorium ICT powinno osiągnąć samodzielność finansową .
3. Docelowy model Obserwatorium wypracować w sposób ewolucyjny poprzez analizę i lokalizację dobrych praktyk (np. Obserwatorium ICT Piemont) tak w zakresie systemu funkcjonowania Obserwatorium jak i zakresie dotyczącym modelu badań.
4. Pierwszy Cel do realizacji: doskonalenie zarządzania Projektami poprzez opracowanie Planów Działań dla Projektów: e-Administracja i e-Bezpieczeństwo.
5. Wdrożyć Zarządzanie Cyklem Projektów jako docelową metodę zarządzania Projektami.
6. Zorganizowanie i działań badawczych na potrzeby kreowania strategii ICT z wykorzystaniem Partnerów (uczelnie, ośrodki naukowo – badawcze, firmy komercyjne).
7. W Zarządzaniu Cyklem Projektu Obserwatorium ICT WD pełni rolę „Komitetu Merytorycznego”:
   a. Jest ciałem doradczym: bada, opiniuje, ocenia, opracowuje dokumenty (np. Plan Działań)

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

   b. Nie może być stroną
   c. Nie podejmuje decyzji

8. Prowadzenie Mentoringu wśród urzędników i pracowników Partnerów
9. Obserwatorium ICT WD synchronizuje pracę i prezentuje wyniki Obserwatoriów regionalnych w celu doskonalenie standardów badawczych.
10. Obserwatorium ICT WD dąży do osiągnięcia Efektu Dźwigni

Dwa główne zadania Obserwatorium ICT WD

1. Prowadzenie systematycznych badań w trzech perspektywach:
   a. Fundamentalna,
   b. Menedżerska,
   c. Zachowań obywateli,

   badań, mających na celu wsparcie racjonalnego wybierania kierunków inwestowania i monitorować skuteczność realizowanych Projektów.
2. Organizacja i udział w zadaniach systemu Zarządzania Cyklem Projektów w następujących rolach:

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Rola	Faza	Zadania
Właściciel zadania odpowiedzialny za jakość i termin realizacji	Faza III Formułowanie	Opracowywanie Planu Działań do zleconego Celu Strategicznego
	Faza V Wdrażanie	Zarządzanie wdrażaniem Projektów - (operacyjnie odpowiada za całość)
	Faza VI Ewaluacja	Przygotowanie raportu zakończenia: Etapu / Projektu i/lub raportu Ewaluacja: przyczyny odchyleń od Planu Działań – działania korygujące
Aktywne wsparcie realizacji zadania	Faza I Programowanie (wybór kierunku inwestowania)	Dostarczanie wyników systematycznie prowadzonych badań
	Faza II Identyfikacja	zrozumieć dziedzinę, diagnoza sytuacji, identyfikacja potrzeb. Wykonywanie zleconych badań: wiadomo jaka wiedza lub dane są potrzebne do zrozumienia dziadziny lub rozpoznania potrzeb
	Faza IV Finansowanie	Złożenie wniosku o finansowanie projektu

Poniższe fakty, jednoznacznie wskazują na **potrzebę skupienia się na doskonaleniu wdrażania Projektów** (Programów):

1. Potrzeba wzmocnienia kultury zarządza Projektami jedno z fundamentalnych założeń Obserwatorium ICT WD.
2. W aktualnym okresie programowania prowadzi się duże projekty ICT, a w nowym okresie planuje się, zgodnie z trendem, uruchomić następne duże projekty ICT.

Co to znaczy wdrażanie „Projektu (Programu)”?

Plan Działań zawiera definicje tego co Projekt (Program) ma osiągnąć oraz strukturę Etapów / Projektów składowych, wzajemnie powiązanych związkami logicznymi i zależnościami czasowymi. Zwykle, Harmonogram Projektu (Programu) określa czas realizacji na okres dwóch do sześciu lat.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

W ciągu około czterech lat może się zmienić otoczenie projektu, cele mogą się zdezaktualizować, a Projekty składowe nie osiągnąć zakładanych rezultatów. Lista tego typu zagrożeń Projektu (Programu) jest długa. Jak poradzić sobie z aktualizacją Planu Działań? Kto, kiedy i co może w nim zmieniać? Jak podzielić zakres prac policzony na około 4 lata na kilku beneficjentów / partnerów? Jak w SIWZ opisać zakres i cele skoro w ciągu czterech lat wiele może się zmienić? Jak zarządzać tak ogromną „całością"? Jak rozliczać? **Jak zapewnić bezpieczeństwo inwestowania?**

Propozycja modelu zarządzania Projektem (Programem)

Analogicznie do ZCP[1] proponujemy zarządzać wdrożeniem Projektu przy pomocy cyklu zarządczego, zwanego ZWP – Zarządzanie Wdrożeniem Projektu. ZWP, jak każdy cykl zarządczy, stwarza okazję do doskonalenia się dzięki ewaluacji. O ile w wypadku cyklu ZCP doskonalenie dotyczy identyfikacji i formułowania Projektów na poziomie Celów Strategicznych to zadaniem cyklu ZWP byłaby organizacja i szukanie poprawy w zarządzaniu wdrożeniem Projektów.

Główną przesłanką do zorganizowania wdrożenia Projektu w cyklu zarządczym ZWP typu koło zamachowe[2] to zapewnienie bezpieczeństwa inwestowania.

Zarządzanie realizacją Projektu (Programu) poprzez rozłożenie wdrożenia na kilka Etapów (Plan Działań), a każdego Etapu na cztery powtarzające się kroki: Koncepcja / Realizacja / Monitorowanie / Ewaluacja ma wiele silnych stron. Oto one:

1. Zwiększenie bezpieczeństwa osiągania tak Celów Strategicznych jak i Celów Projektowych, ponieważ w fazie ewaluacji można krygować projekty składowe jeszcze niezrealizowane.
2. Zwiększenie roli planowania - najpierw koncepcja, a po jej zaakceptowaniu wdrożenie co wprost przekłada się na bezpieczeństwo wdrożenia
3. Zwiększenie Efektywności zarządzania, ponieważ w danym Etapie można skupić się na mniejszym zakresie, zmniejsza się poziom komplikacji
4. Ułatwienie zrozumienia przedsięwzięcia – Projekt składowy może być prosty i łatwo zrozumiały.

[1] ZCP – Zrządzanie Cyklem Projektu, to metoda poszukiwania poprawy planowania projektów poprzez dostarczenie danych dla lepszego wykonania studiów wykonalności, monitoringu i ewaluacji[1] oraz przekazanie decydentom informacji o statusie przygotowania i wdrażania Projektów

[2] Kolo zamachowe – charakteryzuje się etapowo – spiralnym podejściem do realizacji skomplikowanych i długotrwałych Projektów

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

5. Możliwość stosowania Projektów składowych typu pilot[1] w roli narzędzia do doskonalenia koncepcji rozwiązania.
6. Łatwiej zorganizować realizację poszczególnych Etapów przez różnych Partnerów / Beneficjentów.
7. Umożliwia monitorowanie i ocenę Projektu na dwóch poziomach:
   a. Poziom strategiczny – w cyklu ZCP[2]
   b. Poziom operacyjny – w cyklu ZWP[3]
8. Możliwość gromadzenia dobrych praktyk z zakresu wdrożenia.

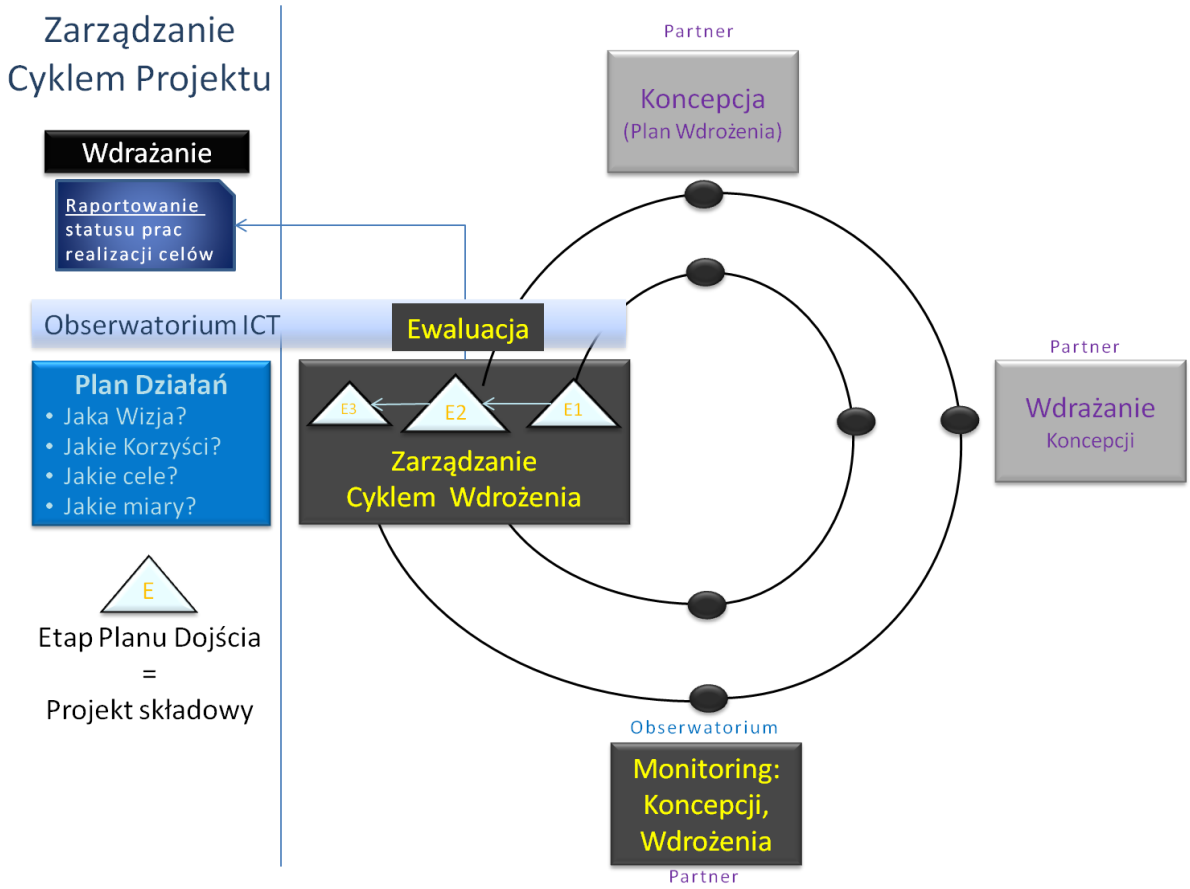
Słabe strony powyższego podejścia to:

1. Brak Obserwatorium ICT[4]
2. Zapotrzebowanie na wysokie kompetencje z zakresu planowania Projektów

[1] Pilot – to Projekt składowy, którego celem jest weryfikacja koncepcji rozwiązania w zawężonym zakresie beneficjentów lub zakresie funkcjonalnym. Pilot może być zarówno elementem budowania koncepcji jak i elementem wdrożenia. Plan Działań powinien precyzyjnie definiować rolę pilota.
[2] ZCP – Zrządzanie Cyklem Projektu, to metoda poszukiwania poprawy planowania projektów poprzez dostarczenie danych dla lepszego wykonania studiów wykonalności, monitoringu i ewaluacji[2] oraz przekazanie decydentom informacji o statusie przygotowania i wdrażania Projektów
[3] ZWP – Zarządzanie Wdrażaniem Projektów, realizacja Fazy V ZCO
[4] Obserwatorium ICT m. in. jest narzędziem do stanowienia i egzekwowania standaryzacji oraz (co najważniejsze) ewaluacji w Zarządzaniu Cyklem projektu

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Zarządzanie realizacją Projektów przy pomocy cyklu zarządczego ZWP



Rysunek 7 Zarządzanie Cyklem Wdrożenia całego Projektu.

Źródło: opracowanie własne zainspirowane ideą „Koła Zapachowego" opisanego w książce Jim'a Collinsa "Od dobrego do wielkiego"

Wejściem do ZWP jest decyzja o finansowaniu i Plan Działań definiujący trzy główne komponenty:

1. Co Projekt jako całość ma osiągnąć?
2. Jaka jest struktura Projektu?
3. Jaki jest Harmonogram (kamienie milowe) i finansowanie projektu.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

To, co Projekt ma osiągnąć, można bardzo precyzyjnie zdefiniować przy pomocy Matrycy Logicznej, która jest też narzędziem służącym do kontroli zrozumienia Projektu poprzez udokumentowanie logiki wewnętrznej Projektu.

Ile jest etapów[1], ile jest Projektów składowych i jaką tworzą strukturę. Jakie są definicje poszczególnych Projektów składowych? Jaki są Harmonogramy i finansowanie? To główne pytania na które odpowiedzi zawiera Plan Działań.

Na powyższym rysunku, realizację Projektu podzielono na trzy etapy: E1, E2, E3. Poniższy przykład podano w celu zobrazowania sposobu myślenia związanego z ustalaniem strategii wdrożenia (wielkość trójkątów E1, E2, E3 sugeruje przyjętą strategię wdrożenia).

W etapie E1 opracowana koncepcja poddana zostanie weryfikacji poprzez wdrożenie pilota[2]. W kroku Ewaluacja etapu E1, w wyniku podsumowania wdrożenia pilota, zostaną opracowane korekty koncepcji rozwiązania. W kroku Koncepcja etapu E2 korekty te zostaną zastosowane w ramach rewizji koncepcji rozwiązania. W efekcie powstanie docelowa koncepcja rozwiązania na podstawie której wdrożony zostanie główny zakres Projektu. Krok Ewaluacja etapu E2 poświecony zostanie na wypracowanie założeń do uzupełnienia rozwiązania o dodatki, których wdrożenie świadomie odłożono na koniec Projektu. Realizację Projektu kończy raport zamknięcia służący do szacowania Projektu[3] oraz raport „Analiza odchyleń od Planu Działań".

Raport „Analiza odchyleń od Planu Działań" jest wejściem do Fazy Ewaluacji cyklu ZCP, gdzie wyciągane są wnioski dotyczące doskonalenia całości: planowania i wdrożenia oraz ustalany jest rezultat Projektu na poziomie strategicznym, tj. badane jest oddziaływanie Projektu na beneficjentów końcowych.

Krok „Koncepcja"

W trakcie realizacji kroku „Koncepcja" Obserwatorium ICT WD prowadzi monitoring kamieni milowych prowadzących do opracowania przez Partnera / Beneficjenta

[1] Etap wdrożenia Projektu - wydzielona część prac projektowych dotycząca wdrożenia jednego lub kilku Projektów składowych.
[2] Pilot – to Projekt składowy, którego celem jest weryfikacja koncepcji rozwiązania w zawężonym zakresie beneficjentów lub zakresie funkcjonalnym.
[3] Szacowanie projektu – ustalenie poziomu realizacji celów

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

koncepcji rozwiązania. Koncepcja rozwiązania zawiera opis rozwiązania, WBS[1] i Harmonogram wdrożenia.

Obserwatorium ICT WD ocenia czy rozwiązanie i planowane w WBS działania:

1. Prowadzą do realizacji celów Etapu
2. Realizacja celów Etapu osiągnięta zostanie w czasie i budżecie

Stosownie do wyniku powyższej oceny podejmuje się jedną z poniższych decyzji:

1. Zamkniecie kroku „Koncepcja" i rozpoczęcie kroku „Wdrożenie",
2. Warunkowe zamkniecie kroku „Koncepcja" i rozpoczęcie kroku „Wdrożenie",
3. (są uwagi do koncepcji, ale ich uwzględnienie nie koliduje z rozpoczęciem wdrożenia)
4. Warunkowe zamkniecie kroku „Koncepcja" bez rozpoczynania kroku „Wdrożenie"
5. (są uwagi do koncepcji i ich uwzględnienie wymaga przedłużenia czasu trwania kroku koncepcja)
6. Wstrzymanie Etapu / Programu do wyjaśnienia sytuacji

Krok „Wdrożenie"

W trakcie realizacji wdrożenia Obserwatorium ICT WD bada zgodność statusu prac z WBS i Harmonogramem wdrożenia.

Krok „Monitoring: Koncepcji / Wdrożenia"

Prowadzenie różnego typu badań to jedno z głównych zadań Obserwatorium ICT WD. Jednym z nich jest badanie odchylenia od Planu Działań we współpracy z Partnerem / Beneficjentem. Na zakończenie Etapu, Obserwatorium ICT WD odpowiada za opracowanie raport „Analiza odchyleń od Planu Działań".

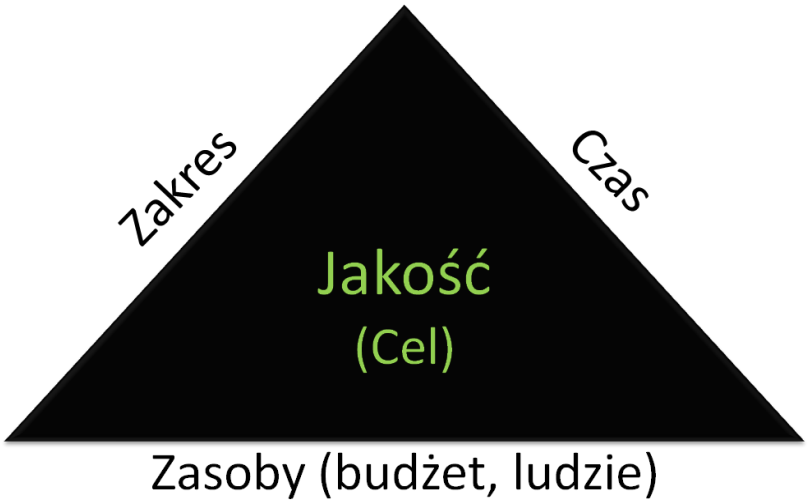
[1] WBS - Struktura podziału pracy, ang. Work Breakdown Structure (WBS) - podstawowa technika w zarządzaniu przedsięwzięciami pomagająca określić i zorganizować przedsięwzięcie przy pomocy hierarchicznej struktury zadań.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

5.1.2. Profesjonalne definiowanie Etapu / Projektu składowego

Każdy Projekt realizowany jest w trójkącie ograniczeń, wyznaczanym przez czas, budżet zakres i jakość (cel). Połączenia pomiędzy tymi elementami są sztywne, i zmieniając jeden z parametrów, należy również zmienić pozostałe. Przykładowo jeśli przy tym samym budżecie i zakresie zmniejszymy czas projektu, to wystąpią problemy z jakością dostarczanych produktów lub usług.

.



Rysunek 8 Trójkąt ograniczeń Projektu

Wychodząc od trójkąta ograniczeń tworzy się macierz kompromisów projektowych zawierającą te same elementy: czas, budżet, zakres i jakość. W macierzy tej:

- dokładnie jedna zmienna musi być ustalona
- dokładnie jedna może zmieniać się w określonych granicach
- pozostałe mogą zmieniać się dowolnie (negocjowane)

Określenie pojedynczego punktu w trójkącie ograniczeń ma wysokie ryzyko nie trafienia w niego w trakcie realizacji projektu. Macierz kompromisów definiuje obszar w przestrzeni, w ramach którego można się poruszać podejmując decyzje projektowe.

Powyższe podejście do definiowania Projektu eliminuje nierealne oczekiwania przed rozpoczęciem prac i chroni przed pokusami, np. zwiększenia Zakresu przy pozostawianiu Zasobów i Czasu bez zmian.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

5.1.3. Propozycja projektu „Plan startu Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego”

W modelu docelowym, Obserwatorium ICT opracowuje Plany Działania. Aby tak się stało potrzebny jest Projekt „Plan startu Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego”, którego rezultatem będzie zdefiniowanie Planu Działania dla Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego.

Cel projektu „Plan startu Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego”

Doskonalenie zarządzania Projektami ICT w Województwie Dolnośląskim poprzez realizację celów projektowych:

1. Przygotowanie koncepcji powołania i uruchomienia Obserwatorium ICT WD składającej się z dwóch komponentów:
   - Biznes Plan
   - Plan Działań dla Obserwatorium ICT WD
2. Rozpoczęcie działalności Obserwatorium ICT WD od opracowania Planów Działań dla projektów:
   - e-Administracja
   - e-Bezpieczeństwo

   w ramach pierwszych Projektów składowych Planu Działań dla Obserwatorium ICT WD.

Zakres

1. Opracować dokument „Biznes Plan Obserwatorium ICT WD” wg poniższej przykładowej struktury[1]:
   - Wizja przedsięwzięcia (patrz propozycja z pkt. 5.1.1)
   - Forma prawna
   - Koszty początkowe
   - Koszty kredytu
   - Zagospodarowanie
   - Reklama
   - Dostawcy
   - Organizacja i zarządzanie
   - Pracodawca i pracownicy
   - Opis personelu

[1] Przykładowa struktura – w trakcie prac nad Biznes Planem struktura dokumentu może ulec zmianie

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

- Działalność
- Analiza rynku
- Analiza konkurencji
- Analiza popytu
- Marketing
- Zakończenie

2. Opracować dokument „Plan Działań dla Obserwatorium ICT WD" wg poniższej struktury:
   a. Wizja[1] – rysunek i skondensowany opis propozycji wizji z pkt. 5.1.1
   b. Pomysł na projekt - cele całego Projektu i sposób ich osiągania w formie Matrycy Logicznej
   c. Mapa Projektów – diagram zawierający następujące informacje:
      - Podział realizacji Projektu na Etapy z zaznaczeniem osi czasu
      - Projekty składowe identyfikowane nazwą
      - Przypisanie Projektu do Etapu
      - Warunek rozpoczęcia każdego Projektu składowego i jego główny rezultat
      - Główne zależności pomiędzy Projektami
3. Definicje następujących Projektów składowych:
   - Plan Działań dla Obserwatorium ICT WD
   - Plan Działań dla e-Administracja
   - Plan Działań dla e-Bezpieczeństwo
   - Koncepcja działania i wdrożenia ZCP i ZWP
   - Plan Działań dla e-DolnySlask
   - Plan Działań dla DSS

   wg poniższej struktury:
   - Cel
   - Zakres – Czas – Zasoby
   - Harmonogram Ramowy (kamienie milowe)
   - Warunki startu projektu
   - Opis powiązań z innymi projektami
   - Ryzyka projektowe
4. Opis zarządzania całym Projektem
5. Harmonogram Ramowy (kamienie milowe) całego Projektu
6. Budżet całego Projektu

[1] Wizja - to szeroka koncepcja przyszłości bez szczegółowego określenia sposobów i środków osiągania celów

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

5.1.4. Warunki wstępne[1]

1. Podjęcie decyzji o akceptacji wizji Obserwatorium ICT WD
2. Podjęcie decyzji o finansowaniu Projektu „Plan startu Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego”

5.2. e-Administracja, e-Bezpieczeństwo

Propozycja działań mających na celu wprowadzenie Planów Działań dla Projektów:

1. e-Administracja
2. e-Bezpieczeństwo

zawiera się w działaniach związanych z powołaniem i uruchomieniem Obserwatorium ICT WD – patrz cel projektu „Plan startu Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego” w pkt. 5.1.3. Jednym z głównych zadań Obserwatorium jest metodyczne opracowywanie Planu Działań dla każdego Projektu (Programu).

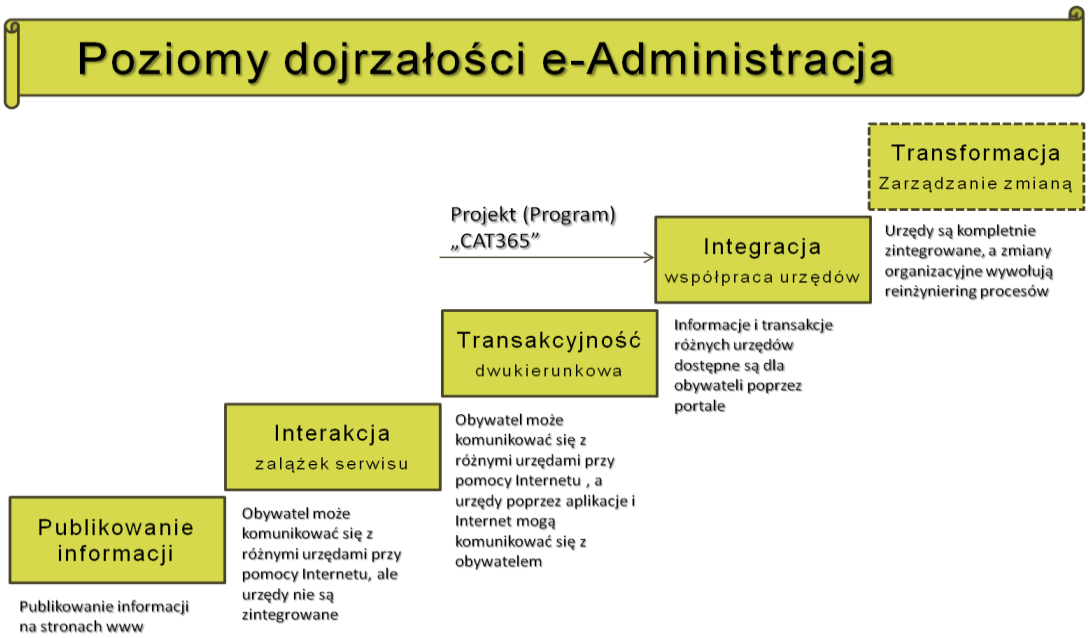
5.2.1. Dobre praktyki

e-Administracja

Katalońskie konsorcjum AOC Open Administration of Catalonia to dla Projektu (Programu) e-Administracja dobra praktyka na prawdę godna uwagi. To na co warto zwrócić uwagę to dobrze zdefiniowana strategia rozwoju.

[1] Warunki wstępne - jakie warunki wstępne muszą zostać spełnione, aby rozpoczęcie projektu było możliwe

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net



Rysunek 9 eGovernment Catalan Strategy - strategia rozwoju wg AOC Open Administration of Catalonia

Po zrealizowaniu pierwszej fazy Projektu (Program) „CAT365", w fazie ewaluacji (przed programowaniem następnego celu strategicznego) wyciągnięto następujące wnioski (lekcje do przerobienie – ang. lessons learned, wyzwania, błędy i braki):

3. Słaba „silna" współpraca pomiędzy urzędami
4. Słabo rozpoznana sytuacja wyjściowa (tzw. „As-Is")
5. Brak czasu na reorganizację procesów (re-inżynieringu) i edukację
6. „Pójście" na ilość, a nie jakość
7. Brak analizy / koncepcji rozwiązania docelowego
8. Brak rozpoznania potrzeb obywateli – oczekiwań względem serwisów
9. W trakcie prac pominięto opinie obywateli na temat powstających rozwiązań
10. Nie analizowano jak rozwiązanie zostanie przyjęte przez organizację
11. Słabości rozwiązania:
    d. Istnieją procesy, ale brak zasobów do utrzymania i rozwoju
    e. Zgubna fascynacja technologią (DNA Microsoft)
    f. Wysokie koszty …

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

e-Bezpieczeństwo

Pomysł na Projekt (Program) e-bezpieczeństwo powstał w wyniku dyskusji nad potencjalnymi kierunkami zastosowań technologii ICT prowadzonych w ramach Projektu B3R. Zmiana klimatu skutkuje radykalizacją zjawisk atmosferycznych, czego przykładami mogą być powodzie w latach 1997 i 2009. Zwiększa się ryzyko terrorystyczne, które rodzi sytuacje trudne do przewidzenia. Coraz bardziej liczy się więc umiejętność radzenia sobie z sytuacjami zagrożenia, gdzie oprócz organizacji potrzebne są „niezatapialne" możliwości komunikowania się, a więc ICT!

Stąd pomysł na zbadanie, gdzie tkwi największy potencjał do usprawnień w i opracowanie Projektu (Programu).

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

6. Rekomendacje dla realizowanych Projektów

6.1. Dolnośląska Sieć Szkieletowa (DSS)

Pod względem zaangażowanych środków Projekt DSS jest aktualnie największym projektem z zakresu ICT, którego beneficjentem jest Urząd Marszałkowski Dolnego Śląska. Jego dziadzina charakteryzuje się potrzebą długookresowego, programowego działania ze względu na fakt, iż adresuje cele o charakterze strategicznym, związane z wykluczeniem cyfrowym.

B3R a projekt DSS

Z racji swojej tematyki projekt B3R pozwolił zapoznać się pracownikom Urzędu Marszałkowskiego Dolnego Śląska z przykładami realizacji projektów o podobnej skali oraz stawianych wyzwaniach.

Doświadczenia oraz dobre praktyki konsumowane były na bieżąco, z racji współbieżności obu projektów[1]. W szczególności pracując nad projektem DSS Zespół Urzędu Marszałkowskiego Dolnego Śląska czerpał z doświadczeń Katalonii i Yorkshire.

Wykorzystane dobre praktyki to:

- Osią projektu jest budowa nowoczesnej sieci szkieletowej w oparciu o światłowody zgodnie z założeniami NGN). Biorąc pod uwagę, że jest to trend globalny jest to właściwy kierunek dla projektu DSS.
- Projekt nie jest realizowany, jako konkurencja wobec operatorów komercyjnych, ale w modelu ścisłej partnerskiej współpracy z nimi jako sieć otwarta.
- Podobnie jak w Katalonii osią projektu jest budowa nowoczesnej sieci szkieletowej w oparciu o światłowody dużej przepustowości (zgodnie z założeniami NGN). Biorąc pod uwagę, że jest to trend globalny wydaje się to właściwy kierunek dla projektu DSS.
- Zbudowano interesujący i sprawdzający się w działaniu model funkcjonowania Zarządcy Infrastruktury – warto dodać, że bardzo podobny model odwzorowano

[1] Patrz - Mapa projektów str. 33

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

dostosowując go do polskich uwarunkowań m.in. w Projekcie Sieci Szerokopasmowej Polski Wschodniej.[1]

Jedna z najważniejszych obserwacji poczynionych w ramach projektu B3R dotyczy potrzeby poprawienia bezpieczeństwa inwestowania z wykorzystaniem zasad programowania, co wynika ze strategicznego charakteru celów Projektu DSS. Z tego względu jego dalsza realizacja powinna się odbywać zgodnie z metodyką zarządzania Projektami (Program) zaproponowaną w poniższym dokumencie.

Analiza stanu obecnego

Do chwili obecnej w ramach Projektu DSS wykonane zostały następujące prace:

1. Zarząd Dolnego Śląska określił cele strategiczne dla projektu.
2. Na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego opracowana została inwentaryzacja infrastruktury szerokopasmowego dostępu do Internetu na terenie Dolnego Śląska[2].
3. Opracowana została koncepcja techniczna budowy i eksploatacji szerokopasmowego dostępu do Internetu, zawierająca między innymi:
   a. Analizę popytu i podaży Internetu szerokopasmowego na terenie Dolnego Śląska
   b. Definicję zasad kwalifikowalności obszarów interwencji
   c. Analizę możliwych przypadków definicji beneficjenta i operatora sieci
   d. Założenia technologiczne dla budowanej sieci oraz centrów zarządzania
   e. Analizę techniczną wariantów realizacji projektu[3]
4. Zarząd Dolnego Śląska podjął decyzję o dofinansowaniu projektu[4]

[1]Zródło: „Koncepcja techniczna budowy i eksploatacji sieci szerokopasmowej na terenie województwa dolnośląskiego dla potrzeb projektu pn.: „Likwidacja obszarów wykluczenia informacyjnego i budowa dolnośląskiej sieci szkieletowej""

[2]„Inwentaryzacja i analiza istniejącej i planowanej infrastruktury szerokopasmowej dla potrzeb projektu „Likwidacja obszarów wykluczenia informacyjnego i budowa dolnośląskiej sieci szkieletowej, kwiecień 2009r." oraz „Inwentaryzacja stanu infrastruktury szerokopasmowej województwa Dolnośląskiego, Aktualizacja danych inwentaryzacyjnych", listopad 2009

[3] „Koncepcja techniczna budowy i eksploatacji sieci szerokopasmowej na terenie województwa dolnośląskiego dla potrzeb projektu pn.: „Likwidacja obszarów wykluczenia informacyjnego i budowa dolnośląskiej sieci szkieletowej""

[4] Uchwała Zarządu Województwa Dolnośląskiego nr 3767/III/09 ZWD z dnia 22.12.2009

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

Wobec powyższego, w świetle przedstawionej metodyki zarządzania Projektem (Program), Projekt DSS znajduje się w Fazie III Zarządzania Cyklem Projektu (ZCP). Dla projektu nie powstał charakterystyczny dla zamknięcia tej fazy dokument - Plan Działań - jak również cele projektu nie zostały zaprezentowane i zweryfikowane pod względem spójności przy pomocy Matrycy Logicznej Projektu.

Z przedstawionych dokumentów wynika jednocześnie, że dla projektu DSS zakończona została Faza IV ZCP, ponieważ zapadły decyzje o finansowaniu projektu.

Rekomendacje

W świetle zasadniczych konkluzji niniejszego dokumentu, związanych z metodyką zarządzania Projektem (Program), rekomendacje dla projektu dotyczą przede wszystkim objęcia Projektu DSS zaproponowaną metodą zarządzania. W związku z powyższym rekomendowane są następujące kroki:

1. Dokończenie prac nad Fazą III projektu, czyli weryfikacja celu projektu w oparciu o Matryce Logiczną Projektu oraz opracowanie Planu Działań.

   Szczególną uwagę należy zwrócić na zdekomponowanie aktualnego zakresu projektu na Etapy / mniejsze projekty składowe i alokację do każdego Etapu - zakresu koncepcji do opracowania i zakresu do wdrożenia co jest wymogiem wynikający ze stosowania cyklu ZWP[1].
2. Weryfikacja wielkości finansowania po zakończeniu Fazy III
3. Realizacja dalszych prac zgodnie z metodą ZCP w Fazach V i VI.
4. Wykorzystanie metodyki ZWP[2] w czasie realizacji wdrożenia projektu.
5. Wykorzystanie dobrych praktyk z zakresu wykorzystania pomocy publicznej zdobytych w czasie warsztatów w Barcelonie, 12.03.2009
6. Po to, aby wykonać powyższe rekomendacje potrzebny jest samodzielny Projekt lub uwzględnienie Projektu DSS w zakresie Projektu „Plan startu Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego" - patrz pkt. 5.1.3 Paragraf 3 „Zakres".

Dodatkowo, wykraczając poza bezpośrednią sferę projektu DSS, idąc za przykładem Katalonii i Yorkshire, należy zarekomendować konieczność zdefiniowania polityki Urzędu Marszałkowskiego Dolnego Śląska wobec infrastruktury szerokopasmowego

[1] ZWP –Zarządzanie Wdrożeniem Projektu, cykl zarządczy
[2] ZWP –Zarządzanie Wdrożeniem Projektu, cykl zarządczy

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

dostępu do Internetu, telefonii mobilnej oraz telewizji cyfrowej. Przemawiają za tym dwa argumenty – merytoryczny – związany ze strategicznym charakterem realizowanego celu oraz pragmatyczny bowiem dotychczasowa praktyka pokazuje, że Komisja Europejska w kolejnych okresach programowania przeznacza środki na budowę tej infrastruktury a posiadanie wspomnianej polityki pozwoli na znaczne zwiększenie efektywności prowadzonych przyszłych inwestycji dzięki ich uspójnieniu.

6.2. e-DolnySlask

Projekt e-DolnySlask jest drugim co do wielkości projektem realizowanym obecnie przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego. Jest to również projekt o charakterze infrastrukturalny, stawiający na rozbudowę infrastruktury softwareowej w służbie Samorządu Województwa Dolnośląskiego oraz usług oferowanych jego obywatelem po przez Internet.

B3R a e-DolnySlask

Podobnie jak w przypadku Projektu DSS, zespół Projektu e-DolnySlask, z racji współbieżności projektów[1], konsumował na bieżąco doświadczenia z kolejnych spotkań w ramach projektu B3R. Dominującym ich źródłem były doświadczenia Katalonii, przedstawione na spotkaniu we Wrocławiu 15-16 stycznia 2009, związane z kolejnymi krokami budowy lokalnego portalu dla regionu AOL Catalonia[2] początkowo o charakterze informacyjnym, a w chwili obecnej interakcyjnym.

Z punktu widzenia istotnych dla przedmiotu projektu dobrych praktyk, spośród wielu związanych głownie z zarządzaniem wymaganiami użytkowników oprogramowania należy wyróżnić należy jedną, związaną z jego zarządzaniem, mówiącą że w przedmiotowym zakresie kroki związane z rozbudową rozwiązania możliwe są jedynie jeden po drugim[3]. Tym samym jeszcze raz podkreślona została konieczność programowania działań i ich etapowej realizacji, co w połączeniu z rolą projektu dla lokalnej społeczności predestynuje go do zastosowania omawianej w niniejszym dokumencie metody zarządzania Projektem (Programem).

Analiza stanu obecnego

Do chwili obecnej wykonane zostały następujące prace:

[1] Patrz - Mapa projektów str. 33
[2] Ignasi Albors, „eGovernment Catalan Strategy: AOC Open Administration of Catalonia”
[3] Ignasi Albors, „eGovernment Catalan Strategy: AOC Open Administration of Catalonia”

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

1. Zarząd Dolnego Śląska określił cele strategiczne dla projektu[1]
2. Opracowane zostało studium wykonalności dla projektu[2]
3. Zarząd Dolnego Śląska podjął decyzję o dofinansowaniu projektu oraz szczegółowych zasad, trybu i warunków jego realizacji[3]
4. Rozpoczęty został dialog konkurencyjny z wykonawcami.

Oznacza to, że dla Projektu e-DolnySlask, z punktu widzenia ZCP[4], zakończyła się Faza IV oraz trwa Faza III. Stan ten jest bezpośrednim efektem przyjętej koncepcji uszczegółowiania wymagań projektowych w oparciu o dialog konkurencyjny.

Rekomendacje

W celu objęcia Projektu eDolnySlask metodą zarządzania proponowaną w niniejszym dokumencie (patrz pkt. 3.) rekomendowane są następujące kroki dotyczące Projektu:

1. Dokończenie prac nad Fazą III projektu, czyli weryfikacja celów projektu w oparciu o Matrycę Logiczną Projektu oraz opracowanie Planu Działań.

   Szczególną uwagę należy zwrócić na zdekomponowanie aktualnego zakresu projektu na Etapy / mniejsze projekty składowe i alokację do każdego Etapu: zakresu koncepcji do opracowania i zakresu do wdrożenia – wymóg wynikający ze stosowania cyklu ZWP[5]. Wychodząc poza zakres metodyki zarządzania autorzy zalecają również ponowną analizę wskazanych w studium wykonalności Projektu e-DolnychSlask zakresów dziedzinowych pod kontem ich subsydiarności wobec rozwiązań istniejących z na rynku i mających ugruntowaną pozycje rynkową.
2. Realizacja dalszych prac zgodnie z zaproponowanym metodą ZCP (Faza V i VI).
3. Wykorzystanie metody ZWP na etapie realizacji wdrożenia.
4. Po to, aby wykonać powyższe rekomendacje potrzebny jest samodzielny Projekt lub uwzględnienie Projektu e-DolnySlask w zakresie Projektu „Plan startu Obserwatorium ICT Województwa Dolnośląskiego" - patrz pkt. 5.1.3 Paragraf 3 „Zakres" .

[1] Uchwała Zarządu Województwa nr 1483/III/08 ZWD
2 Piotr Serwadczak, Andrzej Kapała, Artur Noworyta „Regionalna Platforma Informacyjna dla mieszkańców i samorządów Dolnego Śląska e-Dolny Śląsk"
[3] [3] Uchwała Zarządu Województwa nr 3767/III/09 ZWD z dnia22.12.2009
[4] ZCP – Zarządzanie Cyklem Projektu
[5] ZWP - Zarządzanie Wdrożeniem Projektu, cykl zarządczy

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

6.3. e-Szkoła

Projekt e-Szkoła winien być analizowany i oceniany w kontekście wieloletniej polityki doposażenia szkół Dolnego Śląska w infrastrukturę komputerową, multimedialną oraz nowoczesne rozwiązania wspierające proces uczenia, realizowaną przez Samorząd Województwa z wykorzystaniem różnorodnych źródeł finansowania. Dopiero takie ujęcie pozwala w sposób holistyczny ocenić jego znaczenie dla Regionu.

Do chwili obecnej w jego kontekście wykonane zostały następujące prace:

1. Określone zostały założenia merytoryczno-funkcjonalne projektu[1]
2. Opracowane zostało studium wykonalności dla projektu[2]
3. Zarząd Dolnego Śląska podjął decyzję o dofinansowaniu projektu oraz szczegółowych zasad, trybu i warunków jego realizacji[3]

Rekomendacje

Ze względu na daleko idące zaawansowanie prac projektowych (najbardziej zaawansowany projekt biorąc pod uwagę fazy metodyki ZCP) oraz wspomniany już szerszy kontekst czynionych inwestycji, rekomenduje się, pomimo braku Planu Realizacji dla tego projektu, jego dokończenie zgodnie z dotychczas stosowaną metodyką.

[1] Maciej M. Sysło „Dolnośląska e-Szkoła założenia merytoryczno funkcjonalne”
[2] „Studium Wykonalności dla projektu inwestycyjnego Dolnośląska e-Szkoła”
[3] UchwałaZarządu Województwa numer 3766/III ZWD z dnia 22.12.2009

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

7. Bibliografia

7.1. Wytyczne

1. Podręcznik „Zarządzanie Cyklem Projektu” Komisji Europejskiej www.equal.gov.pl

2. EuropeAid Co-operation Office; „Manual Project Cycle Management”; March 2001.

3. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie - Narodowa Strategia Spójności, Dokument zaakceptowany decyzją Komisji Europejskiej zatwierdzająca pewne elementy Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, maj 2007r.;

4. „Wytyczne w zakresie sposobu postępowania w razie wykrycia nieprawidłowości w wykorzystaniu funduszy strukturalnych i funduszu spójności w okresie programowania 2007-2013” (w ramach NSRO 2007-13), Minister Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 12 lutego 2008r.;

7.2. Literatura

1. Eggers, H. (2003). Project Cycle Management (PCM). A useful Approach for the Improvement of Public Administration www.europeanevaluation.com

2. Kjaersgaard, P., Sorensen, H. (2003). The Contract Management Project in Denmark. www.oecd.org

3. Nauheimer, H. (1997). Project Cycle Management (PCM) New Project Management Tools or Recycled Approaches from Yesterday? "AT-Forum", No 9.
4. What are the Limitations of an LFA Workshop? PCM Group. www.pcm-group.com

5. Jim Collins “Od dobrego do wielkiego”

6. Gasper, D. (1999). Problems in the Logical Framework Approach and Challenges for “Project Cycle Management”, "The Courier", No 173, 75.

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net

7. Materiały z warsztatów “Rola obserwatorium ICT jako instrument wsparcia”, Polenzo, 8 lipca 2009

8. Materiały z warsztatów „e-Government”, Wrocław 16. Stycznia 2010.

9. „Koncepcja techniczna budowy i eksploatacji sieci szerokopasmowej na terenie województwa dolnośląskiego dla potrzeb projektu pn.: „Likwidacja obszarów wykluczenia informacyjnego i budowa dolnośląskiej sieci szkieletowej””

10. „Inwentaryzacja i analiza istniejącej i planowanej infrastruktury szerokopasmowej dla potrzeb projektu „Likwidacja obszarów wykluczenia informacyjnego i budowa dolnośląskiej sieci szkieletowe”j, kwiecień 2009r.

11. „Inwentaryzacja stanu infrastruktury szerokopasmowej województwa Dolnośląskiego, Aktualizacja danych inwentaryzacyjnych”, listopad 2009r

12. Ignasi Albors, „eGovernment Catalan Strategy: AOC Open Administration of Catalonia”

13. Piotr Serwadczak, Andrzej Kapała, Artur Noworyta „Regionalna Platforma Informacyjna dla mieszkańców i samorządów Dolnego Śląska e-Dolny Śląsk”

14. Maciej M. Sysło „Dolnośląska e-Szkoła założenia merytoryczno funkcjonalne”

15. „Studium Wykonalności dla projektu inwestycyjnego Dolnośląska e-Szkoła”

7.3. Linki

1. www.b3regions.eu
2. www.equal.gov.pl
3. www.solidarnosc.org.pl
4. www.wikipedia.org
5. www.en.wikipedia.org

Co-financed by the European Regional Development Fund
INTERREG IVC
Made possible by the INTERREG IVC Programme
www.europa.eu/regional_policy
www.interreg4c.net