

Ekspertyza

Realizacja projektów informatycznych
przez administrację publiczną
na podstawie doświadczeń wynikających
z wdrażania działania 1.5 SPO WKP

Autorzy ekspertyzy



- Paweł Henig
- Tadeusz Rogowski

- Agnieszka Miałkowska
- Michał Rogalski

Zakres

Organizacja i zarządzanie

Zakres

Stosowanie PZP

Cele ekspertyzy

- określenie podstawowych barier dla realizacji dużych projektów informatycznych przez administrację publiczną poprzez analizę czynników, które doprowadziły do trudności skutkujących znacznym zmniejszeniem zakresu projektów w działaniu 1.5 SPO-WKP;
- stworzenie katalogu rekomendacji koniecznych do wdrożenia dla usprawnienia realizacji projektów informatycznych w administracji publicznej w perspektywie finansowej 2007-2013.

Standardy oceny - wymagania

- bezpłatne – nie wymagają wnoszenia żadnych opłat licencyjnych za ich wykorzystanie, czy użytkowanie;
- uniwersalne – nie są ograniczone dla wybranych rodzajów działalności;
- dostępne – konsultacje i szkolenia są dostępne w języku polskim, zaś materiały potrzebne do wdrożenia to jest to tylko koszt wydawnictw;
- popularne;
- rozpoznawalne.

Bariery

- ocena merytoryczna wniosku o dofinansowanie:
 - zbyt mało szczegółowa ocena zdolności potencjalnych beneficjentów do realizacji projektów – jak:
 - studium wykonalności zawierające od 25 do 380 stron (!?)
 - z czym porównać – strategia, governance, certyfikat (?)
 - przyjęcie pewnych rozwiązań *a priori*, z adnotacją, że jest to opinia beneficjenta (konsulting) – gotowe rozwiązania, zamiast celów do osiągnięcia
- określanie opisu przedmiotu zamówienia:
 - zbyt ogólne
 - zbyt szczegółowe
 - formułowanie wymagań, które w rzeczywistości nie są istotne

Bariery

- wymagania w stosunku do Wykonawców:
 - niedostosowanie wymagań do rzeczywistych potrzeb danego zamówienia:
 - zbyt rygorystyczne
 - protesty
 - oddalenie
 - dalsze środki odwoławcze (odwołanie do KIO ew. skarga)
 - unieważnienie postępowania
- udzielanie odpowiedzi na pytania Wykonawców:
 - niejednoznaczna odpowiedź – „jak w specyfikacji”
 - protest, ...

Bariery

- niewłaściwa reakcja Zamawiającego na protesty:
 - zwlekanie z oficjalnym rozstrzygnięciem do ostatniego dnia = opóźnienia
 - nie rozstrzyganie protestu korzystając z zapisów art. 183 ust. 3
 - zbyt pochopne oddalanie protestów
- inne błędy
 - termin realizacji – data bezwzględna
 - zbyt krótki termin (uprzywilejowana pozycja jednego wykonawcy = protesty, ...)

Rekomendacje

- oceny wniosków o dofinansowanie:
 - przede wszystkim ocena zdolności potencjalnego beneficjenta do:
 - kompletnego przygotowania wniosku
 - zrealizowania zamierzenia
 - i
 - utrzymania:
 - uzyskanych w wyniku realizacji przedsięwzięcia korzyści
 - co najmniej w wymaganym okresie
 - metoda oceny:
 - właściwy ds. informatyzacji Minister powinien:
 - opracować i opublikować najlepsze praktyki wymagane w zakresie ładu zarządzania IT
 - oraz
 - wprowadzić obowiązek dokonywania regularnych, niezależnych ocen dojrzałości zarządzania w oparciu o ustalone kryteria
 - nie polityka, a najlepsze praktyki zarządzania

Rekomendacje

- wybór trybu postępowania:
 - szybkość vs. „jakość”
 - dialog konkurencyjny – obiektywne trudności w jednoznacznym opisanu złożonego przedmiotu zamówienia
 - publikacja informacji – możliwość skrócenia terminów
- opis przedmiotu zamówienia:
 - obiektywne cechy jakościowe i techniczne
 - unikanie kopiowania specyfikacji technicznych gotowych produktów
 - konkurencyjność (!!!)
 - stosowanie ogólnodostępnych benchmarków
 - równoważność (dowody)
 - kolejność „dostaw” (zarządzanie projektem)

Rekomendacje

- wymagania w stosunku do Wykonawców:
 - liberalizm vs. restrykcyjność (tryb)
 - żądane dokumenty (Wykonawca i jego pracownicy)
- kalkulacja wartości zamówienia i stosowanie zamówień uzupełniających:
 - w trybie przetargu nieograniczonego lub ograniczonego należy:
 - przewidzieć możliwość zamówień uzupełniających (nawet do 50%)
 - uwzględnić wartość ew. zamówień uzupełniających przy kalkulacji wartości podstawowego zamówienia

Rekomendacje

- inne zalecenia – szybkie zakończenie postępowania:
 - unieważnienie postępowania i wszczęcie nowego, pozbawionego wad
 - udzielanie wyjaśnień dotyczące treści SIWZ powinny być udzielane tak szybko, jak to możliwe
 - wyczerpujące i jednoznaczne wyjaśnienia
 - wprowadzania zmian w specyfikacji nawet kosztem pozornego opóźnienia
 - wykorzystanie uprawnienia, jakie daje im art. 9 ust. 3 Pzp
 - korzystanie z drogi elektronicznej (dlaczego fax?)

Inne spostrzeżenia

- o sukcesie decyduje przede wszystkim:
 - stabilny zespół
 - osobowość i indywidualne predyspozycje kierownika projektu oraz jego pozycja w urzędzie
- cele „miękkie”, a nie „twarde” (SMART)
 - uniemożliwia wykonanie analizy opłacalności projektu, która miałaby jakąkolwiek wartość (brak mierników)
 - brak formalnych procedur odbioru
- problematyka zarządzania ryzykiem traktowana z rezerwą – ryzyko ma wydźwięk negatywny (niezgodne z kulturą organizacyjną – odrzucane)
- zarządzanie zmianą w projekcie – wydźwięk negatywny – traktowane na równi z ryzykiem

Podsumowanie

- wymagane jest przeprowadzenie daleko posuniętych zmian o charakterze systemowym:
 - zarządzanie, a nie kierowanie
 - standardy, a nie „guru”
 - hierarchia i koordynacja wymagań
 - mierniki, a nie odczucia
 - podejście oparte na ryzyku, a nie ryzyko zastosowanego podejścia
 - PDCA, a nie PDS
- nie tylko zarządzanie projektem – nie ma projektów „informatycznych”
- wykorzystanie istniejących możliwości PZP

Zapraszam do dyskusji

