

*Monika Konieczny*  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## PRZYKŁADY WYKORZYSTANIA METODYK TYPU AGILE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI W SEKTORZE PUBLICZNYM

### Abstract

#### Examples of Use of Agile Methodologies in Managing Projects in the Public Sector

The ongoing global socio-economic changes combined with everyday broader access to information and civic awareness fast growth results in new sophisticated challenges posed in front of public organizations. Currently, the process of project development must not only be efficient and taking into consideration all stakeholders needs. More and more important becomes flexibility in actions allowing quick adaptation to rapidly changing requirements and environment. The other crucial element is transparency [Ustawa, 2011; [www.gov.uk](http://www.gov.uk); Lathrop, Ruma, 2010] which let's all the external organizations and civil, who are in most cases the key stakeholders, constant verification of taken actions. It's also very important to engage the main stakeholders in the development process to make sure that the final product will meet their expectations as well as fulfill their needs.

Given such a ranking cell it is necessary to calibrate the method of implementation of the projects. Therefore, more and more public organizations in the world consider the implementation and use of Agile methodologies [<http://agilemanifesto.org>], like Scrum [Schwaber, Sutherland, 2013] or Kanban [Anderson, 2010] as well as use of high-tech informatics solutions.

In this paper the examples of the use of Agile methodologies in organizations such as the FBI – in the Sentinel project [[www.fbi.gov](http://www.fbi.gov)], the municipality of San Jose, CA [<http://san-francisco.cbslocal.com>] will be presented. In the conclusion section potential advantages and disadvantages of Agile methodologies use in public sector will be described.

**Key words:** agile, project management, public organization, public sector, Scrum

### Streszczenie

Dynamiczny rozwój technologiczny, umożliwiający coraz powszechniejszy dostęp do informacji, oraz towarzyszące mu globalne przemiany społeczno-gospodarcze wpływają na wzrost świadomości obywatelskiej. Skutkuje to nowymi wyzwaniami stawianymi przed organizacjami sektora publicznego. Obecnie coraz częstszym wymogiem jest, by proces realizacji projektów nie tylko uwzględniał potrzeby wszystkich zidentyfikowanych interesariuszy i był efektywny, ale także zapewniał elastyczność w działaniach, umożliwiającą dostosowywanie się do dy-

namicznie zmieniających się wymagań i warunków otoczenia projektu oraz transparentności [Ustawa, 2011; [www.gov.uk](http://www.gov.uk); Lathrop, Ruma, 2010]. Ma to pozwolić zarówno obywatelom, będącym w wielu przypadkach głównymi odbiorcami projektu, jak i jednostkom audytującym na ciągłą weryfikację realizacji projektu. Ponadto, aby zwiększyć powodzenie realizacji, a następnie wdrożenia projektu, koordynatorzy zabiegają o jak największe zaangażowanie głównych odbiorców w proces realizacji, by dzięki ich informacjom zwrotnym końcowy produkt jak najlepiej spełniał stawiane przed nim cele.

Wobec tak określonych wyzwań konieczne jest właściwe dobranie metod realizacji projektów. Dlatego też coraz więcej organizacji publicznych rozważa wykorzystywanie metodyk typu Agile, takich jak Scrum [Schwaber, Sutherland, 2013] czy Kanban [Anderson, 2010], lub podejmuje takie próby [<http://agilemanifesto.org>] oraz wprowadza do procesu narzędzia teleinformatyczne.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników analizy literaturowej opisującej wybrane przykłady wykorzystania metodyk Agile w organizacjach publicznych przez FBI, w trakcie realizacji projektu IT o nazwie Sentinel [[www.fbi.gov](http://www.fbi.gov)] oraz przez samorząd miasta San Jose, CA [[sanfrancisco.cbslocal.com](http://sanfrancisco.cbslocal.com)]. podczas prac mających na celu rozdysponowanie części budżetu miasta związanej z usługami publicznymi, a następnie wskazanie potencjalnych zalet i zagrożeń wynikających z zastosowania tego typu metodyk w organizacjach publicznych.

**Słowa kluczowe:** agile, organizacja publiczna, sektor publiczny, Scrum, zarządzanie projektami

## Wprowadzenie

Wielotorowe przemiany zachodzące we współczesnym świecie mają duży wpływ między innymi na wymagania względem sektora publicznego, jak również wykorzystywane metody realizacji projektów. Postęp technologiczny i cyfryzacja w ciągu ostatnich dwudziestu lat pozwoliły na znaczące upowszechnienie dostępu do informacji. Jednym z obserwowanych efektów zmian jest wzrost świadomości obywatelskiej oraz wymagań względem organizacji sektora publicznego. Coraz więcej osób wyraża chęć zrealizowania spraw urzędowych przez internet. Zgodnie z wynikami analizy przeprowadzonej przez Departament Społeczeństwa Informacyjnego MAC w 2013 roku 35% respondentów, czyli o 4 punkty procentowe więcej niż w 2012 roku, wskazywało na elektroniczną formę jako preferowany sposób wykonania czynności urzędowych [*E-administracja w oczach internautów*, 2013]. Widoczne są również inicjatywy społeczne, których rozpoczęcie możliwe było dzięki dostępowi do odpowiednich danych. Kryzys finansowy obserwowany w latach 2008–2009 – początkowo w Stanach Zjednoczonych, a następnie dosięgający również państw należących do Unii Europejskiej i innych wysoko rozwiniętych krajów – zrodził ponadto w obywatelach potrzebę posiadania możliwości szerszej weryfikacji i wpływania na decyzje podejmowane przez organizacje sektora publicznego [Lewis, Verhoeven, 2010]. Zachodzące tego typu zmiany wymagają od organizacji sektora publicznego konstruktywnego zrewidowania dotychczasowych metod działania.

Głównym czynnikiem motywującym do rozważenia wprowadzania optymalizacji są rosnące oczekiwania obywateli dotyczące jakości, czytelności, a tak-

że czasu realizacji otrzymywanych usług oraz dążenie do weryfikacji i oceny sposobów dysponowania publicznymi środkami finansowymi [Bobińska, 2012; *E-administracja w oczach internautów*, 2013; Śniecikowski, 2014]. Aby właściwie dostosować się do bieżących wymagań interesariuszy, konieczne jest przeprowadzenie kompleksowej analizy efektywności procesu realizacji projektów, a następnie na podstawie uzyskanych wyników badań zaplanowanie wdrożenia stosownych zmian. Inspiracją powinny być bogate doświadczenia nie tylko lokalnych i międzynarodowych instytucji publicznych, ale również organizacji będących przedstawicielami pozostałych sektorów gospodarki [Windrum, Koch, 2008].

Jednym z potencjalnych kierunków poszukiwań może być branża ICT ze względu na jej interdyscyplinarny charakter, wynikający z dążenia do automatyzacji i cyfryzacji w poszczególnych obszarach działalności ludzkiej, co skutkuje koniecznością nieustannego mierzenia się z szerokim spektrum problemów. Wiele z konstruowanych innowacyjnych rozwiązań i metod, po odpowiedniej adaptacji, można zastosować w sektorze publicznym.

Amerykańscy eksperci ze Standish Group [[www.standishgroup.com/](http://www.standishgroup.com/)] zajmujący się badaniem skuteczności realizacji projektów IT co roku publikują raport CHAOS, opisujący wyniki analizy przyczyn sukcesów i niepowodzeń, a także statystyki dotyczące liczby projektów zakończonych sukcesem, czyli zgodnie z wymaganiami klienta, w określonym budżecie, w wyznaczonym terminie. Porównując wyniki uzyskane między 2004 rokiem, gdy 29% badanych projektów zakończyło się sukcesem, a 2012 rokiem, gdy było ich już 39%, można zauważyć znaczącą poprawę. W ostatnich 13 latach coraz większą popularnością cieszą się lekkie metodyki zarządzania projektami, takie jak Scrum czy Kanban. Zgodnie z danymi opublikowanymi w raporcie w 2011 roku, przeanalizowane projekty, w których zastosowano metodyki typu Agile, kończyły się sukcesem trzykrotnie częściej niż te prowadzone zgodnie z podejściem klasycznym typu *waterfall*. Rzadziej występowały w nich problemy związane z przekroczeniem budżetu bądź terminu [[www.standishgroup.com/](http://www.standishgroup.com/)]. Skuteczność metodyk typu Agile inspirowała niektóre z organizacji publicznych do podjęcia próby wykorzystania ich podczas realizacji projektów.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wybranych dwóch przykładów wykorzystania metodyki Agile w organizacjach publicznych do realizacji projektu informatycznego oraz przeprowadzenia aktywnej debaty publicznej silnie angażującej mieszkańców, takich jak realizacja projektu Sentinel przez FBI [[www.fbi.gov](http://www.fbi.gov)], a także prac mających na celu rozdysponowanie części budżetu miasta związanej z usługami publicznymi przez samorząd miasta San Jose, CA [[sanfrancisco.cbslocal.com](http://sanfrancisco.cbslocal.com)]. Problem badawczy wyraża się w pytaniu, czy możliwe jest zastosowanie metodyki Agile do realizacji projektu informatycznego oraz przeprowadzenia aktywnej debaty publicznej przez organizację publiczną. Odpowiedź zostanie skonstruowana na podstawie analizy i syntezy literaturowej. Opracowanie ma charakter analizy przypadków (*case studies*).

## Metodyki typu Agile

Słowo Agile, w powszechnym rozumieniu, oznacza „charakteryzujący się zdolnością do szybkiego, pełnego gracji ruchu”, „pomysłowy, mający właściwości elastycznego adaptowania się” [www.merriam-webster.com/].

W przypadku branży IT terminem Agile określa się lekkie metodyki zarządzania projektami, kierowania zespołem, praktyki programistyczne, które cechuje przede wszystkim duża łatwość adaptacji do dynamicznie zmieniających się warunków i wymagań, przy jednoczesnej ogromnej dbałości o spełnienie potrzeb klienta i jakość rozwiązania [Cockburn, 2006; Cohn, 2009; Schwaber, 2009; Chrapko, 2012; <http://scrum.org>; <http://www.scrumalliance.org/>, <http://agilemanifesto.org>]. Ekspertki podkreślają, by Agile traktować jako system wartości, sposób myślenia, filozofię, tzw. *mindset* [Cockburn, 2006; Cohn, 2009; Schwaber, 2009; Chrapko, 2012].

Pojęcie Agile zostało upowszechnione w 2001 roku, kiedy to 17 ekspertów zarządzania projektami IT opublikowało Manifest Agile [agilemanifesto.org] przez. Był on wynikiem spotkania w Utah, którego celem był krytyczny dyskurs o aktualnym stanie wiedzy na temat dobrych praktyk realizacji projektów IT. Analizując przyczyny problemów napotykaných przez zespoły programistów, planowano przygotować zestaw prostych, łatwych do zastosowania dobrych praktyk, które mogłyby wspomóc programistów. Manifest stał się opozycją do poddanej szerokiej krytyce metodyce klasycznej typu *waterfall* [Cockburn, 2006; Cohn, 2009; Schwaber, 2009; Chrapko, 2012; Sahota, 2012].

Agile Manifesto składa się z czterech uniwersalnych, uogólnionych postulatów, możliwych do zastosowania w projektach realizowanych w dowolnym sektorze [agilemanifesto.org/iso/pl/]:

- Ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia.
- Działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację.
- Współpraca z klientem ponad formalne ustalenia.
- Reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem.

W ciągu ostatnich lat w środowisku IT toczony się nieustanna dyskusja, obserwowana podczas konferencji, na blogach, w grupach dyskusyjnych, dotycząca tego, w jaki sposób należy postrzegać Agile. Jedną z definicji, oddającą ducha Agile, proponuje Michaela Sahota: „Kompletną definicję Agile znaleźć można w Manifestie Agile. Jest to idea będąca zbiorem wartości i przekonań. Innymi słowy Agile definiuje kulturę umożliwiającą skuteczną realizację projektów. Agile to synonim fundamentalnej zmiany w myśleniu, w sposobie postrzegania procesu realizacji projektów” [Sahota, 2012].

W kolejnej części opracowania przedstawione zostaną dwie, wybrane ze względu na popularność oraz wysoki poziom ogólności, pozwalające na ich zastosowanie w wielu branżach, metodyki typu Agile, Scrum oraz Kanban [State of Agile Survey 2011; State of Agile Survey 2012; State of Agile Survey 2013; <http://stateofagile.versionone.com>].

## Charakterystyka metodyki Scrum

Scrum jest „lekką”, iteracyjno-inkrementalną metodyką prowadzenia projektów [Cockburn, 2006; Cohn, 2009; Schwaber, 2009; Chrapko, 2012; [www.scrum.org](http://www.scrum.org); [www.scrumalliance.org/](http://www.scrumalliance.org/), [agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org/)].

Jej główne założenia są następujące:

- każdy etap (sprint) winien zakończyć się dostarczeniem klientowi działającego produktu, zawierającego wcześniej uzgodnione elementy/funkcje, podczas kolejnych faz następuje rozwijanie produktu przez udoskonalanie istniejących elementów/funkcji oraz dodawanie nowych;
- zadaniem klienta jest aktywne uczestnictwo w procesie realizacji celem usprawnienia komunikacji z zespołem, podejmowania kluczowych decyzji, przekazywania informacji zwrotnej;
- zespół jest tworem autonomicznym i samoorganizującym się.

Realizacja produktu składa się z etapów nazywanych sprintami, których liczbę określa właściciel produktu (ang. *Product Owner*). Przed każdym ze sprintów, trwających od jednego do czterech tygodni, właściciel produktu przygotowuje listę wymagań, w formie historyjek (ang. *user stories*) wraz z dokładnym opisem kryteriów akceptacyjnych, uporządkowanych zgodnie z ustalonymi priorytetami. Kryteria akceptacyjne są pomocne w późniejszej weryfikacji, czy dane wymaganie zostało poprawnie zaimplementowane. Zespół, składający się z pięciu do dziewięciu osób, spotyka się z właścicielem produktu podczas planowania sprintu w celu szczegółowego omówienia poszczególnych wymagań, oszacowania ich pracochłonności i wystąpienia potencjalnego ryzyka. Na podstawie zgromadzonych informacji zespół prognozuje, które z historyjek zostaną zrealizowane w najbliższym sprincie. Uzgodnione historyjki zostają przeniesione do rejestru sprintu (ang. *Sprint Backlog*). Zespół rozpoczyna realizację sprintu. Podczas sprintu zespół spotyka się każdego dnia na codziennym Scrumie (ang. *Daily Scrum*) w celu omówienia zadań zrealizowanych dnia poprzedniego, zadań planowanych do realizacji danego dnia oraz problemów występujących podczas realizacji. Sprint kończy się przeglądem (ang. *Sprint Review*), podczas którego następuje demonstracja wyników sprintu właścicielowi produktu i retrospektywa (ang. *Retrospective*), podczas której omawiane są sukcesy i porażki oraz plany na usprawnienie procesu w kolejnym sprincie [[www.scrum.org](http://www.scrum.org); [scrumalliance.org](http://scrumalliance.org)].

Wdrożenie Scruma poprzedzone jest zazwyczaj analizą, której celem jest weryfikacja, czy jest to narzędzie właściwe dla danego zespołu, projektu. Jeżeli wynik analizy jest pozytywny, w kolejnym etapie następuje pełne wprowadzenie nowej metodyki, z jednoczesnym zaprzestaniem korzystania z wcześniej stosowanych procesów realizacji projektu. Dlatego niezwykle istotne jest przeprowadzenie dogłębnej analizy przedwdrożeniowej oraz zaangażowanie zespołu we wdrożenie nowej metodyki, by uzyskać akceptację i wsparcie członków zespołu w procesie wprowadzania zmian.

## Charakterystyka metodyki Kanban

Kanban to metoda efektywnego sterowania produkcją, stworzona w latach pięćdziesiątych w Japonii w celu usprawnienia procesów wytwarzania. U jej podstaw leżą wizualizacja procesu, eliminowanie zbędnych czynności oraz dążenie do zrównoważenia działań na poszczególnych etapach zgodnie z zasadą JIT (*just-in-time*), tak by całościowa realizacja zadania przebiegała możliwie jak najpłynniej [Aoki, 2013].

David Anderson dostrzegł wiele analogii pomiędzy zarządzaniem produkcją a wytwarzaniem oprogramowania i w 2010 roku opisał propozycję wykorzystanie metody Kanban w IT [Anderson, 2010]. Jego propozycja oparta jest na sześciu prostych mechanizmach/zasadach:

- wizualizacja – by lepiej zrozumieć i skuteczniej monitorować efektywność wykorzystywanego procesu, konieczna jest jego wizualizacja (w formie tablicy bądź za pomocą narzędzia elektronicznego);
- Limity WIP (*work-in-progress-limit*) – aby ułatwić płynność przetwarzania zadań w procesie;
- zarządzanie przepływem – aby osiągnąć jak najsprawniejszy przepływ realizacji zadań, konieczne jest jego monitorowanie przez obserwowanie odpowiednich wskaźników i innych jego mierników;
- transparentność zasad – wszystkie zasady stosowane podczas realizacji projektu powinny być proste, jednoznaczne i transparentne dla wszystkich członków zespołu oraz interesariuszy projektu;
- efektywne kanały informacji zwrotnej – by jak najwcześniej wykryć nieprawidłowo działające elementy procesu, narzędzia wykorzystywane w procesie;
- kaizen – zmiany powinny być wdrażane w sposób ciągły (nieustanny) i ewolucyjny dla osiągnięcia jak najlepszych wyników [www.reuters.com/article/idUSTRE6161RV20100208; Shalloway, 2011; <http://www.methodsandtools.com/archive/archive.php?id=104>; [agile.techwell.com/articles/weekly/what-best-scrum-or-kanban](http://agile.techwell.com/articles/weekly/what-best-scrum-or-kanban)].

Główne założenia dotyczące wdrażania Kanban według Andersona [2010]:

- dotychczasowy proces, role, zakresy odpowiedzialności i stanowiska powinny być respektowane ze szczególną atencją;
- zmiany należy wprowadzać w sposób inkrementalny, ewolucyjny (w odróżnieniu od rewolucyjnego wprowadzania zmian w przypadku wdrażania metodyki Scrum – wymagającej drastycznych zmian w dotychczasowych procesach).

W odróżnieniu od metodyki Scrum Kanban jest mniej inwazyjnym narzędziem. Początkowe fazy wdrożenia odbywają bez wprowadzania zmian w dotychczasowo wykorzystywanych procesach.

Kanban z definicji zachęca zespół do przyjrzenia się aktualnemu procesowi i wprowadzania drobnych, choć znaczących zmian usprawniających. Nie wymaga on wdrażania drastycznych zmian, respektuje kulturę i zwyczaje zespołu [Denning, 2010].

## Propozycja zastosowania metodyk typu Agile w sektorze publicznym

Dynamiczny rozwój technologiczny, umożliwiający coraz powszechniejszy dostęp do informacji oraz towarzyszące mu globalne przemiany społeczno-gospodarcze skutkują nowymi wyzwaniami stawianymi przed organizacjami sektora publicznego. Zgodnie z aktualnymi potrzebami obywateli proces realizacji projektów winien być nie tylko efektywny i biorący pod uwagę potrzeby wszystkich interesariuszy, konieczna jest także elastyczność w działaniach, umożliwiająca nieustanne dostosowywanie się do dynamicznie zmieniających się wymagań i warunków otoczenia projektu, a także transparentność [Ustawa, 2011; www.gov.uk; Lathrop, Ruma, 2010] pozwalająca na ciągłą weryfikację przez jednostki zewnętrzne oraz obywateli. Konieczne jest ponadto również uzyskanie możliwie jak największego zaangażowania w proces realizacji projektu przez głównych jego odbiorców, tak by efekt końcowy jak najlepiej spełniał stawiane przed nim cele. Wobec tak postawionych celów, będących niezwykle zbliżonymi do wyzwań, którym czoło stawiają zespoły branży IT, warte rozważenia przez sektor publiczny wydaje się zastosowanie metodyk zarządzania projektami typu Agile.

Kai Petersen i Claes Wohlin w 2009 roku przeprowadzili badania mające na celu opisanie głównych zalet wykorzystywania filozofii Agile w realizacji projektów [Petersen, Wohlin, 2009]. Poniżej wymieniam niektóre z nich, wybrane na podstawie badań Petersen i Wohlina oraz obserwacji własnych:

- „wymagania zdefiniowane dla krótkich iteracji są znacznie precyzyjniejsze i właściwiej spriorytetyzowane w porównaniu z wymaganiami określonymi dla długoterminowych działań” [Petersen, Wohlin, 2009];
- „niewielkie, samoorganizujące się zespoły potrzebują znacznie mniej pisemnej/formalnej dokumentacji, ponieważ jest ona zastępowana bezpośrednią komunikacją ułatwiającą proces uczenia się i zrozumienia celów i założeń projektu” [Petersen, Wohlin, 2009];
- członkowie zespołu czują się znacznie bardziej odpowiedzialni za realizowany projekt;
- wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja jest bardziej efektywna dzięki lepszemu zrozumieniu potrzeb klientów/interesariuszy;
- rezultat projektu może być szybciej dostosowywany do dynamicznie zmieniających się potrzeb i otoczenia dzięki podejściu iteracyjnemu i krótszej pętli ewaluacyjnej [<http://analytical-mind.com>].

Do głównych zalet metodyk zwinnych należą:

- stymulowanie głębokich przemian organizacyjnych, umożliwiających zoptymalizowanie procesów;
- szybkie i częste dostarczanie klientowi działającej wersji produktu, dające możliwość pełniejszej weryfikacji z wymaganiami rynku;
- możliwość wprowadzanie koniecznych zmian w efektywny sposób.

Wśród głównych wad znajdują się natomiast:

- zbyt duża swoboda, która może doprowadzić do chaosu organizacyjnego;
- brak jasno określonych odpowiedzialności, cały zespół jest odpowiedzialny za projekt, co w przypadku niedojrzałych zespołów może doprowadzić do jego klęski;
- konieczność większego zaangażowanie klienta w proces realizacji produktu (co może być również postrzegane jako zaleta);
- choć zasady są pozornie łatwe, wymagają sporego wysiłku wszystkich interesariuszy podczas wdrożenia.

Aby w pełni wykorzystać zalety metodyk typu Agile w organizacjach sektora publicznego, konieczne jest przede wszystkim dokładne przeanalizowanie potrzeb zespołów, odpowiednie dobranie narzędzi, a następnie wdrożenie przy możliwie jak największej partycypacji zespołu. Przykłady opisane w dalszej części artykułu wskazują, że zastosowanie metodyk typu Agile do realizacji projektu informatycznego oraz przeprowadzenia aktywnej debaty publicznej, silnie angażującej mieszkańców, może wspomóc uzyskanie lepszych rezultatów.

## Międzynarodowe przykłady wykorzystania metodyk typu Agile do zarządzania projektami w sektorze publicznym

W 2001 roku w FBI podjęto decyzję, by wdrożyć system elektronicznego obiegu dokumentów – VCF (Virtual Case File), w celu przyspieszenia przepływu informacji między oddziałami, obniżenia kosztów oraz usprawnienia systemu archiwizacji dokumentów [Raport FBI, 2011]. Projekt w początkowej fazie był realizowany zgodnie z metodyką waterfall. Napotkane problemy – głównie związane z niewłaściwie przeprowadzoną analizą wymagań, niezrozumieniem podstawowych potrzeb klienta, problemami komunikacyjnymi na wielu szczeblach organizacyjnych – spowodowały, że w 2005 roku projekt został zawieszony. Poniesione koszty wyniosły 170 milionów dolarów. W marcu 2006 roku podjęto kolejną próbę realizacji projektu. Na drodze przetargu wybrano firmę Lockheed Martin, której zaproponowano 305 mln dolarów za ukończenie modułu odpowiedzialnego za elektroniczny obieg dokumentów, będącego integralną częścią projektu Sentinel. Po pięciu latach prac również i ta próba zakończyła się niepowodzeniem – jako jedną z przyczyn wskazywano niewystarczające zasoby, zarówno ludzkie, jak i sprzętowe [[www.fiercegovernmentit.com/story/fbi-puts-sentinel-hold/2010-03-21](http://www.fiercegovernmentit.com/story/fbi-puts-sentinel-hold/2010-03-21)]. Ze względu na nasilającą się krytykę realizacji projektu podjęto decyzję o wprowadzeniu zmian w sposobie prowadzenia projektu. Wybrano metodykę Scrum oraz zmniejszono liczbę członków zespołu ze 135 do 10. Wprowadzono ponadto *Product Owner*, którego zadaniem była bliska współpraca z końcowymi użytkownikami i zbieranie wymagań. Położono nacisk na jak najczęstsze prowadzenie demonstracji ukończonych już funkcji i jak najszybszą ich ewaluację przez końcowych użytkowników. Wdrożone zmiany okazały się właściwe i 1 lipca 2012 roku moduł został oficjalnie oddany do użyt-

ku [blogs.collab.net/agile/case-study-of-a-difficult-scrum-project-fbi-sentinel; www.informationweek.com/government/enterprise-applications/fbis-sentinel-project-5-lessons-learned/240004888; www.informationweek.com/news/government/enterprise-apps/232800018; Raport FBI, 2011]. Jak pokazuje historia projektu Sentinel, wdrożenie metodyki Scrum – kładącej nacisk na bliską współpracę z użytkownikami końcowymi, małe zespoły, w których komunikacja przebiega znacznie płynniej niż w dużych i wymaga znacznie mniejszych nakładów czasowo-finansowych – przyczyniło się do znacznego zredukowania kosztów realizacji projektu i znacząco zwiększyło szanse jego ukończenia z sukcesem.

Kolejnym przykładem wykorzystania metodyk Agile przez organizację sektora publicznego jest skuteczne zaangażowanie obywateli San Jose, CA w debatę, a następnie wspólne przygotowanie planów rozdysponowania części budżetu miasta związanej z usługami publicznymi. W styczniu 2011 roku burmistrz San Jose, CA, we współpracy z firmą Innovation Games [innovationgames.com/], postanowił w innowacyjny sposób zaangażować mieszkańców we wspólną debatę. Zastosował on metodę typu Agile, wzbogaconą o grę symulacyjną. Głównym celem gry *Buy a Feature* było wspólne podjęcie decyzji dotyczących tego, jakie nowe inicjatywy powinny być podjęte w danym roku budżetowym, biorąc pod uwagę ich koszty, dostępne środki, oraz, jakie zmiany mające na celu redukcję kosztów powinny być wprowadzone. Gracze mieli również możliwość proponowania własnych rozwiązań czy projektów. Poszczególne plany analizowano początkowo w 7–9-osobowych podzespołach, a następnie po osiągnięciu konsensusu na poziomie grupy prezentowano je pełnemu gronu. Ostateczna decyzja na temat kształtu budżetu była podejmowana wspólnie przez całe zgromadzenie [www.infoq.com/news/2011/02/innovation-games].

Pomysł ten spotkał się z bardzo pozytywnym przyjęciem przez obywateli, jak również pracowników rządowych. Konceptcje zaproponowane przez mieszkańców zostały w dużej mierze wdrożone, co tym bardziej zmotywowało do czynnego włączenia się w kolejne działania miejskie.

W 2013 roku projekt angażowania obywateli w prace nad budżetem w formie gier symulacyjnych doczekał się trzeciej edycji wspólnego obradowania mieszkańców nad rozplanowaniem przyszłorocznego budżetu [everyvoiceengaged.org/we-need-you/; www.wilonline.info/2013/02/the-2013-san-jose-budget-games/; www.sanjoseca.gov/DocumentCenter/View/3807] i najprawdopodobniej będzie kontynuowany w kolejnych latach.

Przedstawione przykłady pokazują, że metodyki Agile można z powodzeniem zastosować w zróżnicowanych projektach realizowanych przez organizacje publiczne. Jak podkreśla Tobias Mayer: „Wprowadzenie Scrum/Agile to nie tylko zmiana procesu, to zmiana myślenia/podejścia” [agileanarchy.wordpress.com]. To właśnie ta zmiana pozwala na osiąganie wysokiej sprawności zespołów przy jednoczesnym zwiększeniu motywacji zespołu i zaangażowania obywateli.

## Podsumowanie

Wdrażanie metodyk typu Agile nie jest procesem łatwym ani szybkim. Wymaga dogłębnej analizy aktualnego stanu organizacji i skonstruowania możliwie naj-  
optymalniejszych procesów, a następnie ich wprowadzenia. By w możliwie jak  
najpełniejszy sposób wykorzystać korzyści płynące z metodyk Agile, należy  
przede wszystkim nastawić się na kulturowo-mentalną zmianę organizacji. Jak  
pokazują przykłady, aktywne zaangażowanie wszystkich członków organiza-  
cji oraz klientów przez zastosowanie ujęcia partycypacyjnego w zarządzaniu  
w zauważalnie pozytywny sposób wpływa zarówno na skuteczność, jak i czas  
wdrożenia [Stocki, Prokopowicz, Żmuda, 2008]. Obserwując coraz większą liczbę  
udanych wdrożeń nowych metod zarządzania projektami w organizacjach  
publicznych na arenie międzynarodowej, skutkujących wzrostem zadowolenia  
ich klientów, czyli głównie obywateli, można żywić nadzieję, że w najbliższych  
latach nastąpi dynamiczny wzrost podobnych przypadków w polskim sektorze  
publicznym, zwłaszcza w organizacjach rządowych.

## Literatura

- Anderson D.J. (2010), *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*, Blue Hole Press, Seattle.
- Aoki M. (2013), *Jak działa fabryka Toyoty*, Shinsei Consulting Sp. z o.o. Sp.k., Poznań.
- Bobińska B. (2012), *Funkcjonowanie sektora publicznego jako organizacji „otwartych na klienta”*, „Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek”, nr 1.
- Chrapko M. (2012), *Agile Project Management with Scrum*, Helion SA Publishing Group, Gliwice.
- Cockburn A. (2006), *Agile Software Development: The Cooperative Game*, Addison-Wesley Professional, Boston.
- Cohn M. (2009), *Succeeding with Agile: Software Development using Scrum*, Addison-Wesley Professional, Boston.
- Dallmann-Jones A. (1994), *The Expert Educator*, Three Blue Herons Publisher, Bergamo.
- Denning S. (2010), *The Leader's Guide to Radical Management*, [https://mac.gov.pl/files/raport\\_e-administracja\\_w\\_oczach\\_internautow\\_2013.pdf](https://mac.gov.pl/files/raport_e-administracja_w_oczach_internautow_2013.pdf) [dostęp: 20.11.2013].
- E-administracja w oczach internautów* (2013), prezentacja wyników badania zleconego przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.
- Kenkyusha Limited (1991), *Kenkyusha's New Japanese-English Dictionary*, Lulu Press Inc., Raleigh Tokyo.
- Lathrop D., Ruma L. (2010), *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*, O'Reilly Media, Sebastopol.
- Lewis M., Marijn V. (2010), *Financial Crises and Social Spending: The Impact of the 2008–2009 Crisis*, World Bank, Washington, DC.
- Lewis M., Verhoeven M. (2010), *Financial Crises and Social Spending: The Impact of the 2007–2009 Crisis*, Background paper for Global Monitoring Report 2010, World Bank, Washington D.C.
- Petersen K., Wohlin C. (2009), *A Comparison of Issues and Advantages in Agile and Incremental Development between State of the Art and an Industrial Case*, „Journal of Systems and Software”, vol. 82, no. 9, s. 1479–1490.

- Raport FBI (2011), <http://www.justice.gov/oig/reports/2011/a1208.pdf> [dostęp: 1.09.2013].
- Sahota M. (2012), *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture*, New York.
- State of Agile Survey (2011); State of Agile Survey (2012); State of Agile Survey (2013), <http://stateofagile.versionone.com> (internetowe źródło wyników ankiety).
- Schwaber K. (2009), *Agile Project Management with Scrum*, O'Reilly Media, Inc.
- Schwaber K., Sutherland J. (2013), *Scrum Guide*, <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf> [dostęp: 1.09.2013].
- Shalloway A. (2011), *Essential Skills for the Agile Developer: A Guide to Better Programming and Design*, Addison-Wesley Professional, Boston.
- Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. (2008), *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Śniecikowski W. (2014), *Realizacja zadań publicznych przez samorządy lokalne i regionalne w sytuacji kryzysu ekonomicznego państwa* [w:] W. Mikułowski, A. Jezierska (red.), *Materiały z konferencji „Administracja publiczna i instytucje kształcenia kadr administracji wobec wyzwań kryzysu ekonomicznego i jego konsekwencji społecznych”*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 13–14 maja 2010.
- Ustawa (2011), Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zmianie ustawy Kodeks postępowania administracyjnego, oraz ustawy Ordynacja podatkowa, Dz.U. Nr 186, poz. 1100.
- Windrum P., Koch P. (2008), *Innovation in Public Sector Services*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

## Źródła internetowe

- [agilemanifesto.org](http://agilemanifesto.org) [dostęp: 12.08.2013]
- [agile.techwell.com/articles/weekly/what-best-scrum-or-kanban](http://agile.techwell.com/articles/weekly/what-best-scrum-or-kanban) [dostęp: 10.09.2013]
- [analytical-mind.com](http://analytical-mind.com) [dostęp: 12.08.2013]
- [blogs.collab.net/agile/case-study-of-a-difficult-scrum-project-fbi-sentinel](http://blogs.collab.net/agile/case-study-of-a-difficult-scrum-project-fbi-sentinel) [dostęp: 12.09.2013]
- [everyvoiceengaged.org/we-need-you/](http://everyvoiceengaged.org/we-need-you/) [dostęp: 11.08.2013]
- [innovationgames.com/www.infoq.com/news/2011/02/innovation-games](http://innovationgames.com/www.infoq.com/news/2011/02/innovation-games) [dostęp: 1.09.2013]
- [sanfrancisco.cbslocal.com](http://sanfrancisco.cbslocal.com) [dostęp: 1.09.2013]
- [www.agileanarchy.wordpress.com](http://www.agileanarchy.wordpress.com) [dostęp: 1.09.2013]
- [www.fbi.gov](http://www.fbi.gov) [dostęp: 1.09.2013]
- [www.fiercegovernmentit.com/story/fbi-puts-sentinel-hold/2010-03-21](http://www.fiercegovernmentit.com/story/fbi-puts-sentinel-hold/2010-03-21) [dostęp: 11.08.2013]
- [www.gov.uk](http://www.gov.uk) [dostęp: 1.09.2013]
- [www.informationweek.com/government/enterprise-applications/fbis-sentinel-project-5-lessons-learned/240004888](http://www.informationweek.com/government/enterprise-applications/fbis-sentinel-project-5-lessons-learned/240004888) [dostęp: 12.09.2013]
- [www.informationweek.com/news/government/enterprise-apps/232800018](http://www.informationweek.com/news/government/enterprise-apps/232800018) [dostęp: 12.09.2013]
- [www.merriam-webster.com/](http://www.merriam-webster.com/) [dostęp: 12.08.2013]
- [www.methodsandtools.com/archive/archive.php?id=104](http://www.methodsandtools.com/archive/archive.php?id=104) [dostęp: 12.08.2013]
- [www.reuters.com/article/idUSTRE6161RV20100208](http://www.reuters.com/article/idUSTRE6161RV20100208) [dostęp: 12.09.2013]
- [www.sanjoseca.gov/DocumentCenter/View/3807](http://www.sanjoseca.gov/DocumentCenter/View/3807) [dostęp: 12.08.2013]
- [www.scrum.org](http://www.scrum.org) [dostęp: 12.08.2013]
- [www.scrumalliance.org](http://www.scrumalliance.org) [dostęp: 12.08.2013]
- [www.standishgroup.com/](http://www.standishgroup.com/) [dostęp: 11.08.2013]
- [www.wilonline.info/2013/02/the-2013-san-jose-budget-games/](http://www.wilonline.info/2013/02/the-2013-san-jose-budget-games/) [dostęp: 11.08.2013]