

Natalia Cetera

Kierowniczka Pracowni Otwierania Kultury

Fundacja Centrum Cyfrowe



Dobre praktyki instytucji kultury w zarządzaniu projektem cyfrowym

Projekt: *Jak skutecznie realizować projekty IT w sektorze kultury?* został sfinansowany przez Unię Europejską NextGenerationEU.

Dofinansowanie z UE: 28 800,00 zł

Całkowity koszt realizacji projektu: 36 160,00 zł brutto

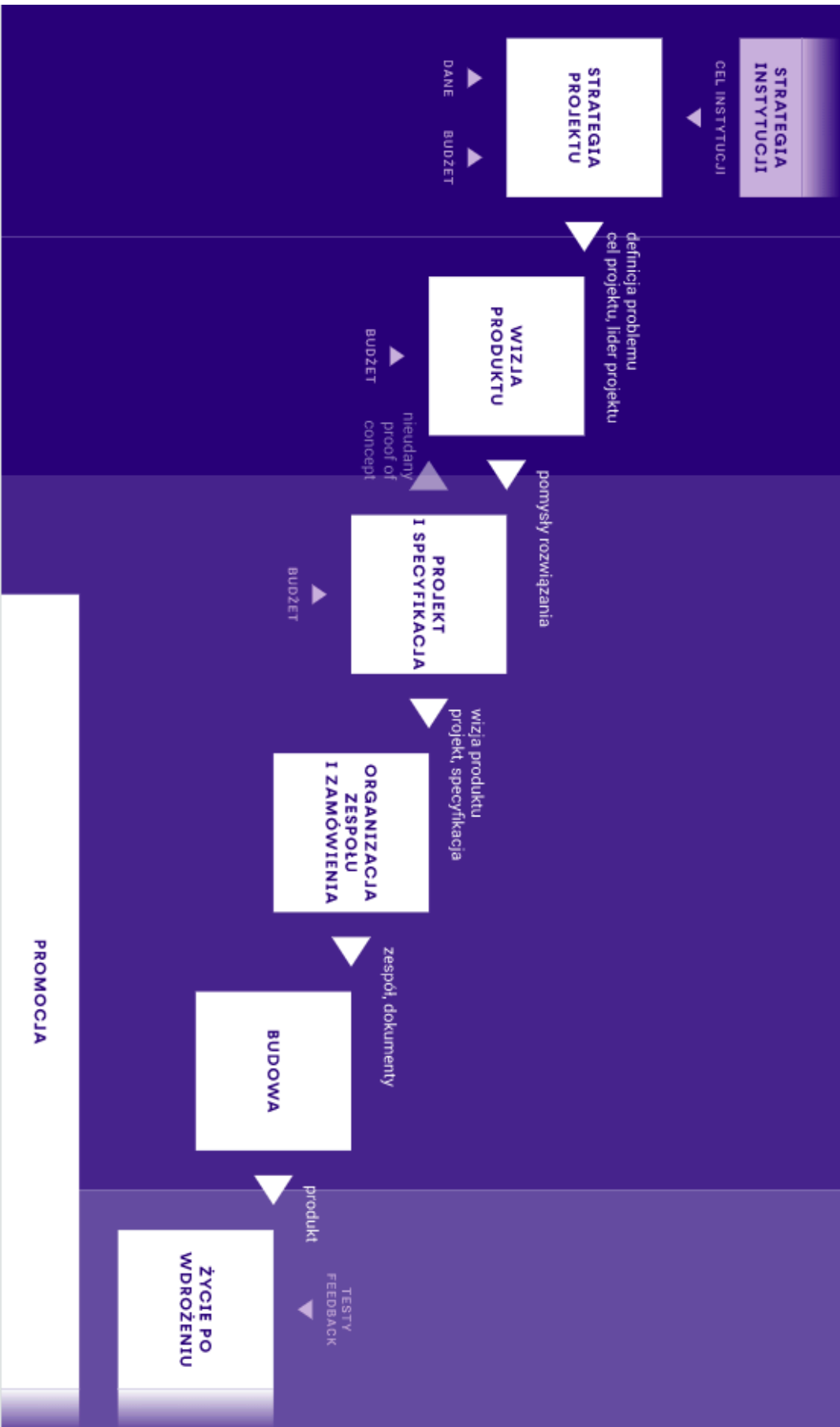
Broszura jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa (CC-BY).

Wstęp

Na przestrzeni ostatnich lat przeprowadzono na szeroką skalę digitalizację zasobów polskich instytucji kultury. Wiele z nich zostało udostępnionych w sieci, a niektóre instytucje wybrały otwarty model udostępniania. Jednak dostęp – w tym otwartość technologiczna i prawna – to zaledwie pierwszy krok do skutecznego dotarcia do odbiorców, którzy chcą mieć ciągły dostęp do zasobów dziedzictwa kultury.

Aby cyfrowe zasoby kultury mogły cyrkulować w sieci i docierać do swoich potencjalnych użytkowników, konieczne są rozwiązania budujące ich zaangażowanie i bazujące na zrozumieniu ich potrzeb, nawyków i motywacji oraz wpisujące się w misję i zadania publicznych instytucji kultury. Jak pokazują badania, z cyfrowych zbiorów instytucji kultury wciąż nie korzysta wiele osób, które potencjalnie mogłyby zrobić z nich dobry użytek - część z nich nie wie, o ich istnieniu, część nie wie, jak je znaleźć, a jeszcze inni nie są pewni, w jaki sposób mogą z nich legalnie korzystać. Niewątpliwie, umiejętne i atrakcyjne dla odbiorców udostępnianie cyfrowych kolekcji instytucji wymaga strategicznego myślenia o upowszechnianiu kolekcji i rozwoju publiczności, umiejętności i kompetencji niezbędnych do prowadzenia projektów cyfrowych i efektywnej pracy z podwykonawcami, a także długofalowej wizji tego, jak instytucja chce oddziaływać na otaczający ją świat i społeczeństwo.

By pomóc instytucjom lepiej wykorzystywać potencjał technologii dla realizacji swojej misji, Fundacja Centrum Cyfrowe przygotowała narzędzie-metodologię [Transformatora Kultury](#), który porządkuje proces i stanowi wyznacznik dobrych praktyk w prowadzeniu projektów cyfrowych w instytucjach kultury. Opisuje kluczowe czynności, które powinny odbyć się na każdym etapie, aby zmaksymalizować szansę powodzenia projektu.



CZĘŚĆ I. DOBRE PRAKTYKI PRZYGOTOWANIA PROJEKTÓW CYFROWYCH

Proces przygotowania projektu cyfrowego jest kluczowym etapem, który w znaczący sposób wpływa na późniejsze sukcesy i wyzwania w trakcie całej realizacji. Decyzje podjęte na początku, takie jak określenie celów, identyfikacja grupy docelowej czy wybór odpowiednich technologii, stanowią fundament dla wszystkich działań projektowych. Niedoszacowanie znaczenia tego etapu może prowadzić do błędów, które będą się kumulować, co z kolei może skutkować opóźnieniami, przekroczeniami budżetu lub niezadowoleniem użytkowników. Starannie przeprowadzone analizy i przemyślane planowanie wstępne stanowią klucz do zminimalizowania ryzyk i stworzenia solidnych podstaw dla każdego przedsięwzięcia.

Instytucje kultury, podejmując się realizacji projektów cyfrowych, muszą wykazać się szczególną starannością i skrupulatnością w procesie przygotowania. Przemyślane podejście nie tylko zwiększa efektywność działań, ale także gwarantuje, że projekt będzie zgodny z misją i wartościami instytucji. Właściwe ustalenie priorytetów oraz zrozumienie oczekiwań odbiorców na wczesnym etapie prowadzi do lepszego dostosowania treści i formy projektu do potrzeb rynkowych. Zainwestowanie czasu i zasobów w ten kluczowy krok pozwala na zbudowanie spójnej i przemyślanej strategii, która z pewnością przyniesie długofalowe korzyści i przyczyni się do sukcesu projektów cyfrowych w instytucjach kultury.

Etap 1: Strategia projektu

Strategia projektu oraz jego cele powinny być spójne z misją i strategią instytucji. Bez uwzględnienia wszystkich wyzwań, z którymi mierzy się nasza organizacja, ryzykujemy, że stworzony przez nas produkt – mimo swojej atrakcyjności – nie wywrze znaczącego wpływu na rozwój instytucji, ani nie trafi w potrzeby grupy docelowej.

Abytak się nie stało, powinniśmy pamiętać o ustalenie kluczowych obszarów strategicznych projektu:

1. **Zdefiniowanie kontekstu i celu projektu:** Kluczowe jest, aby projekt był zgodny z misją instytucji. Ustalenie kontekstu oraz zrozumienie oczekiwań interesariuszy jest fundamentem dla dalszych działań. Stworzenie aplikacji, strony internetowej czy innego rozwiązania cyfrowego nie powinno być celem samym w sobie – to jedynie narzędzie, które umożliwia jego osiągnięcie. Czasem, aby osiągnąć cel, nie trzeba tworzyć żadnego narzędzia cyfrowego. Dlatego w pierwszym etapie koncentrujemy się na określeniu kontekstu projektu i jego ograniczeń oraz przede wszystkim na doprecyzowaniu oczekiwań różnych interesariuszy - zespołu naszej instytucji, instytucji finansującej (jeśli projekt powstaje w ramach programu wsparcia krajowego lub unijnego), partnerów zewnętrznych, etc.
2. **Badanie potrzeb odbiorców:** Zbieranie informacji o grupach docelowych pozwala na lepsze dostosowanie treści i formy projektu do ich potrzeb. Niezależnie od tego, czy realizujemy bardzo złożony projekt, czy po prostu chcemy stworzyć nową stronę naszej instytucji, musimy dobrze poznać osoby, do których mamy zamiar dotrzeć. Na tym etapie zadaniem do zrealizowania będzie zebranie jak największej liczby informacji na temat odbiorców. Pierwszym krokiem może być przeprowadzenie badania publiczności. Jeżeli budżet jest ograniczony i nie pozwala na profesjonalne badania, to choć spotkajmy się z osobami, które reprezentują naszą grupę docelową. Takie rozmowy pomogą nam spojrzeć na projekt z zupełnie innej perspektywy i otworzą nas na nowe działania.

Narzędziami, które pomogą nam pogłębić charakterystykę naszych grup docelowych, są szablony **Persona** oraz **Mapa empatii** (patrz: załączniki na końcu tej broszury). Wykorzystujemy je w pracy warsztatowej, by zebrać wyobrażenia oraz opinie na temat wybranej grupy docelowej. Pytania w nich zamieszczone pomagają zrozumieć perspektywę osób, do których chcemy trafić. Warto

przygotować kilka takich szablonów, a pracę z nimi zorganizować w interdyscyplinarnych zespołach, złożonych z pracowników mających różne doświadczenie w kontakcie z publicznością.

- 3. Analiza ryzyk i budżetu:** Wczesne zidentyfikowanie potencjalnych ograniczeń finansowych oraz ryzyk związanych z projektem pozwala na skuteczniejsze planowanie oraz minimalizację problemów w późniejszych etapach. Ograniczenia, które należy uwzględnić, to nie tylko budżet. Mogą one wynikać z harmonogramu działań instytucji czy jej zasobów. W ich analizie pomaga ewaluacja wcześniejszych projektów – zarówno tych zakończonych sukcesem, jak i tych, w których coś poszło nie tak. Warto też zadać sobie pytanie, czy nasz produkt/projekt odpowiada na potrzeby naszych grup docelowych, czy będzie potrzebny w dłuższej perspektywie, czy będziemy mieli środki na jego utrzymanie i rozwój?

Na tym etapie powinniśmy również zweryfikować inne ryzyka projektowe, np. prawne. Jeżeli chcemy stworzyć serwis internetowy, którego celem ma być prezentacja archiwalnych nagrań, to musimy sprawdzić, czy instytucja dysponuje odpowiednimi licencjami lub prawami autorskimi do tych zasobów. To również dobra okazja do wypracowania **Polityki otwartości** naszej instytucji.

Etap 2: Wizja produktu

Mając dobrze zdefiniowany cel, możemy przystąpić do szukania rozwiązań. Zwykle istnieje więcej niż jeden sposób jego realizacji – a doświadczenie pokazuje, że łatwiej dokonać właściwego wyboru na podstawie analizy kilku możliwości. Dlatego na tym etapie zadaniem lidera projektu i ew. zespołu jest opracowanie kilku propozycji działań. Warto pamiętać, że stworzenie nowego produktu cyfrowego jest tylko jedną z możliwości; często cele można zrealizować w inny sposób. Każda propozycja powinna zostać krótko opisana z uwzględnieniem planu działania, szacowanego czasu trwania, kosztu i kluczowych ryzyk. Decyzja o wyborze konkretnego rozwiązania należy zwykle

do osób zarządzających instytucją. Zadaniem lidera projektu jest przygotowanie dla nich stosownych rekomendacji.

Dobre praktyki, z których możemy skorzystać na tym etapie to:

1. **Kreatywny proces generowania pomysłów:** Włączanie multidyscyplinarnych zespołów do procesu kreatywnego sprzyja generowaniu różnorodnych rozwiązań. W zależności od zasobów finansowych, którymi dysponujemy, możemy np. zaprosić do współpracy agencję kreatywną i zlecić jej wypracowanie rozwiązań. Inną możliwością są działania w formule hackathonu (interdyscyplinarne drużyny przez dwa dni intensywnie pracują nad projektowaniem rozwiązań, z których później wybierane są najlepsze). Pomocne mogą się też okazać warsztaty z przedstawicielami naszej grupy docelowej oraz z zewnętrznymi wykonawcami. Ideą jest wspólna współpraca zespołu w celu zgromadzenia różnych pomysłów, które poddane są weryfikacji.
2. **Selekcja pomysłów:** W selekcji pomoże nam określenie istotnych kryteriów wyboru, takich jak np. innowacyjność, możliwość osiągnięcia pożądanej zmiany, ale także poziom trudności realizacji. W procesie selekcji możemy sięgnąć po szablon Wysitek i wpływ, który pomoże uporządkować pomysły według dwóch istotnych kryteriów: wpływu na osiągnięcie określonego celu oraz wysiłku (np. finansowego, czasowego) niezbędnego do realizacji pomysłu. Na etapie podsumowania wyników selekcji pomysłów konieczne może być zaangażowanie dyrekcji lub osoby odpowiedzialnej za podejmowanie kluczowych decyzji w instytucji.
3. **Opracowanie wizji projektu:** Opracowanie wizji produktu może przybrać formę manifestu. **Manifest** to krótki dokument, który zbiera najważniejsze założenie projektu: po co i dla kogo to robimy. Jest rodzajem kompasu, który pomaga poprowadzić nasze działania we właściwym kierunku. To bardzo ważne, żeby rzeczy oraz wartości, na których nam zależy podczas realizacji projektu, mieć gdzieś spisane. Manifest jest takim odnośnikiem, który może być zmieniany, ale

w sposób bardzo świadomy. Gdy przyjdzie nam się zmierzyć z budżetem, harmonogramem, wówczas manifest przyda się do tego, żeby dobrze ocenić, które rozwiązanie należy wybrać.

- 4. Weryfikacja budżetu:** Ramowy budżet powinien zostać określony na wcześniejszym etapie. To istotne, czy szukamy rozwiązania za 10 tys., za 100 tys. czy za milion złotych – dlatego w procesie formułowania i weryfikowania pomysłów należy uwzględnić dostępne środki. Podczas selekcji pomysłów możemy dokonać bardziej szczegółowych szacunków, tak by ostatecznie zdecydować się nie tylko na skuteczne rozwiązanie, ale również na takie, które jest dla nas atrakcyjne pod względem ekonomicznym. Budżet jest jednym z narzędzi prowadzenia projektu i jego bieżące aktualizowane jest kluczowe dla weryfikowania, czy projekt postępuje prawidłowo lub określania ryzyk. Dobrą praktyką jest tworzenie budżetu w oparciu o harmonogram, ponieważ kluczowe kategorie wydatków będą pokrywać się z kluczowymi obszarami zadań w harmonogramie.
- 5. Opracowanie harmonogramu projektu:** Opracowanie harmonogramu projektu jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania wszelkimi działaniami związanymi z projektem cyfrowym w instytucji kultury. Harmonogram powinien jasno określać kluczowe etapy, terminy oraz odpowiedzialności członków zespołu, co pozwala na systematyczne monitorowanie postępów i identyfikowanie potencjalnych opóźnień. Przy tworzeniu harmonogramu warto skorzystać z różnych narzędzi i szablonów, takich jak **Gantt Chart**, który wizualizuje czas trwania poszczególnych zadań oraz ich zależności, co umożliwia łatwe zarządzanie priorytetami. Inne przydatne szablony to wykorzystanie macierzy odpowiedzialności **RACI**, która określa role poszczególnych członków zespołu w związku z zadaniami, oraz szablonów do planowania zdarzeń kamieni milowych (milestones), które pomagają w wyznaczaniu istotnych punktów kontrolnych w projekcie. Dzięki tym narzędziom możliwość efektywnego planowania i komunikacji w zespole znacząco wzrasta, co sprzyja realizacji projektu zgodnie z założonym harmonogramem.

Etap 3: Projekt i specyfikacja

Głównym zadaniem tego etapu jest uzupełnienie i rozbudowanie wizji produktu w taki sposób, aby możliwe było rozpoczęcie budowy narzędzia cyfrowego. Wykonawcy odpowiedzialni za realizację będą zwykle wyłaniani w procesie ofertowym, który wymaga sporządzenia jasnej i konkretnej koncepcji produktu. W procesie tworzenia specyfikacji projektu ważna jest rola lidera projektu, który z jednej strony musi wspierać tworzenie szczegółowej koncepcji produktu, z drugiej – pilnować, by wciąż trzymała się ona kluczowych założeń projektu (np. budżetu) i była spójna z celami wyznaczonymi na wcześniejszych etapach.

Na tym etapie warto zadbać o:

1. **Zidentyfikowanie benchmarków** - **Benchmarki** to w przypadku projektów cyfrowych różne rozwiązania narzędzi cyfrowych stworzone przez inne instytucje, które stanowią dla nas punkty odniesienia w kontekście produktu, który my chcemy stworzyć. Przygotowując projekt cyfrowy, warto zacząć od zidentyfikowania benchmarków, ponieważ dostarczają one cennych informacji i wskazówek, które mogą znacząco wpłynąć na sukces przedsięwzięcia. Benchmarki referencyjne umożliwiają analizę najlepszych praktyk i standardów w danym obszarze, co pozwala bardziej precyzyjnie sformułować nasze oczekiwania i funkcjonalności rozwiązania cyfrowego, na poziomie specyfikacji produktu.
2. **Opracowanie szczegółowej specyfikacji:** Elementy, które powinny się znaleźć w specyfikacji, to zdefiniowanie celów biznesowych (tak by były zrozumiałe dla dostawcy), lista typów użytkowników narzędzia cyfrowego (np. administrator), lista funkcjonalności (np. w formie backlogu), założenia techniczne, które musi spełniać produkt (np. obsługa dużego ruchu na stronie, dostępność aplikacji mobilnej zarówno dla systemu Android, jak i iOS). Opracowanie wizualizacji projektu (lub wytycznych dotyczących warstwy wizualnej, jeśli projekt

poszczególnych widoków narzędzia również będzie w zakresie pracy wykonawcy) oraz klikalnej makiety kluczowych lub problematycznych elementów produktu czy opis architektury informacji to również elementy naszej specyfikacji. Jeżeli jest to możliwe, warto kontynuować współpracę z wykonawcami, którzy sprawdzili się w pracach koncepcyjnych. Jeżeli mamy ograniczone środki, nawet samodzielne narysowanie tego, jak produkt ma wyglądać, może pomóc.

- 3. Backlog:** **Backlog produktu** to lista funkcjonalności, które składają się na działanie naszego produktu cyfrowego i budują jego wartość. Backlog jako sposób porządkowania zakresu prac jest charakterystyczny dla projektów realizowanych w metodykach zwinnych (np. Scrum). Sprawdza się też, gdy rozliczamy się z dostawcą na zasadach time & material, czyli płacimy za przepracowane godziny. Funkcjonalności w backlogu możemy rozpisać za pomocą **user stories** albo **use case'ów**. Ważną częścią backlogu są kryteria akceptacji funkcjonalności, na podstawie których będzie robić testy akceptacyjne podczas odbioru produktu. Mając spisane funkcjonalności, możemy się zastanowić nad **MVP (Minimum Viable Product)**, czyli ustaleniem, które z tych funkcjonalności są niezbędne, by móc uznać produkt za działający i gotowy do wypuszczenia na rynek. Dzięki temu będziemy mogli świadomie zarządzać budżetem i dobrze priorytetyzować zadania. Tworząc backlog i ustalając zakres MVP, trzeba cały czas pamiętać o odbiorcach i ich potrzebach – o tym, jakie funkcjonalności są im niezbędne. Jeżeli sami nie potrafimy stworzyć backlogu, możemy wpisać go jako jeden z produktów dostarczanych przez Wykonawcę w pierwszym etapie prac, zanim jeszcze przystąpi do budowy naszego narzędzia.
- 4. Określenie wymagań do wykonawcy i jego zespołu:** Zanim zaczniemy szukać dostawcy, dobrze zdefiniujmy, kogo potrzebujemy. Tworząc zespół projektowy, należy uwzględnić wszystkie aspekty zadania, z którym się mierzymy. Prace nad koncepcją rozwiązania oraz wizją produktu powinny dać nam obraz tego, jakie kompetencje mamy w zespole, a jakich musimy poszukać na zewnątrz. Budowa

nawet prostego narzędzia cyfrowego, np. portalu udostępniającego zasoby instytucji, wymaga zaangażowania: programisty, grafika, osoby odpowiedzialnej za UX portalu, osoby odpowiedzialnej za serwer strony i zarządzanie domeną, osoby odpowiedzialnej za testy z użytkownikami, osoby odpowiedzialnej merytorycznie za treści, które będą udostępniane na stronie, osoby odpowiedzialnej za redakcję i korektę treści, product ownera/menedżera projektu, prawnika, który przygotowuje odpowiednią umowę z wykonawcą zewnętrznym.

Etap 4: Organizacja Zespołu i Zamówienia

Podstawowym zadaniem tego etapu jest skompletowanie zespołu odpowiedzialnego za stworzenie produktu i wykonanie innych zadań projektowych. Prace nad wizją produktu oraz jego szczegółową koncepcją powinny pomóc nam określić, jakie kompetencje mamy w zespole, a jakich musimy poszukać na zewnątrz – u profesjonalnych dostawców. Do większych projektów rekomendujemy zaangażowanie zawodowego kierownika projektów. Wybór dostawców zazwyczaj wiąże się z przeprowadzeniem procesu zamówienia regulowanego prawem zamówień publicznych. Przepisy prawa zamówień publicznych nakładają na zamawiających konkretne obowiązki, przewidując jednak dość szerokie ramy, dopuszczające posługiwanie się elastycznymi, zwinnymi mechanizmami projektowymi. Wymaga to opracowania w odpowiedni sposób dokumentacji przetargowej – w szczególności SIWZ i Opisu Przedmiotu Zamówienia (OPZ).

W tym etapie należy zadbać o:

1. **Przygotowanie naszej instytucji do projektu:** Przeanalizowanie struktury i procesów organizacji pozwoli zidentyfikować jej mocne strony oraz zlokalizować czynniki utrudniające zrealizowanie projektu z sukcesem. Pozwoli też wypracować mechanizm podejmowania decyzji potrzebny do wykonania pracy i do zaprogramowania w umowie; a także zaprojektować zabezpieczenia kontraktowe w zakresie kluczowych obaw i ryzyk. Warto także zidentyfikować

wewnętrzne kompetencje instytucji oraz określić, czego lub kogo nam brakuje, jakich konsultantów powinniśmy zakontraktować na czas trwania projektu.

- 2. Przygotowanie dokumentacji przetargowej:** Kluczowe znaczenie dla tego etapu ma ocena, czy postępowanie zakupowe będzie odbywać się w reżimie zamówień publicznych. Jeśli nie, można przybrać bardzo elastyczną formułę: optymalnie pozwalającą sprawdzić dostawcę „w boju” (przygotowanie PoC, inceptja, scope’ing, hackathon, itp.) Jeśli tak, konieczny będzie wybór trybu postępowania (determinowany zresztą przepisami) i przygotowanie dokumentacji przetargowej, w tym SIWZ i OPZ. Warto przy tym zwrócić uwagę, że prawo zamówień publicznych przewiduje pewne elastyczne mechanizmy procedury zakupowej, takie jak partnerstwo innowacyjne. Przy przygotowaniu OPZ ważne jest przyjęcie zwinnego podejścia do sposobu formułowania wymagań. Dobrze, jeśli będą opisane funkcjonalnie, a nie „wykonawczo” (tzn. lepiej napisać „aplikacja będzie dawała użytkownikowi możliwość XYZ”, niż jak konkretnie ma wyglądać struktura tworzonego kodu). Pozostawi to stronom pewną swobodę, którą będzie można wykorzystać na etapie prac projektowych. Elementem OPZ może być zakładany backlog produktu.
- 3. Przygotowanie przemyślanej umowy z dostawcą:** Niezależnie od trybu, w jakim będzie przeprowadzany wybór dostawcy, konieczne jest przygotowanie odpowiedniej umowy – której wzór stanowi zresztą jeden z kluczowych elementów dokumentacji przetargowej. Należy zadbać o to, by treść kontraktu była jasna i czytelna dla kluczowych osób zaangażowanych w projekt, a nie tylko dla prawników. Gdy rzeczywistość projektowa mija się z tym, co zostało ustalone w umowie generujemy spór, którego rozstrzygnięcie może okazać się bardzo trudne, a którego istnienie z pewnością negatywnie wpłynie na realizowane przedsięwzięcie. Umowa powinna więc być dostosowana do rzeczywistych reguł współpracy z dostawcą. Umowa powinna odzwierciedlać wybraną metodykę projektową i przyjęte wewnątrz organizacji założenia. Ogólnie rekomendowane jest przyjęcie w niej tzw. czynników zwinności (tj. mechanizmów umownych implementujących założenia Agile).

Należą do nich: podział projektu na iteracje, elastyczny mechanizm rozliczeń (na ile prawo zamówień publicznych pozwala), elastyczne procedury zmiany umowy (tu prawo zamówień publicznych daje zaskakującą swobodę), zabezpieczenie dostarczenia odpowiednich kompetencji personelu, zwinne procedury testowo-odbiorowe (oparte np. o mechanizmy Definition of Done i kryteriów akceptacji), jasny i konkretny exit plan – czyli w jakich przypadkach i na jakich zasadach rozwiążemy umowę w sytuacji, gdy nie będziemy zadowoleni ze współpracy z dostawcą. W umowach dotyczących projektów cyfrowych nie można pominąć także kwestii tak istotnych jak zabezpieczenie transferu praw autorskich lub udzielenia licencji, dostarczenia kodu źródłowego aplikacji oraz odpowiedniej dokumentacji. W innowacyjnych projektach warto też zastanowić się nad dopuszczeniem stosowania oprogramowania open source – co wymaga odpowiedniego zabezpieczenia kontraktowego.

By dalszy rozwój naszego produktu był możliwy i nie był uzależniony od jednego dostawcy, konieczne jest na poziomie umowy oraz przekazanej dokumentacji zadbać o takie elementy jak: przekazanie wszelkich praw autorskich do narzędzia na rzecz instytucji, dokumentacja kodu, okres i zakres gwarancji, dokumentacja architektury aplikacji (baza danych, system CMS), jasne zasady obsługi błędów.

Część II. DOBRE PRAKTYKI PODCZAS REALIZACJI PROJEKTU

Etap 5: Budowa

Na tym etapie należy zbudować produkt – czyli doprowadzić do powstania określonych w specyfikacji funkcjonalności. Należy zdecydować, jaki będzie tryb i harmonogram pracy zespołu, oraz wskazać kamienie milowe wdrożenia.

W prace zespołu projektowego od początku powinny być zaangażowane osoby odpowiedzialne za opracowanie treści merytorycznych serwisu. Włączenie ich dopiero pod koniec projektu i np. sprowadzenie ich pracy do uzupełnienia pól z miejscami na opisy stanowi błąd. Bez intensywnej współpracy między ekspertami merytorycznymi, projektantami UX/CX i grafikami trudno będzie stworzyć produkt, w którym zasoby instytucji będą zaprezentowane w atrakcyjny i angażujący dla odbiorcy sposób.

Ważnym zadaniem kierownika projektu (w tej roli często występuje wcześniejszy lider projektu) na tym etapie jest zadbanie o to, by role członków zespołu i zakres ich odpowiedzialności, a także sposób podejmowania decyzji były dla wszystkich jasne, a komunikacja przebiegała sprawnie.

Dobre praktyki, z których możemy skorzystać na tym etapie to:

1. **Organizacja kick-off meeting:** Cel tego spotkania jest wzajemne poznanie się członków zespołu, upewnienie się, że zakresy odpowiedzialności są zrozumiałe, powtórzenie treści manifestu, a tym samym celów projektu i jego odbiorców tak by były znane i zrozumiałe dla wszystkich osób zaangażowanych w prace. Jest to też moment, w którym należy omówić harmonogram ramowy wdrożenia oraz benchmarki i zakres funkcjonalności produktu, po to by wykonawca, na podstawie naszych oczekiwań, przygotował **harmonogram szczegółowy** oraz backlog produktu.
2. **Określenie etapów wdrożenia (wartościowych przyrostów):** Niezależnie od tego, jakie rozwiązanie technologiczne wdrażamy, w osiągnięciu sukcesu sprawdza się ustawienie takiego planu pracy, który pozwala na regularny odbiór i testy kolejnych elementów (przyrostów) składających się na całość projektu. Etapy te zależą od specyfiki narzędzia, które wdrażamy, ale mogą być one określone jako np. przygotowanie i akceptacja grafik/wizualizacji projektu, przygotowanie i odbiór CMS, wdrożenie poszczególnych części strony. Jeżeli chcemy dokonywać odbiorów cząstkowych poszczególnych etapów, warto

porozmawiać o tym z wykonawcą na spotkaniu kick-off, prosząc aby uwzględnił poszczególne etapy i odbiory częściowe jako kamienie milowe harmonogramu szczegółowego.

Dzięki dobrze zdefiniowanym etapom wdrożenia, zespół projektowy może również lepiej zarządzać zasobami, ponieważ poszczególne przyrosty wymagają koncentracji na określonych zadaniach i celach, co przekłada się na bardziej efektywne wykorzystanie czasu i budżetu. Warto pamiętać, że odbiorom podlega także dokumentacja projektowa.

- 3. Testy i odbiór gotowego produktu:** Akceptacja kolejnych przyrostów nie jest równoznaczna z odbiorem gotowego produktu. Zanim uznamy prace za skończone i zostanie podpisany protokół odbioru, należy zorganizować testy akceptacyjne. W ramach testów akceptacyjnych (**User Acceptance Tests**) powinny odbyć się **testy niefunkcjonalne** (bezpieczeństwa, integracyjne, wydajnościowe, kompatybilności) i **testy funkcjonalne** (testy z użytkownikami, testy dostępności), które sprawdzą gotowe produkty z listą wymagań zdefiniowaną w OPZ. By testy spełniły swoje zadanie na tym etapie powinny mieć określoną metodologię, dlatego warto rozważyć zatrudnienie do tego zadania profesjonalistów odpowiedzialnych za przeprowadzanie badań UX, lub konsultantów technologicznych, którzy przeprowadzą testy niefunkcjonalne.
- 4. Szkolenie użytkowników:** Nie każde narzędzie cyfrowe wymaga przeszkolenia z jego obsługi, ale na pewno warto to uwzględnić zarówno na poziomie harmonogramu projektu jak i jego budżetu oraz umowy z dostawcą. Należy też pamiętać, że nie zawsze pracownicy instytucji zaangażowani w tworzenie produktu będą tymi samymi, którzy będą go obsługiwać. Oprócz szkolenia warto również poprosić o stworzenie przewodnika/instrukcji po narzędziu cyfrowym. To o co należy też zadbać na koniec projektu, to zebranie i uzupełnienie dokumentacji – bez tego późniejszy rozwój produktu może okazać się bardzo utrudniony.

5. **Przygotowanie wdrożenia produktu:** Start nie będzie możliwy, jeżeli infrastruktura naszej instytucji nie będzie gotowa. Należy więc odpowiednio wcześniej zadbać o takie kwestie jak miejsce na serwerze, wykupienie domeny, migracje danych, wdrożenie w prace naszego administratora.

Część III. DOBRE PRAKTYKI PO WDROŻENIU PROJEKTU

Etap 6: Życie po wdrożeniu

W przypadku produktów tradycyjnych, takich jak książki, albumy czy wystawy, koszt wprowadzenia nowej, poprawionej wersji jest zwykle bardzo wysoki. Bywa wręcz porównywalny z kosztem stworzenia wersji pierwszej (np. w razie konieczności dodruku albo przebudowy scenografii). W przypadku produktów cyfrowych sytuacja jest inna – można je łatwo i stosunkowo tanio poprawiać również po premierze. Należy zatem tę szansę wykorzystać.

Dynamika zmian technologicznych sprawia, że projekty cyfrowe wymagają regularnego rozwoju i aktualizacji – bez tego szybko się starzeją i tracą swój sens. Ponadto, niezależnie od tego, ile testów przeprowadziliśmy wcześniej, bardzo szybko po starcie produkcyjnym pojawiają się sugestie dotyczące rozwoju i koniecznych poprawek. Dlatego bardzo ważne jest to, by uwzględnić ten etap w harmonogramie projektu i podczas kształtowania budżetu.

Dobre praktyki po wdrożeniu projektu:

1. **Mianowanie opiekuna projektu:** To osoba w zespole, która będzie odpowiedzialna za utrzymanie wdrożonego produktu w satysfakcjonującej formie. Zadania, za które może odpowiadać opiekun to nie tylko obowiązek regularnego aktualizowania oprogramowania, ale również treści i zasobów oraz zbieranie informacji zwrotnych od użytkowników.

2. **Informacja zwrotna od użytkowników:** Jest kilka źródeł, z których możemy czerpać wiedzę na temat tego czy i w jaki sposób użytkownicy korzystają z naszego narzędzia i co o nim myślą. Po pierwsze, ogólnego obrazu sytuacji dostarczą nam różnego rodzaju statystyki – liczba pobrań aplikacji, czas jaki nasi użytkownicy spędzają na stronie, liczba kliknięć w różne zakładki. Po drugie możemy naszych odbiorców zapytać wprost o różne rzeczy np. formie ankiety.

3. **Utrzymanie czyli dalsza współpraca z wykonawcą:** By zagwarantować utrzymanie naszego narzędzia cyfrowego kluczowe jest zaplanowanie i ułożenie współpracy z dostawcą. W jakich sytuacjach i na jakich zasadach możemy liczyć na jego wsparcie? Jakiego rodzaju błędy objęte są gwarancją? Do kogo możemy zadzwonić, gdy system przestanie działać? Jednym z kluczowych elementów warunkujących utrzymanie aplikacji jest poziom wiedzy technologicznej w organizacji i w jej rozwój należy inwestować, jeżeli faktycznie chcemy przejść proces transformacji cyfrowej.

Podsumowanie

Dobre praktyki w prowadzeniu projektów cyfrowych w instytucjach kultury mają kluczowe znaczenie dla skutecznej realizacji oraz osiągnięcia zamierzonych celów. Przemyślane przygotowanie, które obejmuje zdefiniowanie kontekstu, celów i potrzeb użytkowników, pozwala na zbudowanie solidnych fundamentów dla dalszych działań. Etapy takie jak tworzenie wizji produktu, opracowanie szczegółowej specyfikacji oraz organizacja zespołu i zamówienia zapewniają elastyczność i efektywność w procesie realizacji. Wdrażanie podejścia opartego na przyrostach umożliwia regularne testowanie i ocenę postępów oraz dostosowywanie projektu do oczekiwań odbiorców. Kluczowe jest również zrozumienie roli analizy benchmarków i nawiązywanie współpracy z multidyscyplinarnymi zespołami. Wreszcie, po wdrożeniu produktu, instytucje powinny skupić się na jego ciągłym rozwoju i aktualizacji, aby zachować odpowiednią jakość i wartość dla użytkowników. Przestrzeganie tych dobrych praktyk nie tylko zwiększa szanse na sukces projektów cyfrowych, ale także przyczynia się do pełniejszego wykorzystania potencjału technologii w działaniach instytucji kultury.

Załącznik 1: Szablon Persony

[Pobierz](#) i wydrukuj!

zdjęcie

motto

tło

cele

potrzeby

metryka

ILE MAM LAT?
GDZIE MIESZKAM?
JAKIE MAM WYKSZTAŁCENIE?
CZYMI SIĘ ZAJMUJĘ?

KIM JESTEM?
SKĄD POCHODZĘ?
KIM SA MOI BLISCY?
JAK SPĘDZAM WOLNY CZAS?

DO CZEGO DĄŻĘ W ŻYCIU?
CO JEST DLA MNIE WAŻNE?

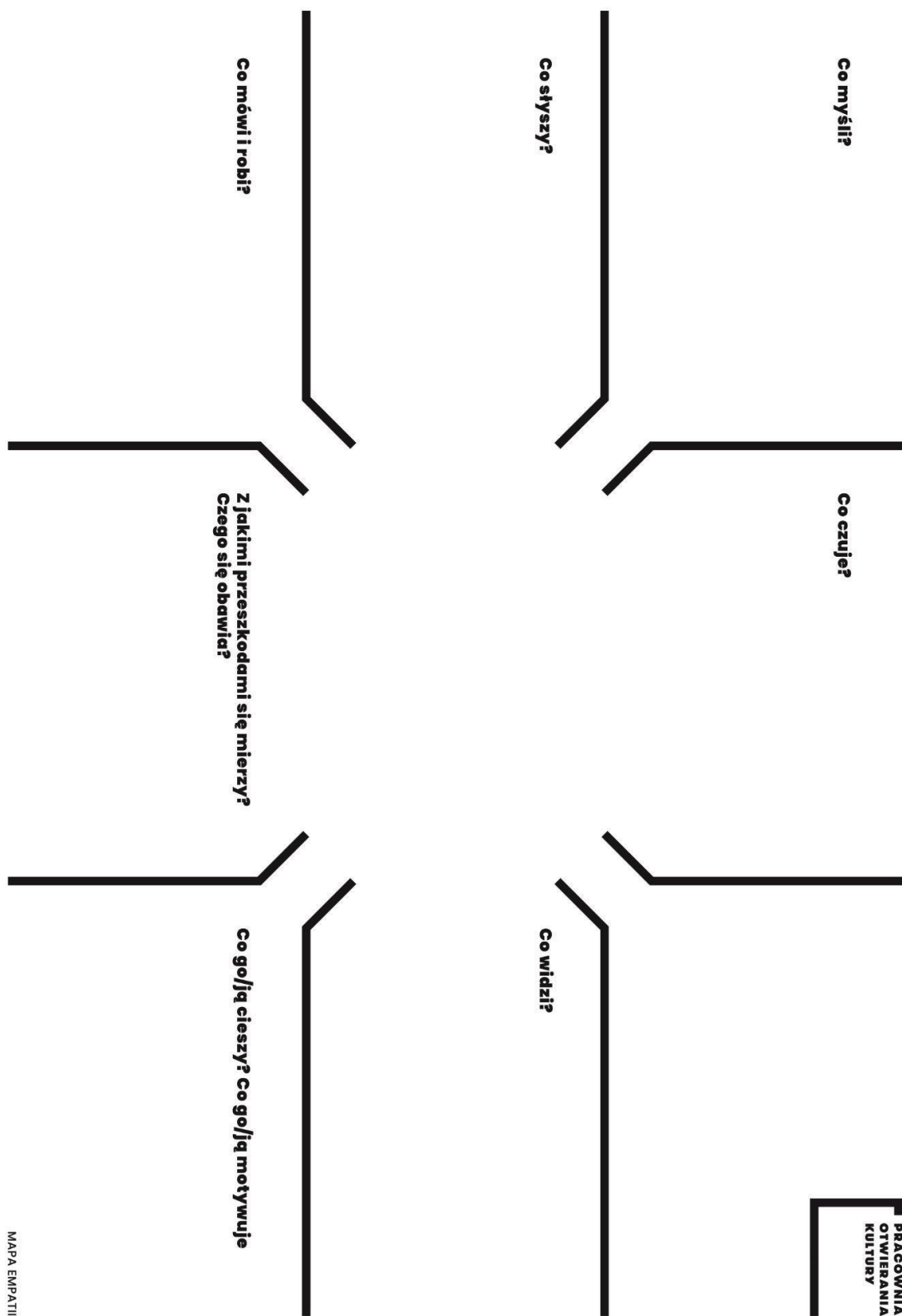
CZEGO MI BRAKUJE?
CO MI DOSKWIERA?

PRACOWNIA
OTWIERANIA
KULTURY

PERSONA

Załącznik 2: Mapa Empatii

[Pobierz](#) i wydrukuj!



MAPA EMPATII

PRACOWNIA
OTWIERANIA
KULTURY