

IPMA PMO Award

EDYCJA 2019



Best PMO – Towards Excellent Project Culture

IPMA PMO Award 2019



Lista Aplikantów IPMA PMO Award 2019:

- » DGS Poland sp. z o.o.
- » Europejski Fundusz Leasingowy S.A.
- » Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
- » Ministerstwo Finansów
- » NEUCA S.A.
- » Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo
- » Santander Bank Polska S.A.

IPMA PMO Award 2019

Koordynowanie i wspieranie działalności projektowej jest bez wątpienia nie lada wyzwaniem. Szeroka dostępność różnorodnych narzędzi, metod i koncepcji tylko pozornie wyzwanie to upraszcza. Większy wybór niesie ze sobą zazwyczaj więcej dylematów. Wiele z nich dotyczy obaw o zasadność inwestycji towarzyszącym rozważanym usprawnieniom. Wszystkie natomiast adresują zaangażowanie pracowników, które jest niezbędne dla sukcesu podejmowanych działań. Źródłem takiego zaangażowania jest z kolei zaufanie. Zaufanie interesariuszy do profesjonalizmu PMO i tego, że proponowane przez nie zmiany zredukują skalę obserwowanych uciążliwości i dostarczą rzeczywistych korzyści.

W dążeniu do umocnienia i utrzymania zaufania, jako fundamentu Project Excellence, bezcenna jest wymiana inspiracji, przykładów i doświadczeń organizacji, które z pasją doskonałą swoje podejście projektowe.

Unikatowym forum służącym tej wymianie jest właśnie **konkurs IPMA PMO Award**. Prezentowana publikacja stanowi zwięzłą ilustrację zebranych przykładów różnych rozwiązań, wdrożeń i usprawnień zgłoszonych do drugiej edycji konkursu (2019).

Chciałbym ogromnie podziękować wszystkim aplikującym do konkursu organizacjom, które zdecydowały się podzielić swoimi przykładami. Nie jest łatwo poddać się ocenie wewnętrznej, w gronie koleżanek i kolegów z organizacji, w której funkcjonuje PMO. Zdecydowanie trudniej jest jednak otworzyć się na publiczną dyskusję podejmowanych działań w gronie profesjonalistów z różnych organizacji. Tym bardziej nie da się przecenić wkładu aplikantów w rozwój dobrych praktyk PMO.

Powodzenia podczas konkursowej rywalizacji!

dr Grzegorz Dzwonnik, IPMA Polska



DGS Poland Sp. z o.o.

DGS jest wewnętrzną funkcją Demant, która wspiera działalność poszczególnych spółek grupy w obszarach takich jak: R&D, HR, NPI, Finanse, Produkcja oraz IT.

Dzięki koncentracji kluczowych procesów w jednym miejscu, Demant może sprawniej prowadzić działalność i skupiać się na wysokiej jakości usług.

W skład grupy Demant Invest wchodzi spółki takie jak Demant A/S, Össur, Vision RT, Vitrolife, CellaVision, Jeudan, BORKUM RIFFGRUND.

„ROZWÓJ PMO ORAZ ZNACZENIA ZARZĄDZANIA PORTFOLIO PROJEKTÓW POPRZECZ TRANSFORMACJĘ ORGANIZACYJNĄ WSPIERANĄ UDOSKONALONYMI NARZĘDZIAMI I PROCESAMI”

W związku z ciągłym rozwojem organizacji oraz zwiększającej się pozycji PMO w firmie niezbędne było dostosowanie standardów oraz narzędzi do dynamiki środowiska. Dążąc do ciągłego doskonalenia świadczonych usług, w 2018 roku skupiono się na poszczególnych działaniach:

- Stworzenie funkcji IdeaLAB wraz ze stworzeniem nowych metodyk projektowych
- Ujednolicenie IT & Operations Portfolio Boardu
- Wprowadzenie nowego modelu priorytetyzacji projektów
- Automatyzacja raportowania i stworzenie dashboardów
- Stworzenie repetytorium wiedzy z zarządzania projektami w Demant

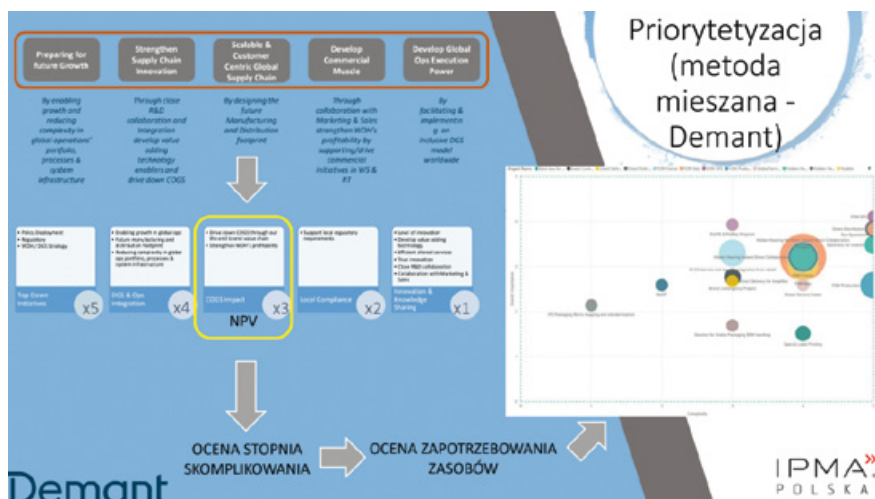
Działania te miały na celu:

- Wprowadzenie funkcji zajmującej się innowacyjnymi projektami w organizacji
- Zapewnienie wspólnych priorytetów
- Ustrukturyzowanie podejścia do priorytetyzacji
- Zapewnienie ciągłego dostępu do informacji dobrej jakości
- Zapewnienie ram oraz zebranie wszelkich informacji na temat zarządzania projektami w Demant

➡ IdeaLAB jest to funkcja stworzona na granicy R&D i Operations mająca na celu pracę nad eksperymentalnymi projektami dążącymi do digitalizacji i zastosowania pryncypiów Industry 4.0 w działalności operacyjnej Demant. W celu umożliwienia zwinnego podejścia do prowadzonych działań stworzony został nowy framework zarządzania projektami scalający ze sobą metodykę Agile i tradycyjną, a zadania prowadzone w ramach funkcji zasilają późniejsze portfolio projektów strategicznych.

W związku ze zwiększoną ilością inicjatyw skupiających się na wdrażaniu rozwiązań systemowych niezbędne było ujednolicenie podejścia do zarządzania projektami działającymi na przełomie IT i Operations. Dotychczas w organizacji występowały biura projektowe IT oraz Operations, co skutkowało utrudnionym przepływem informacji, brakiem wiedzy na temat działań komplikujących realizację projektów (np. update-y systemów) oraz występowanie odmiennych priorytetów. W ramach wprowadzonego ulepszenia IT portfolio board został usunięty a część jego członków zostało wcielonych do Operations boardu. Działanie to znacząco usprawniło kooperację pomiędzy działami i umożliwiło skuteczniejszą realizację projektów.

Dotychczasowa metoda priorytetyzacji projektów (demokratyczna) była dobrą podstawą do oceny ważności projektów w organizacji. Niestety wprowadzona metoda była zbyt narażona na indywidualną ocenę interesariuszy oraz nie dawała jasnych kryteriów oceny projektów, co utrudniało również przygotowanie wyższej jakości kart projektowych. Wprowadzona nowa metoda oparta została na tematach strategicznych realizowanych przez Demant. Na ich podstawie stworzono pięć kryteriów oceny projektów – każdy z inną wagą odzwierciedlającą jego stopień dostosowania do strategii. Metoda ta została połączona z oceną stopnia skomplikowania projektów oraz użyciem zasobów dzięki czemu jej wprowadzenie daje obiektywny obraz priorytetów występujących w organizacji.

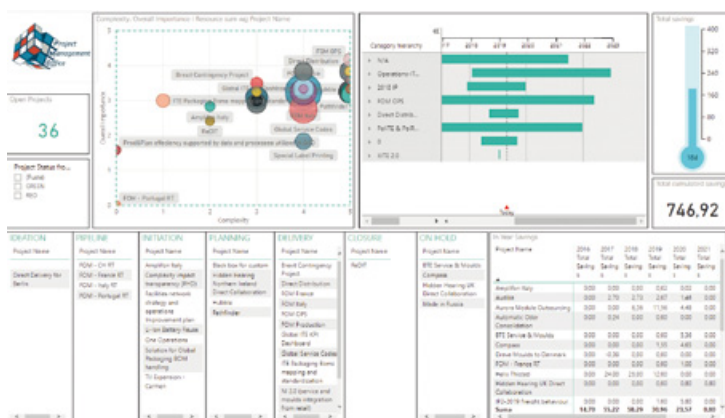


Stworzone i wykorzystywane szablony od 2017 roku przez Managerów Projektu były pierwszym etapem wprowadzenia zautomatyzowanego systemu raportowania umożliwiającego tworzenie dynamicznych dashboard-ów oraz raportów dostosowanych do różnych odbiorców. W ramach zaimplementowanych w zeszłym roku usprawnień powstała zbiorcza baza danych pobierającą dane z wcześniej stworzonych raportów projektowych.

Wspomniana baza jest źródłem wszystkich informacji wykorzystywanych w dalszym etapie przez program Power BI, który generuje następujące, zautomatyzowane i dynamiczne raporty:

- Dashboard portfolio
- Dashboard finansowy
- Roadmapa projektów
- Raport priorytetów
- Prognoza zasobów projektowych
- One Pagery projektowe
- Raporty miesięczne
- Podsumowanie zaawansowania projektów

Wymienione wyżej raporty są dostępne również na urządzeniach mobilnych, co zapewnia ciągły dostęp do informacji, bez potrzeby użytkownika komputera. Poniżej znajduje się przykładowy dashboard dający wizerunek całego statusu portfela projektów:



W związku ze znacznym wzrostem zainteresowania zarządzaniem projektami w organizacji i licznymi pytaniami odnośnie używanych w Demant metodyk postanowiono stworzyć repozytorium wiedzy umieszczone na stronie Sharepoint oraz książkę będącą kompendium wiedzy na tematy projektowe.

Stworzona książka (Project Management Cookbook) jest obszernym materiałem zawierającym w sobie elementy takie jak:

- Podstawy zarządzania projektami
- Zarządzanie projektami w Demant
- Narzędzia, szablony i techniki
- Słowniczek

Książka została stworzona w taki sposób, aby umożliwić nowym pracownikom zaznajomienie z przyjętymi standardami w organizacji.

Dodatkowym elementem było stworzenie strony Sharepoint będącej centrum wiedzy projektowej zarządzanej przez PMO. W ramach strony stworzone zostały następujące lokalizacje:

- Operations – zbiór projektów wraz z dokumentacją
- Strategy room – informacje strategiczne z poziomu portfela
- Knowledge base – zbiór narzędzi, najlepszych praktyk oraz lekcji projektowych
- Biblioteczka – zbiór literatury projektowej dostępnej dla pracowników DGS

Ponad to stworzenie nowej strony Sharepoint oraz Cookbook-a ma na celu wzmocnienie działań marketingowych budujących wizerunek PMO w organizacji.



W związku z charakterem wprowadzanej zmiany w większości przyjęte przez nas mierniki miały charakter jakościowy a ich zmierzenie i oparcie na konkretnych cyfrach nie było możliwe.

1. Dostępność do danych na temat projektów (ograniczona i manualna komunikacja informacji na temat projektów)
2. Dostępność zasobów z IT (kluczowe zasoby)
3. Czasochłonność priorytetyzacji projektów
4. Zapewnienie jednolitych priorytetów
5. Dostępność do standardów firmowych



Głównymi trudnościami przy realizacji projektu były:

1. Stworzenie odpowiedniej architektury danych oraz połączeń między raportami w celu zapewnienia współpracy z Power BI. Stworzenie jasnych i czytelnych raportów odpowiadających potrzebą Top Managementu.
2. Stworzenie forum i ujednolicenie procesów scalających dział IT i Operations
3. Rezygnacja z wcześniej przyjętego modelu priorytetyzacji umożliwiającego "personalne" subiektywne podejście na rzecz modelu opartego na kalkulacji.
4. Zebranie najlepszych praktyk, wszystkich standardów i modeli w jednym dokumencie.

U Wprowadzone przez PMO usprawnienia zostały bardzo pozytywnie odebrane przez organizację. Nowy proces priorytetyzacji, automatyzacja procesów oraz stworzenie interaktywnych dashboardów było bardzo entuzjastycznie odebrane przez wszystkich interesariuszy. Zmiana ta została również wysoce oceniona przez zewnętrzną firmę consultingową pracującą nad ujednoliceniem szkoleń projektowych w całym Demant Invest. Zakres opisanych zmian i stopień dojrzałości PMO został określony jako bardzo zaawansowany w porównaniu do innych organizacji z branży. Wprowadzone elementy są całkowicie uniwersalne oraz mogą być zaimplementowane po uprzednim dostosowaniu w innych organizacjach.

Europejski Fundusz Leasingowy S.A.

Europejski Fundusz Leasingowy S.A. powstał w 1991 roku jako jedna z pierwszych firm leasingowych w Polsce. Od 2001 jesteśmy częścią Grupy Crédit Agricole, co gwarantuje nam finansową stabilność i bezpieczeństwo oraz pozwala korzystać z wiedzy i doświadczeń instytucji finansowej o międzynarodowym zasięgu. Konsekwentnie poszerzamy zakres rozwiązań dla biznesu oferując szeroki pakiet produktów: leasing, pożyczkę, wynajem długoterminowy, ubezpieczenia i faktoring.

„ZBUDOWANIE PROFESJONALNEGO PMO ZDOLNEGO DO SAMODZIELNEGO ZARZĄDZANIA TRANSFORMACJĄ GRUPY EFL”



W Grupie EFL są realizowane projekty mające na celu wdrożenie nowych systemów informatycznych, nowych produktów, zmian biznesowych, zmian procesowych i zmian organizacyjnych oraz projekty dostosowujące naszą Grupę do zmian w prawie i wytycznych z Grupy Credit Agricole. Portfel Projektów składa się z około 30 projektów podzielonych na portfele i programy.

Obszar działalności PMO w Grupie EFL:

- zarządzanie Portfelem Projektów – roadmapa portfela, harmonogram portfela, zależności między projektami, ścieżka krytyczna portfela, komunikacja wewnątrz i na zewnątrz portfela,
- zarządzanie projektami – prowadzenie wszystkich projektów realizowanych w EFL i w części spółek zależnych,
- zarządzanie zasobami – zgodnie z obowiązującą procedurą, dostosowywanie procedury do aktualnych potrzeb organizacji, komunikacja i raportowanie,
- zarządzanie budżetem portfela – zgodnie z obowiązującą procedurą, dostosowywanie procedury do aktualnych potrzeb organizacji, komunikacja i raportowanie,
- narzędzia – zapewnienie narzędzi raportowych oraz zarządczych dla Portfela Projektów,
- ścisła współpraca z Change Management Office.

Efektywne przeprowadzenie Transformacji Zapewnienie Grupy EFL:

- governance dla Portfela Transformacyjnego,
- Zapewnienie zespołu doświadczonych Kierowników Projektów zdolnych do zarządzania portfelem, programami i projektami w Grupie EFL.

Interesariusze wewnętrzni – Zarząd Grupy EFL, Komitet Biznesowy, Komitet Sterujący Portfela Transformacyjnego, Komitety Sterujące Programów: Technologia, Procesy, Ludzie, Kierownicy Projektów, Liderzy Biznesowi Projektów, Liderzy Obszarów, Członkowie Zespołów Projektowych, Konsultanci. Interesariusze zewnętrzni – Credit Agricole Leasing&Factoring (CAL&F), partnerzy zewnętrzni.

➡ Ze względu na konsolidację na rynku leasingu oraz wysoką dynamikę rozwoju usług finansowych w Polsce, Zarząd Grupy EFL podjął decyzję o uruchomieniu Transformacji. Celem Transformacji Grupy EFL jest zbudowanie efektywnej organizacji spełniającej oczekiwania klientów i akcjonariuszy oraz zapewnienie możliwości rozwoju Grupy EFL przewyższającej dynamikę rozwoju rynku.

W związku z powyższym została podjęta decyzja o utworzeniu Portfela Transformacyjnego oraz o rozbudowie obecnego zespołu PMO. Portfel Transformacyjny składa się z 14 projektów zgrupowanych w trzy programy (Program Technologia, Program Procesy, Program Ludzie). Równolegle w organizacji prowadzone są normalne działania związane z rozwojem i utrzymaniem Grupy EFL. Działania te realizowane są poprzez projekty zgrupowane w trzech portfelach (Portfel Biznesowy, Portfel Efektywnościowy, Portfel Obligatoryjny).

Zespół PMO został zobowiązany do zarządzania Portfelem Projektów oraz do zapewnienia zespołu Kierowników Projektu do poprowadzenia projektów w ramach Transformacji.

PMO w EFL S.A. zostało założone w 2008 roku. Od tego czasu przeszło ewolucję od jednostki zarządzającej prostymi pojedynczymi projektami (bez synchronizacji, z niewielkim zaangażowaniem zasobów oraz bez odpowiedzialności za budżet projektowy) do jednostki odpowiedzialnej za wdrażanie strategicznych zmian dotyczących całej Grupy EFL, odpowiedzialnej za wielomilionowy budżet inwestycyjny, posiadającej zespół PMO zarządzający około 300 osobami ze strony biznesu i IT oraz współpracujący z kilkunastoma partnerami zewnętrznymi.



Głównymi trudnościami przy realizacji projektu były:

– Zbudowanie governance dla Portfela Transformacyjnego.

Rozwiązanie: Utworzono strukturę organizacyjną Portfela Transformacyjnego, rytm operacyjny oraz plan komunikacji zapewniający efektywne zarządzanie Portfelem Transformacyjnym. Stworzony governance dla Portfela zapewnił skuteczną komunikację pomiędzy Komitetem Sterującym Portfela Transformacyjnego oraz Komitatom Sterującymi Programów i zespołami projektowymi z zaangażowaniem PMO i CMO.

– Przeprowadzenie Grupy EFL przez zmianę wynikającą z prowadzonej Transformacji.

Rozwiązanie: Przeprowadzono analizę rozwiązań wspierających zarządzanie zmianą dostępnych na świecie. Wybrano i wdrożono metodykę zarządzania zmianą PROSCI. Utworzono Change Management Office i zespół Change Managerów. Przeszkolono osoby zaangażowane w realizację projektów z wdrożonej metodyki.

– Zapewnienie zasobów zarządczych, biznesowych i IT do przeprowadzenia Transformacji.

Rozwiązanie: Zidentyfikowano capacity organizacji oraz zapotrzebowanie do przeprowadzenia transformacji zarówno ze strony zarządczej, biznesowej, jak i IT. Zrekrutowano pracowników oraz przeprowadzono przetargi mające na celu wybór partnerów zewnętrznych do wdrożenia rozwiązań technologicznych (dostawcy systemów m.in. Core, FK, DMS, MIS) oraz rozwiązań biznesowych.

– Dostosowanie wewnętrznej metodyki zarządzania projektami do przeprowadzenia Transformacji z udziałem wielu partnerów zewnętrznych.

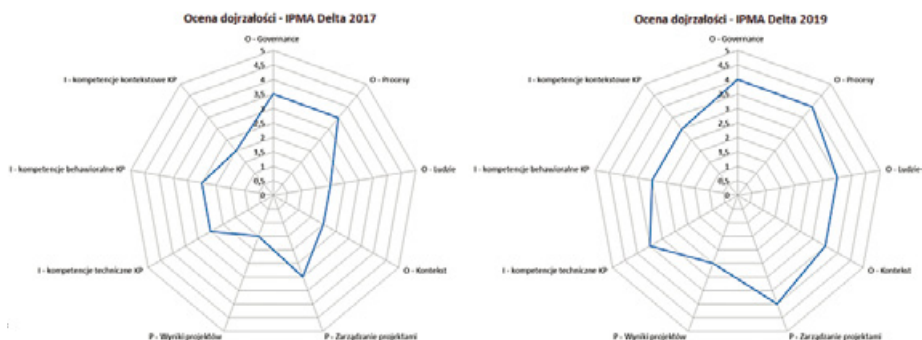
Rozwiązanie: Opracowano metodykę zarządzania dostawcami zawierającą między innymi kryteria selekcji dostawców, proces odbioru produktów, proces zarządzania CR (Change Request).



Miernikiem jest ocena dojrzałości obszaru projektowego w EFL wg modelu IPMA Delta.

Mienniki początkowe:

Początkowa ocena dojrzałości obszaru projektowego w EFL wg modelu IPMA Delta (zastosowano skalę od 1-5) z 2017 roku.

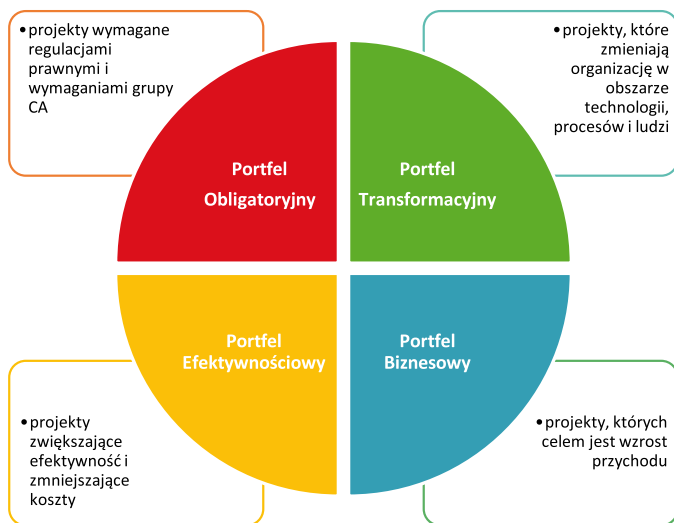


Mierniki końcowe:

PMO w EFL samodzielnie i efektywnie prowadzi zarządzanie obszarem projektowym na wszystkich poziomach tj. portfeli, programów oraz poszczególnych projektów. Zapewnia komunikację oraz niezbędne raportowanie dla potrzeb Zarządu oraz akcjonariusza (CAL&F).

Miernikiem potwierdzającym osiągnięcie celu jest wysoka dojrzałość obszaru projektowego w EFL wg modelu IPMA Delta przeprowadzona w kwietniu 2019 roku.

Profesjonalne podejście do zarządzania portfelami, programami i projektami, zarządzania zmianą oraz doświadczenie w zarządzaniu Portfelem Transformacyjnym, zostało docenione również na poziomie Credit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F – spółka matka dla EFL S.A.). W efekcie zespół PMO z EFL został wskazany jako partner (PMO wyróżnione spośród wszystkich spółek należących do Grupy CAL&F z 9 krajów: Polska, Niemcy, Francja, Włochy, Belgia, Holandia, Hiszpania, Portugalia, Maroko), którego zadaniem jest stworzenie międzynarodowego PMO („Corporate PMO”) do wdrożenia strategii Transformacja Międzynarodowa na lata 2020-2022 („International Transformation Together 2022”).



U W EFL opracowano procedury i procesy zarządcze dostosowane do specyfiki Grupy EFL oraz wymagań akcjonariuszy. Wypracowane rozwiązania dotyczą obszaru zarządzania projektami, w ramach którego główne aspekty (m.in. governance Portfela, Procedura Zarządzania Zasobami, Procedura Zarządzania Projektami i Zarządzania Zmianą, Proces Zarządzania CR) są uniwersalne, możliwe do zaimplementowania w wielu organizacjach planujących przeprowadzenie transformacji, w szczególności na rynku finansowym.

Stworzone narzędzia i procedury zostały zweryfikowane w praktyce i zostały efektywnie wykorzystane w zarządzaniu Portfelem Projektów Transformacyjnych w Grupie EFL.



Rządowe Biuro Monitorowania Projektów w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

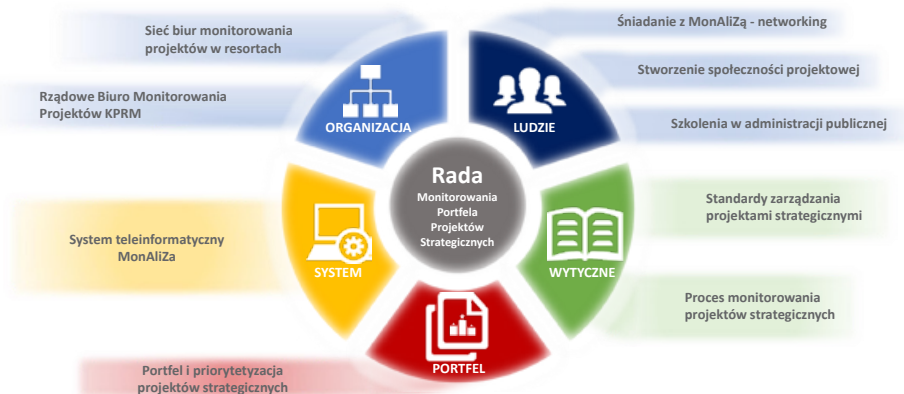
Centralna administracja rządowa realizuje corocznie setki projektów i programów strategicznych o bardzo różnym charakterze. Przez lata odbywało się to jednak bez uporządkowanego systemu zarządzania i monitorowania. Brakowało przejrzystej informacji zarządczej, która pozwalałaby na pełną optymalizację zasobów. Obecnie jesteśmy na progu długofalowej zmiany koordynowanej przez Rządowe Biuro Monitorowania Projektów.

„SYSTEM MONITOROWANIA PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH”

Impulsem dla podjętej działalności była przyjęta przez Radę Ministrów w lutym 2017 r. Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.). Dokument zakłada, że realizacja strategii ma odbywać się w sposób projektowy i definiuje wstępny portfel inicjatyw strategicznych. Na bazie ujętych w nim zapisów, od kwietnia 2018 do kwietnia 2019 r. powstał System Monitorowania Projektów Strategicznych.

➔ System obejmuje obszary i aspekty wskazane na poniższym schemacie.

SYSTEM MONITOROWANIA PROJEKTÓW STRATEGICZNYCH



1. **Rada Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych** – organ pomocniczy Prezesa Rady Ministrów, powołany do życia na mocy zarządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 20.04.2018 r., podejmujący kluczowe decyzje dotyczące kształtu portfela. W skład Rady wchodzi 19 Ministrów, Szef KPRM oraz Sekretarz. Pierwsze posiedzenie Rady odbyło się 12.06.2018 r.

2. Organizacja:

- a. Rządowe Biuro Monitorowania Projektów (RBMP) w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, powołane dnia 1.04.2018 r., które pełni funkcję PMO dla projektów strategicznych wszystkich dziewiętnastu resortów (ministerstw i organizacji przez nie nadzorowanych) i zapewnia obecnie obsługę prac Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych.
- b. Lokalne PMO – w lipcu 2018 r. w ramach każdego resortu wydelegowano osobę odpowiedzialną za wdrażanie podejścia projektowego w Ministerstwie, w 3 przypadkach były to osoby zatrudnione w już działających, lokalnych PMO. W pozostałych przypadkach, działania podjęte przez RBMP były momentem inicjującym powoływanie osób, grup czy komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za monitoring i wdrażanie podejścia projektowego. Obecnie w pięciu resortach działają wyodrębnione komórki organizacyjne, które pełnią funkcję lokalnych PMO, w pozostałych resortach trwa wyodrębnianie struktur i wypracowywanie najlepszych rozwiązań.

3. Ludzie:

- a. Szkolenia – w 2018 r. Rządowe Biuro Monitorowania Projektów przeprowadziło kilkanaście:
 - sesji mentoringowych,
 - szkoleń z metodyki zarządzania projektami,
 - szkoleń z obsługi systemu informatycznego do zarządzania projektami MonAliZa (Monitoring – Analiza – Zarządzanie),
 - szkoleń dla wyznaczonych do współpracy przedstawicieli kilkunastu ministerstw.
- b. Spotkania networkingowe z cyklu „Śniadania z MonAliZą” – dotychczas odbyły się cztery spotkania, każde w innym Ministerstwie. Podczas spotkań, które mają swobodny charakter następuje wymiana wiedzy i najlepszych praktyk z dziedziny zarządzania projektami pomiędzy pracownikami szeroko pojętego sektora państwowego (liderzy projektów strategicznych, przedstawiciele spółek Skarbu Państwa, instytutów) i sektora prywatnego. Spotkania cieszą się rosnącym zainteresowaniem środowiska, liczącego obecnie ponad 300 osób. W każdym ze spotkań, poczynając od drugiego spotkania cyklu, zawsze bierze udział komplet uczestników, tj. ok. 100 –150 osób.
- c. Forum Monitorowania Projektów – cykl spotkań roboczych dla osób wyznaczonych do wdrażania podejścia projektowego, podczas których wspólne z Rządowym Biurem Monitorowania Projektów rozwiązywane są kluczowe problemy. Spotkania stanowią także dodatkowe forum wymiany doświadczeń i wzajemnej inspiracji, tym razem skierowane do wewnątrz administracji państwowej.

d. Dodatkowe spotkania z ważnymi interesariuszami:

- Rządowe Biuro Monitorowania Projektów współorganizowało Forum Zarządzania Publicznego, które odbyło się 2.04.2019 r. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej.

4. **Portfel** – w ramach prac Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych wyróżniono portfel projektów strategicznych, w skład którego obecnie wchodzi ponad 300 przedsięwzięć, podlegających bieżącemu monitoringowi i analizie przez Rządowe Biuro Monitorowania Projektów. Monitoring prowadzony jest przy użyciu systemu teleinformatycznego „MonAliZa”, a dane z systemu udostępniane są odpowiednim interesariuszom – tj. przede wszystkim Prezesowi Rady Ministrów oraz członkom Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych.

5. **Wytyczne** – w 2018 r. Rządowe Biuro Monitorowania Projektów przygotowało dokumenty metodyczne i szablony zbierające i porządkujące zasady zarządzania projektami. Są to przede wszystkim:

- a. Proces Monitorowania Projektów Strategicznych – definiujący podprocesy – włączania projektów do portfela projektów strategicznych; monitorowania projektów podczas ich planowania i realizacji; zamykania projektów;
- b. Standardy Zarządzania Projektami Strategicznymi – krótki podręcznik metodyczny zawierający zbiór najlepszych praktyk, przeznaczony dla organizacji wdrażających podejście projektowe;
- c. Jednostronicowe wytyczne dla Liderów Projektów, Kierowników Programów, Członków Komitetów Sterujących i PMO.

6. **System teleinformatyczny** – monitorowanie portfela liczącego ponad 300 inicjatyw wymaga systemu informatycznego dostosowanego do odbiorcy. Rządowe Biuro Monitorowania Projektów we współpracy z dostawcą oprogramowania przygotowało system teleinformatyczny umożliwiający prowadzenie monitoringu projektów strategicznych w ponad 20 organizacjach oraz umożliwiający sprawne zarządzanie tymi przedsięwzięciami.



Wdrożenie powyższego, kompleksowego systemu w powiązaniu z ciągłym podnoszeniem jakości danych do raportowania zarządczego oraz zwiększanie satysfakcji decydentów i przyspieszanie postępu realizacji projektów to na najwyższym poziomie agregacji najważniejsze mierniki działalności RBMP. Obecnie każdy z obszarów jest rozbudowywany i wzmacniany.

System jest tak zaprojektowany, że możliwe jest jego powielenie w każdym z resortów, w którym:

- Kierownictwo udziela PMO mandatu do działania i pełni *de facto* funkcję Rady Portfela,
- w ramach obszaru „Organizacja” porządkowane są struktury zarządcze dla programów i projektów,
- organizowane są szkolenia i spotkania networkingowe,
- porządkowane są portfele programów i projektów,
- przekazane przez RBMP *Standardy zarządzania...* są dostosowywane do lokalnych warunków i stopniowo wdrażane,
- wykorzystywany jest system informatyczny wdrożony przez RBMP i tworzone są wzory wewnętrznych dokumentów zarządczych.

?! Głównymi trudnościami w wymienionych działaniach było:

Uporządkowanie portfela – w administracji publicznej pojęcie projektu związane było przez ostatnie lata z inicjatywami realizowanymi często przez zewnętrzne podmioty (beneficjentów) na podstawie finansowania z funduszy unijnych. Program kojarzony jest z tzw. Programem Operacyjnym pulę funduszy unijnych przeznaczonych na rozwój konkretnych obszarów np. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) albo Program Operacyjny Polska Cyfrowa (PO PC). Z tego powodu inicjatywy zgłaszane pierwotnie do portfela nie zawsze odwoływały się do usystematyzowanego nazewnictwa. Występowały trudności w określeniu zakresu realizowanych inicjatyw, co wiązało się ze zjawiskiem „pełzania zakresu”.

U Wprowadzenie Systemu Monitorowania Projektów Strategicznych daje realizatorom programów i projektów konkretne narzędzia dla zwiększenia efektywności realizacji przedsięwzięć, a także do przełamywania barier dla sprawnej współpracy pomiędzy organizacjami. Decydentom z kolei daje możliwość bieżącego monitorowania i rozliczania podejmowanych przez instytucje działań. Sześcioelementowy System Monitorowania jest na tyle kompleksowy, że można go wdrażać w różnym zakresie w dowolnych instytucjach, nie tylko podmiotach administracji publicznej.

ROK DZIAŁALNOŚCI RBMP

1 KWIETNIA 2018 – 1 KWIETNIA 2019

1. KWIECIEŃ – CZERWIEC 2018

- kwiecień – powstaje Rządowe Biuro Monitorowania Projektów (RBMP) w KPRM
- kwiecień – powołanie Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych (RMPPS)
- kwiecień - czerwiec - rekonfiguracja systemu MonAliza
- maj – wyznaczenie w ministerstwach osób odpowiedzialnych za współpracę z RBMP – sieć monitorowania projektów
- czerwiec – drugie „Śniadanie z MonAlizą”
- czerwiec – pierwsze posiedzenie RMPPS
- przejęcie „Procesu Monitorowania Projektów Strategicznych”
- ustalenie cykli raportowania i zakresu informacji
- priorytyzacja projektów SOR

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW
RZĄDOWE BIURO MONITOROWANIA PROJEKTÓW



5. DALSZE PLANY

- Polska metoda zarządzania projektami
- Rozbudowa Systemu Monitorowania Projektów Strategicznych

4. STYCZEŃ – MARZEC 2019

- styczeń – trzecie posiedzenie RMPPS
- luty – czwarte „Śniadanie z MonAlizą”
- marzec – Forum Monitorowania Projektów

3. PAŹDZIERNIK – GRUDZIEŃ 2018

- listopad - grudzień – spotkania szkoleniowe w ministerstwach
- listopad – panel ekspercki na Kongresie 590
- listopad - grudzień - uruchomienie kwartalnych spotkań z przedstawicielami ministerstw

2. LIPIEC – WRZESIEŃ 2018

- udostępnienie systemu MonAliza ministerstwom
- lipiec – szkolenia z obsługi systemu MonAliza dla osób wyznaczonych w ministerstwach
- wrzesień – drugie posiedzenie RMPPS
- wrzesień – trzecie „Śniadanie z MonAlizą”

* Pierwsze Śniadanie zorganizowane zostało przez Departament Zarządzania Projektami MiM w marcu 2018 r. Pracownicy Departamentu stworzyli następnie RBMP.

Ministerstwo Finansów

Ministerstwo Finansów (MF) jest urzędem administracji rządowej obsługującym ministra właściwego ds. budżetu państwa, finansów publicznych oraz instytucji finansowych.

Realizuje prace nad budżetem państwa, odpowiada za obszar podatków i celi, zajmuje się finansowaniem jednostek samorządu terytorialnego oraz prowadzi sprawy związane z długiem publicznym. Ministerstwo Finansów wspólnie z jednostkami podległymi Krajowej Administracji Skarbowej (KAS) tworzy resort finansów.

„UMOCNIENIE STRATEGICZNEJ ROLI BIURA PORTFELA POPRAZ INTEGRACJĘ OBSZARÓW ZMIANY BIZNESOWEJ”

Struktura organizacyjna samego ministerstwa obejmuje ponad 40 departamentów i biur, gdzie większość pracowników realizuje działania w centrali w Warszawie oraz w komórkach organizacyjnych zlokalizowanych w różnych częściach kraju. Cały resort finansów liczy ponad 60 tysięcy pracowników. W ramach KAS funkcjonują izby administracji skarbowej (16), urzędy skarbowe (400), urzędy celno-skarbowe (16, wraz z delegaturami – 45 i oddziałami celnymi – 144), Krajowa Szkoła Skarbowości (KSS) oraz Krajowa Informacja Skarbowa (KIS). Ponadto w ramach resortu finansów funkcjonuje również Centrum Informatyki Resortu Finansów, a także Aplikacje Krytyczne Sp. z o.o.

Istotnym elementem działania resortu finansów jest zapewnienie efektywnego poboru dochodów budżetu państwa przez Krajową Administrację Skarbową, aktywne wspieranie przedsiębiorczości, ułatwianie podatnikom i przedsiębiorcom kontaktów z organami KAS, skuteczne zwalczanie oszustw podatkowych i celnych oraz zapewnienie ochrony rynku i społeczeństwa. Działania te realizowane są poprzez świadczenie usług publicznych dla obywateli, przedsiębiorców, administracji rządowej i samorządowej, które resort finansów systematycznie rozwija i doskonali, a w szczególności dąży do oferowania coraz nowocześniejszych usług elektronicznych (tzw. e-usługi). Prace te wymagają wprowadzania szeroko zakrojonych zmian biznesowych dokonywanych poprzez realizację projektów.

Biuro Portfela Ministerstwa Finansów

Za zarządzanie portfelem programów i projektów resortu finansów odpowiada Biuro Portfela MF, które funkcjonuje w strukturach urzędu od 2017 r. Ciągły rozwój i poszukiwanie nowych rozwiązań wspierających zarządzanie w obszarze projektowym, skutecznie umacnia pozycję Biura w organizacji.

Projekty zarządzane przez Biuro najczęściej dotyczą usług dla podatników i przedsiębiorców oraz usprawnień obiegu informacji i danych w administracji, a także wśród interesariuszy zewnętrznych.

Znacząca liczba projektów resortu finansów wdraża obligatoryjne rozwiązania wynikające z przepisów prawa polskiego lub międzynarodowego. Wśród projektów są również przedsięwzięcia o charakterze wewnętrznym, które służą osiągnięciu wyższego poziomu dojrzałości organizacji i integracji systemu informacyjnego resortu.

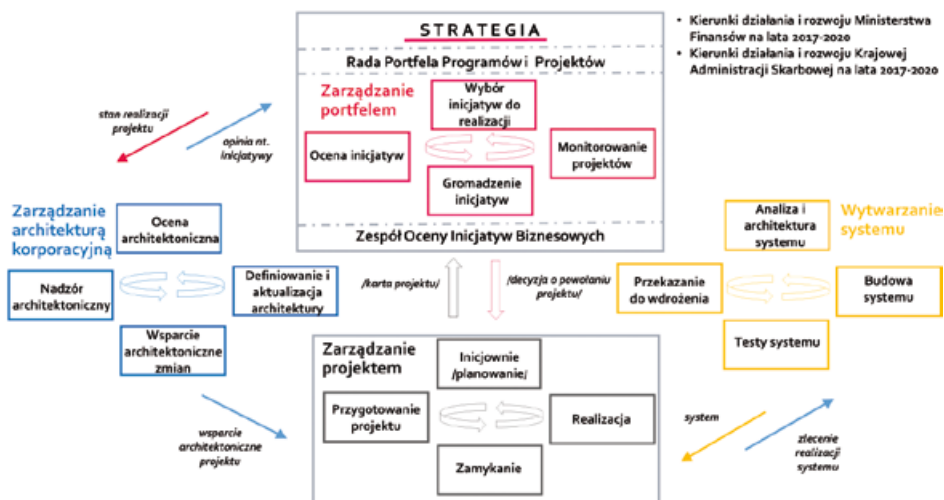
➡ Osiągnięcie dotyczy wzrostu znaczenia Biura Portfela w organizacji, poprzez wspieranie realizacji przedsięwzięć wynikających ze strategii MF i KAS oraz pełnienie roli koordynatora wprowadzanych zmian w resorcie finansów.

Rola Biura Portfela w organizacji została zdefiniowana i poszerzona. Obecnie, oprócz typowych usług, takich jak: centrum informacji o projektach, centrum wiedzy i doradztwa projektowego, monitorowanie projektów czy wsparcie dla kierownika projektu, Biuro Portfela MF pełni rolę integrującą, koordynującą i weryfikującą inicjatywy projektowe w kilku obszarach zarządczych i organizacyjnych.



Zadanie to skupia się wokół:

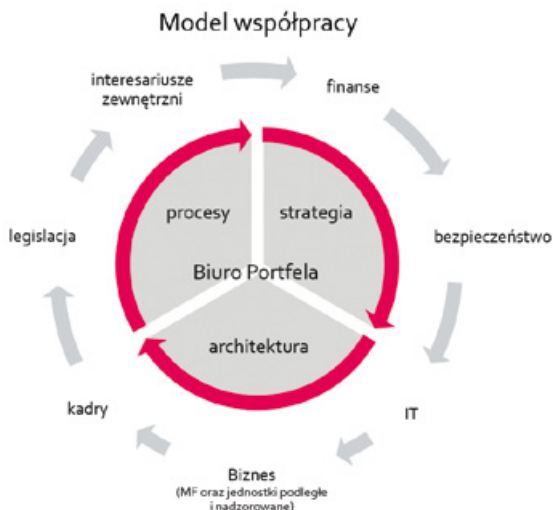
- Zapewnienia zgodności planowanych rozwiązań i realizowanych projektów ze strategią MF i KAS – realizowanie właściwych programów i projektów,
- Zapewnienia zgodności realizowanych projektów i projektowanych rozwiązań z docelową architekturą korporacyjną oraz standardami architektonicznymi (zgodność rozwiązań projektowych z istniejącym oraz docelowym modelem architektonicznym),
- Identyfikowania zmian i ich wpływu na procesy opisane w resorcie finansów,
- Zapewnienia zgodności projektów informatycznych z istniejącymi rozwiązaniami teleinformatycznymi,
- Zwiększenia elastyczności i skuteczności planowania inicjatyw,
- Doskonalenia zarządzania korzyściami wynikającymi z realizacji programów i projektów,
- Wdrażanie dedykowanej metodyki (Trampolina2), która określa zasady współpracy w obszarze zarządzania portfelem, architekturą korporacyjną, zarządzania projektem i procesem wytwórczym,
- Stworzenia warunków do podnoszenia kompetencji w zarządzaniu zmianą,
- Zapewnienia narzędzi do zarządzania portfelem programów i projektów oraz zarządzania programami i projektami.



?! Głównym problemem była silosowość organizacji, która przeszkadzała w integracji poszczególnych obszarów zmiany biznesowej. Dzięki utworzeniu z dniem 1 marca 2017 r. Krajowej Administracji Skarbowej dokonano zmian w strukturze organizacyjnej resortu finansów, co pozwoliło na integrację obszarów biznesowych z zakresu podatków, cła i kontroli skarbowej.

Dzięki powstaniu Biura Portfela Programów i Projektów oraz zasad zarządzania portfelem programów i projektów obejmujących cały resort finansów dokonano integracji poszczególnych obszarów zmiany biznesowej.

U Biuro Portfela znajduje się w samym centrum systemu zarządzania zmianą – integruje działania związane z planowaniem i budową portfela, w których uczestniczą komórki odpowiedzialne za strategię, architekturę korporacyjną i procesy biznesowe. Ponadto Biuro Portfela ściśle współpracuje i komunikuje swoje działania ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, co przedstawia poniższy model:



W ten sposób sprawnie działający portfel jest w stanie dostarczyć MF i KAS odpowiednich mechanizmów zmiany. Jest też zdolny do efektywnego wspierania realizacji potrzeb biznesowych organizacji. Integracja portfela z obszarem architektury korporacyjnej stanowi podstawowe wsparcie w definiowaniu zmiany i jej dekompozycji na określone składniki strukturalne MF i KAS (organizację i model biznesowy, model aplikacji i danych oraz model techniczny), których opis utrzymywany jest w strategicznym modelu architektury korporacyjnej.

Elementy modelu powiązane są z celami, zmianami strategicznymi oraz planowanymi korzyściami. Niewątpliwą zaletą takiego podejścia jest możliwość planowania zmian poprzez opis niezbędnego przyrostu architektury MF i KAS względem stanu aktualnego i wskazania wariantów ścieżek dojścia do zaplanowanego stanu docelowego. Pozwala także na identyfikację zależności i wpływu na projekty realizowane w ramach portfela programów i projektów Ministerstwa Finansów, a także pozwala oszacować skutki i zakres proponowanych zmian. Dzięki temu udaje się lepiej planować zasoby finansowe i techniczne do projektów.

NEUCA S.A.

NEUCA S.A. liderem w hurtowej dystrybucji farmaceutyków. Równolegle rozwijamy synergiczne biznesy. Jesteśmy ekspertami w wielu ściśle współpracujących w ramach rynku zdrowia segmentach: handlu hurtowym, produkcji farmaceutyków, marketingu, logistyce, zarządzaniu siecią przychodni lekarskich, badaniach klinicznych, telemedycynie, informatyce, reklamie i mediach. Grupa NEUCA jest firmą innowacyjną – prowadzimy liczne projekty startupowe i wprowadzamy na rynek zdrowia nowe rozwiązania. Wszystkie nasze działania realizowane w ramach strategii są podporządkowane wsparciu rozwoju niezależnych aptek.

„LEAN PMO - DROGA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA”

Prace nad formą „nowego” obszaru projektowego w NEUCA rozpoczęliśmy w 2017r. Była to wspólna inicjatywa Biura Projektów oraz Departamentu IT. Jej celem było udoskonalenie i wdrożenie procesu dostarczania rozwiązań biznesowych – od zgłoszenia pomysłu do operacyjnego uruchomienia produktów projektu.

➡ Początkowo skoncentrowaliśmy się na wdrażaniu procesów, raportów oraz narzędzi. Po pierwsze ustabilizowaliśmy system realizacji rozwiązań biznesowych (praca wykonywana w powtarzalny sposób, możliwość wykrywania odstępstw od standardów – zarówno tych negatywnych jak i pozytywnych, powszechna świadomość jak wprowadzamy zmianę w NEUCA). Po drugie dostarczyliśmy źródła informacji zarządczych by podejmować decyzje - wybór właściwych inicjatyw jak i właściwa ich realizacja. Po trzecie zbudowaliśmy solidne podstawy pod efektywne działanie w świecie zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności (tzw. VUCA) – ważne w kontekście rynku dystrybucji farmacji.

Mimo osiągnięcia pierwszych sukcesów – poprawienie ładu organizacyjnego, czytelność ról i odpowiedzialności, systemowego podejścia do zarządzania projektami i badania wpływu projektów na strategię NEUCA nasi kluczowi interesariusze Zarząd (kontekst zarządzania portfelowego) oraz dyrektorzy obszarów biznesowych (kontekst projektowy) postawili przed nami kolejne wyzwania – skrócenie czasu realizacji projektów oraz większą terminowość.

Lean Management drogą zwinności i doskonalenia PMO NEUCA w świecie VUCA.

Kolejnym niezbędnym krokiem było wdrożenie systemu zarządzania (system operacyjny PMO), który podnosi jakość świadczonych usług PMO w NEUCA oraz zapewnia realizację stawianych celów – skrócenie czasu realizacji projektów i większą terminowość. Podjęto decyzję o wejściu na „drogę Lean Management”. W efekcie, na poziomie organizacyjnym, przenieśliśmy punkt koncentracji na Klienta. Ciągłe identyfikujemy jego potrzeby zarówno biznesowe oraz związane z dostarczaniem rozwiązań. Na podstawie wymagań i ograniczeń doskonalimy sposób wykonywanej pracy. Takie działania umożliwiają wsparcie Klienta w realizacji celów strategicznych.

Osiągnięcie doskonałości na poziomie organizacyjnym nie byłoby możliwe bez zaangażowania pracowników. Na poziomie indywidualnym budujemy odpowiednie postawy, umiejętności oraz zachowania – zaangażowanie (w doskonalenie organizacji), skupienie (na tym co ważne), otwartość i transparentność (zgłaszanie problemów, sugestii usprawnień, wymiany wiedzy i doświadczeń), szacunek oraz odwaga.

KRYTERIA SUKCESU PMO W NEUCA



NEUCA

Od eksperymentów i niepewności do przyspieszonej realizacji projektów, zwiększonej terminowości i wskaźnika NPS'a.

?! W 2018 z powodu niedostatecznej wiedzy i braków kompetencyjnych w zakresie Lean Management uczestniczyliśmy w wizytach referencyjnych w organizacjach, które z sukcesem wdrożyły podejście w usługach. Jak się okazało był to klucz otwierający drzwi drogi ciągłego doskonalenia w PMO NEUCA. Przeprowadzaliśmy eksperymenty zgodnie z cyklem PDCA – wdrożyliśmy pierwszy element zarządzania wizualnego tablicę Kanban, zorganizowaliśmy spotkania dzienne na poziomie portfela projektów, wprowadziliśmy pierwsze próby systemowego podejścia do rozwiązywania problemów.

Dla kierowników projektów był to nowy sposób pracy, który wymagał pozyskania wiedzy, kompetencji, stworzenia odpowiednich nawyków wspierających wdrażane elementy. Niezbędne przy tym były takie cechy jak cierpliwość, konsekwencja w działaniu, odwaga oraz umiejętność przełamывania status quo.

W rezultacie w PMO NEUCA wdrożyliśmy i ciągle rozwijamy takie elementy systemu ciągłego doskonalenia (w oparciu o Lean Management) jak:

- Podejście zorientowane na klienta (ciągłe zbieranie opinii na temat funkcjonowania procesów projektowych tzw. VoC, badanie satysfakcji – kierownik projektu, procesy). Dostosowanie procesów do składanych potrzeb.

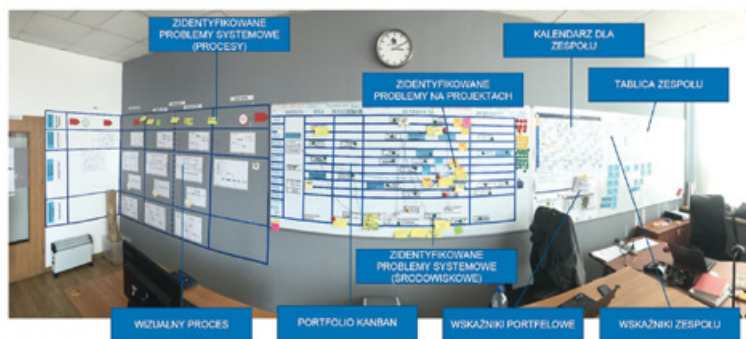
- Kaskadę celów strategicznych – w obszarach odpowiedzialnych za realizację projektów – wspólny cel.
- Standaryzacja pracy zarówno w zakresie procesowym jak i narzędziowym z wprowadzaniem licznych prototypów z szybką pętlą zwrotną.
- Kulturę skupioną na wyszukiwaniu i rozwiązywaniu odstępstw od standardu (rozwiązujemy problemy) – tworząc zespoły wielofunkcyjne, angażujące użytkowników procesu w rozwiązywanie problemów, wypracowywanie rekomendacji, eksperymentowanie oraz wyciągnięcie wniosków.
- Zarządzanie wizualne (tablice Kanban – poziom portfela projektów oraz zespołów projektowych, tablica zespołu – mierniki oraz plan produkcyjny, działania doskonalące, wizualizacja procesów, wizualizacja ważnych wydarzeń, zależności między projektami,).
- System spotkań dziennych (na poziomie projektów z kaskadą do portfela).
- Spotkania Kaizen (doskonalenie w obszarze PMO oraz strumienia wartości – IT, Kontrolling, Analiza Biznesowa oraz pozostali dostawcy).
- Wyszukiwanie, eliminacja strat oraz system sugestii pracowniczych (obszar PMO).
- Systemowe podejście do ciągłego rozwoju pracowników (kierowników projektów, zespołów projektowych oraz tzw. biznesu) – powołanie Akademii Zarządzania Projektami.

Początkowy brak wiedzy i doświadczeń zaadresowaliśmy poprzez:

- wizyty referencyjne w organizacjach, w których wdrożono kulturę ciągłego doskonalenia,
- pracę własną – lekturę literatury dziedzinowej, konferencje, studiowanie przypadków biznesowych,
- sesje z zewnętrznymi mentorami Lean oraz ekspertami doskonalenia w NEUCA
- w maju 2019 wsparcie audytora zewnętrznego – zbadanie dojrzałości Lean w PMO oraz stworzenie roadmapy rozwojowej.

ZARZĄDZANIE WIZUALNE – PORTFEL PROJEKTÓW

LOW TECH HIGH TOUCH



NEUCA



Od listopada 2018 do maja 2019 w wyniku działań doskonalących zidentyfikowano 183 problemów lub sugestii pracowniczych. Wszystkie zostały zaadresowane – rozwiązanie problemu lub wdrożenie sugestii. Podejście ciągłego doskonalenia, które przyjęliśmy w PMO NEUCA przynosi wiele wymiernych korzyści organizacyjnych:

- o 30% zwiększyliśmy terminowość realizacji projektów (miernik strategiczny „Projekty na czas”),
- o 40% skróciliśmy czas dostarczania produktów projektów (miernik strategiczny „Time to market”),
- uzyskaliśmy historycznie rekordowy wskaźnik satysfakcji klienta wewnętrznego ze świadczonych usług,
- zwiększyliśmy przepływ informacji o problemach, ryzykach na poziomie całego procesu wytwórczego (system spotkań dziennych),
- umożliwiliśmy codzienną wymianę wiedzy i doświadczeń,
- zbudowaliśmy podstawy odpowiedzialne za osiągnięcie wyników, doskonalenie organizacji oraz realizację celów strategicznych.

Ponadto pracownicy dostrzegają:

- zwiększony poziom satysfakcji z wykonywanej pracy (systemowe wsparcie w rozwiązywaniu problemów, szybka informacja zwrotna – odprawyienne, zmniejszone nakłady na tworzenie „papierowych” raportów, systemowe wsparcie w przypadku przeciążeń ilością pracy),
- łatwiejszy i biżący dostęp do informacji o stanie portfela projektów (transparencja działań i podejmowanych decyzji),
- wzrost wiedzy i kompetencji (świadomość procesów organizacji, rozwiązywanie problemów, efektywniejsza organizacja środowiska pracy).

Od PMO do Lean Management w organizacji ...

Kompleksowe podejście do wdrażania Lean Management w PMO początkowo zostało przyjęte jako swego rodzaju ciekawostka. Jednak wraz z wdrażaniem kolejnych elementów, dzięki osiąganym rezultatom pojawia się coraz większe grono miłośników Lean Management w NEUCA. Jednocześnie, jako PMO, udostępniamy możliwość zarówno aktywnego uczestnictwa we wdrożonych praktykach jak i wsparcie w ich wprowadzaniu.

U Droga ciągłego doskonalenia mimo odmienności realizowanych procesów może być wdrażane zarówno w obszarach biznesowych jak i w jednostkach funkcji wsparcia jakim są obszary PMO. Oczywiście zakres, narzędzia, które wykorzystamy zależą od kontekstu organizacji oraz zdefiniowanego problemu, który przed nami stoi. Podejście zaprezentowane w Lean PMO jest również odpowiedzią na wyzwania stawiane przed nowoczesnymi organizacjami, dla których zdolność adaptacji jest czynnikiem konkurencyjności.

PGNiG

Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo jest zintegrowanym przedsiębiorstwem energetycznym działającym w segmentach poszukiwania i wydobywania węgla, dystrybucji, obrotu i magazynowania gazu ziemnego oraz wytwarzania energii elektrycznej i ciepła. Projekty realizowane w Grupie Kapitałowej PGNiG są różnorodne, począwszy od projektów inwestycyjnych we wszystkich segmentach działalności, poprzez projekty stricte informatyczne do optymalizacyjno-organizacyjnych.

„za**PROJEKT**uj sukces – popularyzacja, zwiększenie jakości i integracja zarządzania projektami z zarządzaniem strategicznym GK PGNiG ”

Tempo zmian, z którymi GK PGNiG mierzy się od początku XXI wieku z roku na rok rośnie – rozdział działalności przesyłowej i dystrybucyjnej od handlowej, nowe segmenty działalności (energetyka i ciepłownictwo) czy w końcu giełda, rozwój rynku gazu i... koniec monopolu. Wspomniane wydarzenia oraz prognozowane wyzwania (dywersyfikacja kierunków dostaw gazu do Polski czy rozwój rynku LNG) wymusiły konieczność wdrożenia narzędzia do skutecznego i efektywnego realizowania Strategii jakim była **popularyzacja, zwiększenie jakości i integracja zarządzania projektami z zarządzaniem strategicznym GK PGNiG**.

➡ Opis osiągnięcia wg modelu POTI w oparciu o szereg zmian w 4 obszarach:



PROCESY

Metodyki

- a) Zaktualizowaliśmy metodykę projektową tworząc 2 ścieżki:
 - podstawową dla projektów mniej skomplikowanych,
 - rozszerzoną dla projektów bardziej skomplikowanych, w których zaleca się wyższe wymagania dotyczące harmonogramu, opisu zakresu i odpowiedzialności oraz uzasadnienia biznesowego.
- b) Wdrożyliśmy metodykę programową w celu zaadresowania potrzeby koordynacji projektów w dużych transformacjach organizacji.
- c) Wdrożyliśmy metodykę portfelową w celu: integracji zarządzania projektami i programami z zarządzaniem strategicznym, wprowadzenia jednolitego repozytorium projektowego oraz jednolitych zasad raportowania w GK PGNiG.
- d) Metodyka projektowa została wypracowana jako uniwersalna metodyka centralna, która może być przyjęta w obszarach (np. spółce) bez zmian lub być dopasowana do specyfiki obszaru jako metodyka obszarowa z jednoczesną certyfikacją potwierdzającą zgodność z metodyką centralną.

System motywacyjny za udział w projektach – Przyznaliśmy Kierownikowi Projektu uzależnioną od kategoryzacji i pracochłonności projektu pulę nagród do podziału na członków zespołu projektowego oraz nagrodę dla Kierownika Projektu zależną dodatkowo od oceny jego pracy przez Przewodniczącego Komitetu Sterującego i PMO. System został w kolejnym etapie rozszerzony na spółki GK PGNiG.

Integracja zarządzania projektami z procedurami korporacyjnymi – Integrujemy Project Management z Procedurą Inwestycyjną, zasadami planowania budżetów oraz procedurą M&A – włączyliśmy procesy projektowe w istniejące punkty decyzyjne i wyegzekwowaliśmy realizację wybranych zadań w formule projektowej.

ORGANIZACJA

Centralne i Obszarowe PMO – Wprowadziliśmy dwupoziomową strukturę PMO, w której:

- Centralne PMO zapewnia jednolite ramy dla zasad zarządzania projektami w GK PGNiG oraz nadaje kierunek rozwoju w zakresie stosowanych technik, narzędzi i kompetencji,
- Obszarowe PMO wspiera projekty i programy oraz realizuje funkcje specyficzne dla lokalnych potrzeb projektowych.

Role portfelowe – Powołaliśmy Rady Portfeli posiadające uprawnienia do nadzorowania oraz podejmowania decyzji o składzie i priorytetach przedsięwzięć znajdujących się w Portfelu oraz rolę Menadżera Portfela, która odpowiada przed Radą Portfela za zarządzanie powierzonym Portfelem.

Role projektowe i programowe – Wprowadziliśmy przejrzyste role na poziomie zarządzania strategicznego przedsięwzięciami oraz na poziomie wytwarzania produktów projektu, dzięki czemu podział odpowiedzialności jest precyzyjny i zrozumiały dla interesariuszy w całym cyklu życia projektu.

Zespół zawodowych Kierowników Projektów – Zbudowaliśmy zespół zawodowych Kierowników Projektów, którzy prowadzą najważniejsze, międzyobszarowe projekty strategiczne oraz są liderami zmian w stosowaniu najlepszych praktyk zarządzania projektami.

Akademia Zarządzania Projektami – Organizujemy cyklicznie duże programy szkoleniowe obejmujące całą Grupę Kapitałową popularyzujące wiedzę w zakresie zarządzania projektami oraz wiedzę na temat naszej metodyki i zebranych przez nas doświadczeń. Uczestnicy Akademii mają możliwość uzyskania certyfikatu zarządzania projektami (m. in. PRINCE2, MSP, MoP, P3O).

TECHNOLOGIA

Rejestr przedsięwzięć – Wdrożyliśmy Rejestr przedsięwzięć zawierający ustandaryzowane informacje o wszystkich przedsięwzięciach w GK PGNiG.

Narzędzia wspierające Kierownika Projektu i PMO – Udostępniliśmy Kierownikom Projektów narzędzia automatyzujące tworzenie harmonogramów i raportów statusowych w projektach. Obszarowe PMO otrzymały narzędzie wspierające naliczanie i rozliczanie nagród projektowych.

System PPM – Ukoronowaniem w zakresie technologii było wdrożenie systemu do zarządzania projektami, programami i portfelami przedsięwzięć, który skonsolidował wszystkie wymienione wyżej narzędzia, zdigitalizował procesy (w tym akceptację metodyczną i merytoryczną dokumentacji) oraz stał się centrum informacji o projektach w GK PGNiG.

INFORMACJA

Jakość informacji – budując model zarządzania projektami przywiązaliśmy dużą wagę do jakości informacji, która powinna być:

- **adekwatna** (dzięki dwustopniowej weryfikacji dokumentacji zarządczej: metodycznej przez PMO i merytorycznej przez Przewodniczącego Komitetu Sterującego),
- **aktualna** (dzięki dostępowi on-line w systemie PPM, obowiązkowi comiesięcznej aktualizacji, nieaktualność informacji jest automatycznie identyfikowana w systemie PPM),
- **zrozumiała** (dzięki częstym informacjom zwrotnym na niższe poziomy zarządcze wspieranym przez tzw. alerty PMO w systemie PPM),
- **wyselekcjonowana** (dzięki zarządzaniu poprzez tolerancje, kategoryzacji projektów oraz identyfikacji zdarzeń podlegających raportowaniu na wyższy poziom zarządczy).

Dashboardy projektowe i portfelowe – Projekty, Programy i Portfele prowadzone w Systemie PPM zostały wyposażone w czytelne, interaktywne raporty, tworzone automatycznie z wykorzystaniem najnowszych technologii Business Intelligence.

Zarządzanie zasobami – Zarządzamy informacją o zaangażowaniu zasobów ludzkich w projektach w celu zachowania balansu pomiędzy działalnością projektową a działalnością operacyjną. Wdrażamy możliwość ustalania limitów zaangażowania zasobów ludzkich w danym obszarze.

Raportowanie i monitorowanie czasu pracy – Wdrożyliśmy raportowanie czasu pracy w projektach dzięki prostemu procesowi, przyjaznej aplikacji (dostępnej także mobilnie) oraz powiązaniu raportowania czasu pracy z systemem nagród projektowych. W efekcie

raportowania posiadamy wiarygodne dane dotyczące faktycznego zaangażowania zasobów ludzkich w projektach.

Raportowanie do Zarządu – wdrożyliśmy cykliczne raportowanie wyselekcjonowanej informacji projektowej na posiedzeniach Zarządu PGNiG SA, na których przyjmowane są wytyczne Zarządu mobilizujące Przewodniczących Komitetów Sterujących w aspektach projektowych.



Mierniki osiągnięcia

Miernik	Wartość początkowa (2016)	Wartość końcowa (2019)	Zmiana
Popularyzacja zarządzania projektami			
Liczba projektów i programów	60	140	+133%
Liczba uczestników projektów	632	1150	+82%
Wzrost jakości zarządzania projektami			
Liczba osób z certyfikatem z zarządzania projektami	71	159	+124%
Odsetek Kierowników Projektu z certyfikatem z zarządzania projektami	12%	65%	+53 p.p.
Odsetek członków PMO z certyfikatem z zarządzania projektami i portfelami	14%	60%	+46 p.p.
Odsetek projektów z systemowym monitorowaniem wykonania budżetu	0%	87%	+87 p.p.
Odsetek projektów z harmonogramem w MS Project	28%	88%	+60 p.p.
Integracja modelu zarządzania projektami z zarządzaniem strategicznym w GK PGNiG			
Liczba portfeli przedsięwzięć	2	11	+450%
Odsetek projektów prowadzonych w systemie PPM	25%	88%	+63 p.p.
Odsetek projektów skategoryzowanych pod względem strategicznym i ważności dla obszaru	0%	100%	+100 p.p.
Miernik główny biznesowy			
EBITDA [mld PLN]	6	7,1	+18%



Główne wyzwania oraz sposoby ich rozwiązania

Wzrost pracochłonności związany z rozwojem i popularyzacją modelu zarządzania projektami - rozwiązaniem była identyfikacja komórek organizacyjnych, które mogły odciążyć Centralne PMO poprzez przyjęcie na siebie funkcji Obszarowych PMO.

Opór organizacji przed zmianą dotychczasowych procesów i narzędzi – wdrożenie szeroko zakrojonego programu szkoleniowego, które budowało wiedzę i zrozumienie dla wprowadzanych zmian oraz dało pracownikom możliwość rozwoju, jednocześnie pokazując, że firma w nich inwestuje.

U Podobne osiągnięcie można zastosować w dużych przedsiębiorstwach w różnych branżach. Wymagane są: wsparcie z poziomu Zarządu, zasoby finansowe, lider i zespół projektowy/programowy, czas (ok. 2-3 lata) oraz konsekwencja w działaniach.



Santander Bank Polska S.A.

Santander Bank Polska jest drugim pod względem wielkości aktywów bankiem w Polsce, który oferuje rozwiązania finansowe dla osób indywidualnych, mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz polskich i międzynarodowych korporacji. Bank ma jedną z największych w Polsce sieci oddziałów i placówek partnerskich, jak również świadczy usługi poprzez elektroniczne kanały dostępu, w tym bankowość mobilną. Jest jednym z liderów rynku w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii w usługach bankowych, konsekwentnie budując swoją markę zgodnie ze strategicznym celem osiągnięcia pozycji najlepszego banku dla klienta. Od 2011 r. Bank należy do międzynarodowej Grupy Santander.



W 2019 roku Santander Bank Polska zdobył główną nagrodę w X. edycji badania jakości obsługi „Złoty Bankier”. Bank został doceniony za przyrost satysfakcji klientów. Pierwsze miejsce, po raz pierwszy w historii rankingu, zajął jeszcze w dwóch kategoriach: Konto osobiste oraz Kredyt gotówkowy. Drugie miejsce otrzymał w kategoriach Karta kredytowa oraz Bank wrażliwy społecznie (za program „Tu mieszkam, tu zmieniam”).

„DOJRZAŁOŚĆ PORTFELA PROJEKTÓW OSIĄGNIĘTA DZIĘKI SYNERGII METODYCZNEJ I ZGODNOŚCI ZE STRATEGIĄ ORGANIZACJI”

Without data, you're just another person with an opinion.

Edwards Deming

Biuro Projektów Infrastrukturalnych jako jednostka zlokalizowana w Pionie Transformacji Cyfrowej, funkcjonuje w obecnej postaci stosunkowo krótko, bo od października 2017 roku. Początkowo działała w obrębie Zespołu Zarządzania Zasobami i Projektami IT, ale dzięki swojej specyfice, specjalizacji i odrębności od standardowego nurtu zarządzania zmianami w organizacji, z czasem przerodziła się w osobne Biuro w Obszarze Usług IT. Głównym powodem wyodrębnienia była chęć efektywnego i jednoznacznego realizowania strategii obszarowej oraz zoptymalizowanie zarządzania projektami technologicznymi.

➔ Sukcesem Biura Projektów Infrastrukturalnych jest osiągnięcie w bardzo krótkim czasie wysokiego i mierzalnego poziomu dojrzałości, pozwalającego na ciągle dostarczanie wartości spójnej ze strategią Banku. Dzięki metrykom, jasnemu wskazaniu i weryfikacji strategicznych elementów wpływających na jakość portfela, posiadamy punkt odniesienia i możemy korygować nasze działania. Natomiast trafna kwalifikacja projektów i określenie poziomu, w jaki wspierają one poszczególne elementy strategii, daje szansę na sprawną priorytetyzację i możliwość koncentracji na tym „co najważniejsze”. Nasz proces projektowy jest hybrydą podejścia kaskadowego i zwinnego.

Każdy projekt pozycjonowany jest w portfelu za pomocą tzw. „value scoring”, czyli określonej wartości punktowej, która wynika ze stopnia zgodności projektu ze strategią organizacji. Pod uwagę bierzemy tu kilka wymiarów, w tym przede wszystkim: bezpieczeństwo, obligatoryjność prawną projektu, powiązanie z innymi działaniami strategicznymi organizacji. Oprócz tego, że wiemy, który z projektów jest istotniejszy w kontekście wykorzystania ograniczonych zasobów ludzkich czy budżetowych, wiemy również jaka wartość dostarczana jest dla organizacji w czasie.



Każdy projekt oceniamy od strony jakościowej w trybie tygodniowym. Bierzymy pod uwagę takie kryteria jak: jakość dokumentacji projektowej, aktualność i jakość harmonogramu, dotrzymanie terminów budżetowych, jakość zarządzania ryzykami, jakość zarządzania zmianą, jakość raportowania, jakość współpracy z interesariuszami, jakość komunikacji, zgodność z przyjętym procesem projektowym. Dzięki takiej metryce można szybko ocenić i skorygować działania w poszczególnych projektach, jednocześnie oceniając całościowo jakość pracy Kierownika Projektów, a także całego portfela.



Używamy tu dwóch typów mierników:

1. Mierniki strategiczne – reprezentują elementy strategii, które mają szczególne znaczenie dla rozwoju banku. Określają one skalę punktową, gdzie każdy projekt został wyceniony, co pozwoliło określić jego priorytet. Dzięki takiemu podejściu cały czas (tryb tygodniowych przeglądów), mamy jasność na ile dana pozycja w portfolio odpowiada naszej strategii oraz możemy w łatwy sposób ocenić poziom dostarczanej wartości dla organizacji. W ostatnim kwartale 2018 zanotowaliśmy wzrost tego wskaźnika o 64%.
2. Mierniki operacyjne – w trakcie realizacji poszczególnych projektów istotna jest obserwacja kilku wymiarów mających bezpośredni wpływ na jakość usług dostarczanych przez zespoły technologiczne dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Jednym z takich mierników jest ograniczenie liczby incydentów IT, które wprost przekłada się na dostępność systemów. Tutaj, w 2018 r. zanotowaliśmy zmniejszenie liczby incydentów o 44%, w porównaniu do 2017 r. Następnym miernikiem jest liczba zmienianych komponentów zaliczonych do przestarzałych w procesie Life Cycle Management. Tutaj liczba komponentów wzrosła o 47% (IV kw. 2018 vs. I kw. 2018).

To oczywiście wybrane metryki na jakie patrzymy. Oprócz tego istnieje jeszcze kilka elementów znacznie wspomagających efektywność zespołu. Sprawne zarządzanie budżetem projektów osiągane jest dzięki umiejscowieniu zarządzania budżetem całego Obszaru Utrzymania Usług IT w Biurze Projektów Infrastrukturalnych. Dzięki temu podejmowanie decyzji o przesunięciach kwot między poszczególnymi wydatkami jest szybkie, a czas realizacji poszczególnych kroków związanych z użyciem środków per projekty, optymalny.

Planowanie prac projektowych dotyczy także określenia zaangażowania poszczególnych zespołów merytorycznych. Realizowane jest to na poziomie portfela projektów, po to, aby wychwycić wąskie gardła zasobowe oraz w odpowiedni sposób zareagować, wskazując priorytety. Priorytetyzacja projektów w jasny sposób wskazuje, które projekty powinny być obsługiwane w pierwszej kolejności.

Główni interesariusze portfela oraz główne korzyści wynikające ze zmiany w organizacji projektów:

- **KLIENCI BANKU** – zwiększenie bezpieczeństwa systemów, lepszy time 2 market, zmniejszenia czasu niedostępności systemów podczas przerw technicznych.
- **KLIENCI WEWNĘTRZNI** - optymalizacja czasu realizacji projektów, synergia w realizacji testów dla zmian wynikających z projektów.

- **ZARZĄD BANKU** – w zakresie sprawniejszego wypełniania strategii organizacji, zwiększenia wpływu na wskaźniki lojalności klientów.
- **DYREKCJA PIONU I OBSZARU** – precyzyjne raportowanie o stanie projektów, efektywniejsze wypełnianie strategii obszaru, wyłapywanie synergii międzyprojektowych, sprawniejsze zarządzanie zasobami, w tym budżetem.
- **ZESPOŁY ODPOWIEDZIALNE ZA SYSTEMY** – korzystanie ze wspólnego narzędzia w obszarze projektów i wdrożeń, lepsze wykorzystanie zasobów.
- **ZESPOŁY ODPOWIEDZIALNE ZA PLATFORMY INFRASTRUKTURALNE** – optymalne działanie przy projektach wielokomponentowych, skoordynowane podniesienia wersji platform, łatwiejsza koordynacja testów dla dziesiątek systemów jednocześnie.



Głównymi trudnościami przy realizacji projektu były:

Wyzwaniem jest na pewno zmiana kulturowa, która niesie za sobą również zmianę w sposobie pracy. Rozwiązaniem w niektórych obszarach może okazać się rozszerzenie kompetencji specjalistycznych zespołów, a tym samym większej mocy sprawczej.

U Przejrzysty standard realizacji projektów infrastrukturalnych działa na bazie metodycznej waterfall i agile, wykorzystując hybrydę narzędzi wspierających z jednej strony projekty zwinne – SCRUM, KANBAN, a drugiej tradycyjną kaskadę, gdzie podstawę stanowi harmonogram. Zaproponowane rozwiązanie narzędziowe umożliwia audytowalność, przejrzystość oraz raportowanie na wielu płaszczyznach zarządzania portfelem projektów z naciskiem na element jakościowy prowadzonych inicjatyw, ale również stanowi źródło informacji w procesie zarządzania budżetem całego Obszaru Usług IT.



IPMA» POLSKA

International Project Management Association Polska (IPMA Polska) jest wiodącą organizacją non-profit zrzeszającą profesjonalistów oraz instytucje chcące doskonalić się w zarządzaniu projektami, portfelami i programami projektów. IPMA Polska jako narodowa organizacja jest częścią International Project Management Association. Misją IPMA Polska jest rozwój dziedziny project management oraz umacnianie profesji kierownika projektu.

IPMA to:

- ▶ Wymiana doświadczeń
 - poprzez organizowanie konferencji, spotkań i warsztatów tematycznych, mających na celu wspólne wypracowanie rozwiązań w gronie praktyków i omówienie najistotniejszych problemów, z jakimi spotykają się na co dzień. Cyklicznie odbywają się warsztaty kierowane do dyrektorów Biura Zarządzania Projektami „IPMA dla PMO” oraz dyrektorów Działów Personalnych „IPMA PM dla HR”.
- ▶ Wsparcie Project Managerów i organizacji wdrażających projektowe zarządzanie
 - poprzez wydawanie publikacji, dzielenie się wiedzą, implementowanie międzynarodowych standardów w Polsce.
- ▶ Rozwój osób i firm
 - poprzez ocenę projektów w konkursie Project Excellence, poświadczanie kompetencji PM'ów międzynarodowym 4-stopniowym systemem certyfikacji IPMA, przygotowanie ścieżki rozwoju pracowników w firmach.



Autoryzowana
Jednostka Szkoleniowa

