

REPRINT



STANISŁAW GASIK:

PROJEKTY PUBLICZNE
– POTRZEBNA FORMUŁA
PARTNERSKA

Konieczne są zmiany w systemie
realizacji polskich projektów
publicznych.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 20, wiosna 2014

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

STANISŁAW GASIK

PROJEKTY PUBLICZNE – POTRZEBNA FORMUŁA PARTNERSKA

W interesie Polski leży umiejętność wydawania publicznych funduszy. Dlatego warto spojrzeć na sprawę systemowo i wprowadzić zmiany w sposobie realizacji projektów publicznych. Dobre rozwiązania już zostały wdrożone w innych krajach. Wystarczy skorzystać z ich know-how.

Znaczna część zamówień publicznych na świecie i w Polsce to ograniczone w czasie prace, tworzące konkretne produkty lub usługi, czyli projekty. Formę tę mają kontrakty na budowę autostrad, mostów, linii kolejowych, tworzenie i wdrażanie systemów informatycznych czy wielkie imprezy sportowe – a więc poważne inwestycje wpływające na poziom i jakość życia społecznego. To, czy kontrakt zakończy się sukcesem, zależy od wielu czynników: od regulacji prawnych, metodyki zarządzania, wykonawcy, instytucji i organizacji wspomagających jego realizację. I – niestety – ocena skuteczności realizacji polskich projektów publicznych wypada słabo. Świadczą o tym chociażby potężne problemy branży budowlanej i bankructwa firm, które w ostatnich latach realizowały wielkie projekty infrastrukturalne. Problem ten wymaga więc uwagi, a sytuacja – pilnych zmian.

W celu usprawnienia systemu realizacji polskich projektów publicznych konieczne są zmiany prawne, organizacyjne i – zapewne najtrudniejsze do wprowadzenia – kulturowe.

Co z prawem zamówień publicznych?

Do prawa zamówień publicznych należy wprowadzić specjalny tryb realizacji wielkich projektów. Dlaczego? Prosty przykład: w trakcie budowy Stadionu Narodowego w Warszawie do wstępnego projektu wprowadzono 15 tys. poprawek. Specjaliści od zarządzania projektami wiedzą, że im większe zadanie, tym większa pewność, że zakres prac w trakcie realizacji projektu będzie się zmieniać. Tymczasem obecne rozwiązania prawne nie ułatwiają radzenia sobie z tego typu problemami

– wciąż wymagają stosowania pracochłonnego trybu zamówień dodatkowych.

Co więcej, konieczna jest zmiana podejścia do kryterium wyboru zleceniobiorcy. Pamiętając, że cena jest głównym czynnikiem wyboru oferenta, trzeba wiedzieć, że w przypadku wielkich inwestycji jej określanie przed wykonaniem prac jest sztuką „oświeconego zgadywania”. Warto też, by prawo umożliwiło wykorzystanie ceny do motywowania do dobrej pracy, np. poprzez umożliwienie uwzględnienia premii za szybsze czy lepsze zakończenie projektu. A więc cena nie musi być ostatecznie ustalona w momencie zawierania kontraktu.

Inna postulowana zmiana dotyczy ryzyk. Prawo powinno wymuszać zdefiniowanie głównych ryzyk projektu przez zamawiającego. Właścicielem ryzyka powinna być ta strona, która sprawniej i lepiej je obsługuje, a nie wyłącznie wykonawca, jak to jest w obecnym systemie.

A kto powinien realizować projekty? Firmy, które potrafią nimi zarządzać. Ten problem w Stanach Zjednoczonych od lat 80. XX w. (a później także w wielu innych krajach) rozwiązuje się poprzez stosowanie „modeli dojrzałości projektowej” (np. CMMI® i OPM3®).

W Polsce zleceniodawca zakłada, że wykonawca realizujący projekt publiczny chce go oszukać. W zamian wykonawcy wywiązują się z zobowiązań w minimalnym zakresie.

Modele takie służą do obiektywnej oceny umiejętności organizacji w zakresie zarządzania projektami. Najniższy poziom dojrzałości, czyli „dwója z zarządzania projektami”, praktycznie wyklucza firmę z realizacji projektów publicznych. Jeżeli firma jest oceniana na piątkę, warto zapłacić jej więcej, bo wiadomo, że zmniejsza to prawdopodobieństwo kłopotów i opóźnień.

Konieczne są zmiany organizacyjne

Wsparciem dla systemu realizacji projektów publicznych powinny być – jak to się dzieje w wielu innych krajach – specjalnie utworzone biura zarządzania projektami publicznymi (BZPP). W USA biuro zarządzania i budżetu, nadzorujące realizację głównych projektów, bezpośrednio podlega prezydentowi; w większości krajów BZPP są jednostkami organizacyjnymi ministerstw. Dla wszystkich projektów należy zdefiniować i wdrożyć proces ich nadzorowania, składający się z ciągu obiektywnych sprawdzeń stanu ich realizacji (tzw. proces *governance*). Wynikiem przeglądów są zalecenia dotyczące usprawnienia przebiegu projektu, a w ostateczności decyzja o zatrzymaniu projektu, która może przeciwdziałać marnowaniu środków publicznych. Ostatecznym celem zmian organizacyjnych powinno być zbudowanie i wdrożenie Krajowego Systemu Realizacji Projektów Publicznych, który koordynowałby procedury współpracy krajowych ciał w zakresie zatwierdzania i przeglądu projektów, byłby bazą informacji o dostawcach oraz wytycznych i metodyk zarządzania projektami oraz wspomagałby wykonawców w realizacji projektów. W ten sposób powstałby system wzorcowej współpracy między stroną publiczną a sektorem prywatnym, który jest niezbędny, by właściwie i efektywnie wydać każdą publiczną złotówkę.

W stronę partnerstwa

Ale najważniejsze są zmiany w kulturze realizacji projektów. Aktualnie dominuje podejście kontrydycyjne, w którym zlecający (strona publiczna) definiuje i ostatecznie formułuje specyfikację zamówienia, a zadaniem wykonawcy jest wyłącznie precyzyjne wykonywanie poleceń. Największymi problemami w realizacji kontraktów budowlanych opartych na kontrydycyjności są: wrogość między zamawiającym a wykonawcą, niska efektywność i brak szacunku dla partnerów i pracowników.



FOT.: ARCHIWUM AUTORA

Prowadzone w wielu krajach badania wykazały, że projekty realizowane w tej formule są mniej efektywne niż coraz bardziej popularna forma partnerska. Partnerstwo zakłada włączanie wykonawcy w proces decyzyjny, wspólne rozwiązywanie konfliktów i problemów, filozofię *win-win*, integrację zespołów, sprawiedliwość, uczciwość, wspólne zarządzanie ryzykami, otwarte księgowanie (dostęp stron kontraktu do informacji o przepływach finansowych), wzajemne uczenie się i dzielenie się wiedzą. Podejście partnerskie jest zalecane dla projektów publicznych np. w Wielkiej Brytanii.

Zmiana kulturowa w podejściu strony publicznej do wykonawców może zostać zobrazowana przez dwa proste pytania. Pytanie: „Jak zmusić wykonawcę do wykonywania naszych poleceń?”, musi zostać zastąpione nieustannie zadawanym pytaniem: „Co możemy zrobić razem z wykonawcą, żeby projekt odniósł sukces?”.

Stanisław Gasik:

dr ekonomii, wykładowca Akademii Finansów i Biznesu „Vistula”. Ekspert w zakresie projektowego podejścia do zarządzania. Członek zespołów Project Management Institute tworzących globalne standardy z zakresu zarządzania projektami obowiązujące m.in. w USA. Asesor światowej nagrody Project Excellence Award przyznawanej przez International Project Management Association.

Szanowni Państwo,

ośrodek analityczny THINKTANK prowadzi **THINKTANK Society**. Jest to społeczność liderów biznesu i administracji publicznej zainteresowanych rozwojem osobistym, podnoszeniem swoich kompetencji w zakresie przywództwa i zarządzania, wymianą doświadczeń i wiedzy oraz dialogiem na temat najważniejszych wyzwań rozwojowych w Polsce.

Członkostwo w **THINKTANK Society** jest odpłatne i wiąże się z wieloma przywilejami opracowanymi specjalnie dla członków klubu m.in.: możliwość udziału w dedykowanych spotkaniach, workshopach, zamkniętych dyskusjach z udziałem liderów i decydentów oraz dostępem do wszystkich elementów bazy wiedzy THINKTANK.

Więcej informacji o społeczności THINKTANK znajdą Państwo na stronie internetowej: www.mttp.pl/society

Osoby zainteresowane przystąpieniem do **THINKTANK Society** oraz otrzymywaniem dodatkowych informacji na temat aktywności THINKTANK, publikacji i spotkań, prosimy o wypełnienie i odesłanie faxem poniższego formularza.

Zachęcamy także do zapisania się na newsletter ośrodka analitycznego THINKTANK: www.mttp.pl/newsletter

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____

NIP _____



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych ośrodka analitycznego THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych i handlowych związanych z działalnością spółki (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji marketingowych i handlowych od THINKTANK i jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Podpis

Wypełniony formularz prosimy o odesłanie e-mailem: biuro@mttp.pl lub faxem (22) 628 04 12



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.
Kapitał zakładowy 132 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.