



Urząd Miasta Krakowa wdraża system zarządzania projektowego, wspierając go dedykowanym rozwiązaniem informatycznym, opartym na systemie Microsoft® Office Enterprise Project Management 2007.



Informacje ogólne:

Kraj lub region: Polska

Sektor: publiczny

Informacje o kliencie

Urząd Miasta Krakowa zarządza metropolią, która ma ok. 700 tys. stałych mieszkańców i ok. 300 tys. osób mieszkających tymczasowo lub dojeżdżających do pracy z gmin sąsiednich. Kraków jest jednym z najlepiej z informatyzowanych samorządów w Polsce, co wynika z obiektywnych potrzeb miasta, ambicji włodarzy, jak i długiej tradycji, które tłem i wsparciem są lokalne uczelnie i firmy technologiczne.

Sytuacja

Władze Krakowa uznały, że kluczową sprawą dla powodzenia dalszego rozwoju miasta jest przygotowanie pracowników magistratu na to, że zmiany są najbardziej stałym elementem ich pracy. Środkiem do osiągnięcia tego celu miało być wdrożenie systemu zarządzania wspartego dedykowanym rozwiązaniem informatycznym.

Rozwiązanie

Po długim procesie analizy dostępnych na rynku systemów, Urząd Miasta Krakowa wybrał platformę Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM) 2007. Spełniała ona gros wymagań funkcjonalnych, zapewniając jednocześnie atrakcyjne warunki licencyjne i łatwe do przyswojenia narzędzia dla użytkowników.

Opis wdrożenia

„Ostateczną konsekwencją wdrożenia EPM 2007 w naszym urzędzie jest wyraźniejszy obraz przyszłości. Można ją przewidywać, ale także lepiej się do niej przygotowywać. Temu właśnie służy rzetelne planowanie czasu projektów, ich zasobów i budżetów. Oprócz tego, dzięki zapewnianej przez EPM 2007 przejrzystości, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej zdajemy sobie sprawę z możliwości optymalizacji działań, które podejmujemy – i o to właśnie chodzi”.

Piotr Malcharek, Dyrektor Wydziału Informatyki

Wejście Polski do Unii Europejskiej stworzyło społecznościom lokalnym szansę na szybki rozwój. Aby te szanse w pełni wykorzystać, samorządy wprowadzają zasadnicze zmiany organizacyjne. Obok tradycyjnych organizacji nastawionych na sprawne realizowanie procesów, w samorządach pojawiły się więc komórki działające na zasadach stricte projektowych. Motorem tych zmian są inwestycje współfinansowane ze środków UE, ale najsprawniejsze samorządy zauważyły już, że podejście projektowe może być bardzo skuteczne także w innych dziedzinach.

Korzyści

- Wsparcie i automatyzacja zadań w ramach wdrożonego w Urzędzie Miasta Krakowa systemu zarządzania projektowego
- Zdolność do lepszego wykorzystania ograniczonych zasobów ludzkich i finansowych
- Możliwość szybkiego agregowania informacji na temat bieżącego stanu projektów według różnych obszarów
- Możliwość łatwego symulowania przyszłych zdarzeń na podstawie różnych wersji harmonogramów, budżetów, stopnia wykorzystania zasobów itd.
- Łatwiejsze podejmowanie decyzji na temat priorytetów działań w różnych dziedzinach, dzięki obiektywnym danym
- Rzetelne planowanie działań dzięki przejrzystości i możliwości sięgania do danych historycznych
- Przejrzystość skutkująca łatwym wychwytywaniem dziedzin nadających się do optymalizacji

Korzyści

Wejście Polski do Unii Europejskiej stworzyło społecznościom lokalnym szansę na szybki rozwój. Aby te szanse w pełni wykorzystać, samorządy wprowadzają zasadnicze zmiany organizacyjne. Obok tradycyjnych organizacji nastawionych na sprawne realizowanie procesów, w samorządach pojawiły się więc komórki działające na zasadach stricte projektowych. Motorem tych zmian są inwestycje współfinansowane ze środków UE, ale najsprawniejsze samorządy zauważyły już, że podejście projektowe może być bardzo skuteczne także w innych dziedzinach.

Wymownym przykładem tego trendu jest Małopolska. Urząd Miasta Krakowa doszedł do wniosku, że cechy projektów ma większość działań nie związanych bezpośrednio z obsługą interesantów. „Projektem jest każda inwestycja, ale także każde większe przedsięwzięcie celowe, jak organizacja imprezy, albo uruchomienie nowego obszaru odpowiedzialności, jak miało to miejsce w przypadku przejęcia przez nas obsługi stypendiów dla uczniów. Dla większej sprawności i przejrzystości nawet niektóre powtarzalne procesy można zacząć traktować jako cykle projektów” – mówi Marta Nowak, Dyrektor Magistratu

Władze Krakowa nie poprzestały na zmianie filozofii działania. Za nią poszło przyjęcie formalnej metodyki projektowej, usankcjonowanej zarządzeniem Prezydenta Miasta, a także wdrożenie dedykowanego narzędzia wspierającego operacyjne zarządzanie projektami. Urząd wybrał Microsoft Enterprise Project Management (EPM) 2007. „Wdrożyliśmy rozwiązanie, które na tym etapie umożliwi nam operacyjne zarządzanie i nadzór nad wieloma projektami jednocześnie, w czterech obszarach: czasu, zasobów, budżetów, a także dokumentacji. Celowo unikaliśmy modyfikowania standardu, by to organizacja dostosowała się do narzędzia i metodyki, a nie odwrotnie” – tłumaczy Piotr Malcharek, Dyrektor Wydziału Informatyki

Równolegle Urząd zakupił kompatybilny z EPM system wspomagający zarządzanie portfelem projektów – Microsoft Project Portfolio Server 2007. „Wdrożenie rozwiązania do zarządzania portfelem projektów jeszcze się formalnie nie zaczęło, niemniej staramy się dobrze rozpoznać platformę, by móc

niedługo wystartować z pilotażem. Dopiero na tej podstawie będziemy w stanie określić szczegółowe wymagania” – wyjaśnia przyjętą przez miasto strategię Piotr Malcharek.

Po ponad pół roku funkcjonowania rozwiązania do zarządzania projektami, Urząd nie ma wątpliwości, że posunięcie było właściwe. „Dzięki EMP 2007 członkowie Zarządu Miasta i inne osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary w jednej chwili widzą, jak wygląda tempo prac na tle harmonogramów, wykorzystanie budżetów itd. System zawiera obiektywne dane, co zdecydowanie zmniejsza poziom emocji w dyskusjach na temat tego, które działania mają pierwszeństwo. Tę przejrzystość trudno przecenić, bo to jest coś, czego nam do tej pory bardzo brakowało” – mówi Piotr Malcharek.

Sytuacja

Urząd Miasta Krakowa zarządza metropolią, która ma ok. 700 tys. stałych mieszkańców i ok. 300 tys. osób mieszkających tymczasowo lub dojeżdżających do pracy z gmin sąsiednich. Kraków jest jednym z najlepiej z informatyzowanych samorządów w Polsce, co wynika z obiektywnych potrzeb miasta, ambicji władarzy, jak i długiej tradycji, której tłem i wsparciem są lokalne uczelnie i firmy technologiczne.

Kraków zawsze miał potencjał, który wciąż plasuje miasto (i cały region) na pierwszych miejscach list atrakcyjności inwestycyjnej. Krakowscy urzędnicy wiedzą wszakże, że pozycja nie jest miastu dana raz na zawsze, i że trzeba ją pielęgnować i wspierać. Kraków to nie tylko inwestycje – to także imprezy kulturalne, nauka i edukacja, nade wszystko zaś po prostu miejsce do życia dla ludzi.

„Rola samorządów w codziennym życiu społecznym i gospodarczym stale wzrasta. Nasze wejście do Unii Europejskiej tylko przyspieszyło ten proces. Chcemy dany nam czas wykorzystać jak najlepiej – przygotować Kraków na wyzwania przyszłości, a zarazem dać mieszkańcom satysfakcję, że mieszkają właśnie tutaj. To wymaga mobilizacji ludzi i środków, ale także zdolności samorządu do poprawy jakości zarządzania tymi zasobami” – mówi Jacek Majchrowski, Prezydent Miasta Krakowa.

„Rola samorządów w codziennym życiu społecznym i gospodarczym stale wzrasta. Nasze wejście do Unii Europejskiej tylko przyspieszyło ten proces. Chcemy dany nam czas wykorzystać jak najlepiej – przygotować Kraków na wyzwania przyszłości, a zarazem dać mieszkańcom satysfakcję, że mieszkają właśnie tutaj. To wymaga mobilizacji ludzi i środków, ale także zdolności samorządu do poprawy jakości zarządzania tymi zasobami”

Jacek Majchrowski,
Prezydent Miasta Krakowa

„W pierwszym etapie wdrożenia wiedzieliśmy, że użytkownicy dopiero zaczynają przygodę z zarządzaniem projektami dlatego wielu funkcji nowej wersji będzie jeszcze niewykorzystane, i że należy się skupić na edukacji oraz zapewnieniu płynnego wejścia w nowe środowisko. W drugim etapie wdrożenia system został dostosowany do jasno określonych wymagań i oczekiwań klienta. Urząd Miasta zgodził się na zaproponowaną przez nas strategię wdrożenia kroczącego, dającą ludziom czas na oswojenie się z nowym rozwiązaniem i nowym systemem pracy bez nadmiernej presji”

Jarosław Rosa, Członek Zarządu ISCG Sp. z o.o. – firmy, która pomagała Urzędowi Miasta Krakowa w wyborze i wdrożeniu rozwiązania.

Owa zdolność nie powstaje oczywiście samoistnie. Trzeba mieć jej spójną wizję i znaleźć sposoby, by wprowadzić ją w życie. Krakowscy rajcy znaleźli i jedno, i drugie. „Uznaliśmy, że kluczową sprawą dla powodzenia dalszego rozwoju Krakowa jest przygotowanie pracowników Urzędu Miasta na to, że zmiany są najbardziej stałym elementem ich pracy. Doszliśmy do wniosku, że możemy to zrobić, wdrażając w urzędzie system zarządzania projektowego w tych wszystkich obszarach, które nie są związane z obsługą obywateli” – wyjaśnia Marta Nowak, Dyrektor Magistratu

Podjęcie projektowe wydawało się o tyle właściwe, że większość środków i zasobów miasta, zarówno własnych, jak i pozyskanych ze źródeł zewnętrznych, jak emisje obligacji, czy środki z funduszy UE, budżetowanych jest z myślą o konkretnych przedsięwzięciach.

Rozwiązanie

Z góry wiadomo było, że istotnym elementem nowego systemu zarządzania będzie dedykowane oprogramowanie. „Wdrożenie rozwiązania informatycznego do wspomagania zarządzania projektami było konieczne z kilku powodów. Po pierwsze, każdy system zarządzania wymaga stawiania jasnych celów, nadawania odpowiedzialności, przydzielania zasobów, budżetów itd., a potem bieżącego śledzenia i rozliczania ludzi z efektów ich pracy. Po drugie, istniała potrzeba oglądu całości działalności projektowej urzędu po to, by móc sprawnie decydować o priorytetach” – mówi Piotr Malcharek, Dyrektor Wydziału Informatyki.

Tak rozpoczęło się poszukiwanie rozwiązania odpowiedniego dla urzędu, które samo w sobie było przedsięwzięciem projektowym sporej skali.

„Sprawdziliśmy, co jest dostępne na rynku. Następnie ustaliliśmy, co z tego można kupić za rozsądną cenę. Potem zaczęliśmy badać, które z rozwiązań mają szansę pomóc użytkownikom w pracy, a nie zniechęcać ich. Na koniec analizowaliśmy koszty wdrożenia i utrzymania. Mówię o tym w skrócie, ale to były miesiące – nie chcieliśmy popełnić błędu, bo wiedzieliśmy, że od naszej decyzji dużo zależy” – tłumaczy Piotr Malcharek.

Ostatecznie urząd wybrał platformę Microsoft Office Enterprise Project Management (EPM) 2007. Spełniała ona gros wymagań funkcjonalnych, zapewniając jednocześnie atrakcyjne warunki licencyjne i łatwe do przyswojenia narzędzia dla użytkowników.

Do pomocy we wdrożeniu Urząd wybrał ISCG Sp. z o.o. – firmę zarekomendowaną przez polski oddział Microsoft, mającą status złotego partnera w dziedzinie Information Worker Solutions. Kluczowe znaczenie miał dla Urzędu fakt, że ISCG prowadziła analogiczne projekty w sektorze publicznym, w tym m.in. w Urzędzie Miasta Poznania, Ministerstwie Sprawiedliwości, a także duże projekty w przemyśle, między innymi w Elektrociepłowni Kraków, Grupie Lotos oraz firmie Slovnaft.

Przygotowując projekt rozwiązania dla UM Krakowa, ISCG wykorzystwała architekturę referencyjną dla wdrożeń EPM w sektorze publicznym. Architektura ta została stworzona przez Centrum Innowacji Microsoft w Łodzi.

„Szczególnie przydatne okazały się przygotowane w ramach tej architektury szablony harmonogramów projektów, przemyślane w taki sposób, aby odzwierciedlały działania specyficzne dla administracji” – podkreśla Karolina Stankiewicz, Inżynier Systemowy w ISCG Sp. z o.o. „W pierwszym etapie wdrożenia wiedzieliśmy, że użytkownicy dopiero zaczynają przygodę z zarządzaniem projektami dlatego wiele funkcji nowej wersji będzie jeszcze niewykorzystanych, i że należy się skupić na edukacji oraz zapewnieniu płynnego wejścia w nowe środowisko. W drugim etapie wdrożenia system został dostosowany do jasno określonych wymagań i oczekiwań klienta. Urząd Miasta zgodził się na zaproponowaną przez nas strategię wdrożenia kroczącego, dającą ludziom czas na oswojenie się z nowym rozwiązaniem i nowym systemem pracy bez nadmiernej presji” – opowiada Jarosław Rosa, Członek Zarządu ISCG Sp. z o.o. – firmy, która pomagała Urzędowi Miasta Krakowa w wyborze i wdrożeniu rozwiązania.

Założono, że większość użytkowników systemu będzie korzystała za pośrednictwem przeglądarki WWW, zaś kierownicy projektów i menedżerowie będą wykorzystywać program Microsoft Office Project Professional 2007. „Rozpoczęliśmy ‘ćwiczenia’ od drobnych

„Dzięki EMP 2007 Prezydent Miasta i inne osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary w jednej chwili widzą, jak wygląda tempo prac na tle harmonogramów, wykorzystanie budżetów itd. System zawiera obiektywne dane, co zdecydowanie zmniejsza poziom emocji w dyskusjach na temat tego, jakie działania mają pierwszeństwo. Tę przejrzystość trudno przecenić, bo to jest coś, czego nam do tej pory bardzo brakowało”.

Piotr Malcharek, Dyrektor Wydziału Informatyki

projektów organizacyjnych i wdrożeniowych, aby umożliwić ludziom uczenie się bez obaw o jakieś poważne konsekwencje. To jednak nie były testy, lecz realne przedsięwzięcia. Oprócz tego, stworzyliśmy system zachęt dla pracowników, by chcieli aktywnie zdobywać doświadczenia i angażować się w nowe przedsięwzięcia” – tłumaczy Piotr Malcharek.

Po kilku miesiącach EPM 2007 objął procesy związane z przygotowaniem i prowadzeniem postępowań przetargowych.

„W tym wypadku musieliśmy dokonać w systemie szeregu zmian zasugerowanych przez przyszłych użytkowników. Chodziło o stworzenie ról projektowych występujących w projektach tego typu, a także wprowadzenie zmian językowych, by system odzwierciedlał pojęcia zawarte w ustawach oraz rozporządzeniach odnoszących się do przetargów” – wyjaśnia Karolina Stankiewicz.

Korzyści

Wdrażając EPM 2007, Urząd Miasta Krakowa stworzył infrastrukturę informatyczną dla systemu zarządzania projektowego. Taki sposób organizacji pracy w wielu dziedzinach okazał się lepszy niż podejście procesowe.

„Projekt to przedsięwzięcie, które skłania do myślenia o pracy w kategoriach zadań i efektów, które na dodatek muszą zmieścić się w pewnym skończonym czasie. W sektorze publicznym nie jest to powszechne, ale nasze cele są ambitne i dlatego sięgamy po ambitne wzorce zarządzania i narzędzia” – podkreśla Jacek Majchrowski, Prezydent Miasta Krakowa

Z systemu korzysta ok. 250 osób. Ta liczba szybko jednak rośnie, ponieważ system sukcesywnie obejmuje kolejne obszary działalności urzędu. Trzeba pamiętać, że EPM to narzędzie przede wszystkim dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Oznacza to, że korzyści z wdrożenia nie są wprost proporcjonalne do liczby użytkowników. Znajduje to potwierdzenie w rzeczywistości.

„Dzięki EMP 2007 Prezydent Miasta i inne osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary w jednej chwili widzą, jak wygląda tempo prac na tle harmonogramów, wykorzystanie budżetów itd. System zawiera obiektywne dane, co zdecydowanie zmniejsza

poziom emocji w dyskusjach na temat tego, jakie działania mają pierwszeństwo. Tę przejrzystość trudno przecenić, bo to jest coś, czego nam do tej pory bardzo brakowało” – mówi Piotr Malcharek.

Za pomocą funkcji raportowych EPM 2007 władze miasta mogą łatwo agregować dane ze wszystkich toczących się projektów. Może oceniać postęp prac, sprawdzać wzajemne powiązania projektów, niwelować niedobór lub nadmiar zaangażowanych zasobów. Może także symulować różne scenariusze rozwoju sytuacji.

„Ostateczną konsekwencją wdrożenia EPM 2007 w naszym urzędzie jest wyraźniejszy obraz przyszłości. Można ją przewidywać, ale także lepiej się do niej przygotowywać. Temu właśnie służy rzetelne planowanie czasu projektów, ich zasobów i budżetów. Oprócz tego, dzięki zapewnianej przez EPM 2007 przejrzystości, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej zdajemy sobie sprawę z możliwości optymalizacji działań, które podejmujemy – i o to właśnie chodzi” – podkreśla Piotr Malcharek.

Syntetyczny obraz korzyści, które Urząd Miasta Krakowa odniósł w wyniku wdrożenia EPM 2007 wygląda następująco:

- Wsparcie i automatyzacja zadań w ramach wdrożonego w Urzędzie Miasta Krakowa systemu zarządzania projektowego
- Zdolność do lepszego wykorzystania ograniczonych zasobów ludzkich i finansowych
- Możliwość szybkiego agregowania informacji na temat bieżącego stanu projektów według różnych obszarów
- Możliwość łatwego symulowania przyszłych zdarzeń na podstawie różnych wersji harmonogramów, budżetów, stopnia wykorzystania zasobów itd.
- Łatwiejsze podejmowanie decyzji na temat priorytetów działań w różnych dziedzinach, dzięki obiektywnym danym
- Rzetelne planowanie działań dzięki przejrzystości i możliwości sięgania do danych historycznych
- Przejrzystość skutkująca łatwym wychwytywaniem dziedzin nadających się do optymalizacji