Urząd
Zamówień
Publicznych

Kontrola zamówień publicznych

VI KONFERENCJA NAUKOWA

17-18 czerwca 2013 r., Wrocław

Redakcja naukowa:
Tadeusz Kocowski
Jacek Sadowy

KONTROLA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

(monografia naukowa)

VI Konferencja naukowa
17–18 czerwca 2013 r., Wrocław

Redakcja naukowa:
Tadeusz Kocowski
Jacek Sadowy

Wrocław – Warszawa 2013

Kontrola zamówień publicznych

Rada programowa:
Jacek Sadowy – Urząd Zamówień Publicznych
Prof. UE, dr hab. Tadeusz Kocowski – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Prof. dr hab. Marek Bojarski – Uniwersytet Wrocławski
Prof. UŁ, dr hab. Andrzej Borowicz – Uniwersytet Łódzki
Prof. UEK, dr hab. Ryszard Szostak – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Dr Elżbieta Adamowicz – Uniwersytet Gdański
Dr Henryk Nowicki – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Recenzenci:
Prof. dr hab. Leon Kieres – Uniwersytet Wrocławski
Dr hab. Marek Łyszczak – Prof. nadzw. UE we Wrocławiu

Skład, łamanie i druk:
CENTRUM USŁUG WSPÓLNYCH
Wydział Wydawnictw i Poligrafii
02-903 Warszawa, ul. Powsińska 69/71
e-mail: wydawnictwa@cuw.gov.pl
www.cuw.gov.pl

Wydawca:
Urząd Zamówień Publicznych
www.uzp.gov.pl

ISBN: 978-83-88686-08-5

© Urząd Zamówień Publicznych

Warszawa 2013 r.

SPIS TREŚCI

Wstęp 5

ZAMÓWIENIA PUBLICZNE JAKO PRZEDMIOT KONTROLI

Nowe unormowania prawa zamówień publicznych jako potencjalny przedmiot kontroli – *Andrzej Borowicz* 9

Kontrola postępowania o udzielenie zamówienia publicznego – *Tadeusz Kocowski* 21

Czy istnieje system kontroli zamówień publicznych? – *Przemysław Szustakiewicz* . . 39

Odpowiedzialność za naruszenie dyscypliny finansów publicznych z tytułu czynów poprzedzających zawarcie umowy o udzielenie zamówienia publicznego – *Wiesława Miemiec* 49

Czy kontrola może szkodzić? – *Andrzej Panasiuk* 59

Wpływ naruszenia przepisów ustawy – Prawo zamówień publicznych na wynik postępowania jako element kontroli udzielania zamówień publicznych – *Krzysztof Horubski* 65

Odpowiedzialność karna i materialna jako konsekwencje naruszenia ustawy Prawo zamówień publicznych – *Joanna Presz-Król, Agnieszka Adach- Nerwińska* . . 77

Sądowa kontrola częścią systemu prawnej kontroli zamówień publicznych – *Henryk Nowicki* 95

UCZESTNICY ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH I ORGANY WŁADZY PUBLICZNEJ W PROCEDURACH KONTROLNYCH

Sądowa kontrola umów koncesyjnych motywowana interesem publicznym – *Agata Mikołajczak-Waligórska, Michał A. Waligórski* 105

Zamówienia publiczne w świetle kontroli NIK – *Marian Cichosz* 119

Kontrola Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych jako instrument zapobiegania korupcji w administracji publicznej – *Jan Gola* 135

Kontrola udzielania zamówień publicznych w świetle instytucji kontroli i nadzoru w materialnym prawie administracyjnym – *Katarzyna Marak* 143

Kontrola finansowa zamówień publicznych sprawowana przez skarbnika gminy – *Izabela Vogelsinger* 157

Rola wykonawcy jako podmiotu kontrolującego prawidłowość udzielenia zamówienia – *Katarzyna Wińska-Rużewicz* 165

Społeczna kontrola zamówień publicznych – *Piotr Schmidt* 173

PODMIOTY ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

Postępowanie odwoławcze przed KIO jako środek korygujący w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego – *Agnieszka Kurowska* 189

Pozycja prawnoustrojowa Krajowej Izby Odwoławczej – *Katarzyna Solecka* 199

Granice kompetencji kontrolnych Regionalnych Izb Obrachunkowych w zakresie zamówień publicznych – *Mateusz Winiarz* 207

O właściwości kontrolnej Regionalnych Izb Obrachunkowych w systemie zamówień publicznych w Polsce – *Marcin Kępa* 221

Umowa jako przedmiot i instrument kontroli w systemie zamówień publicznych – *Zdzisław Gordon* 231

Identyfikowanie ryzyka w zamówieniach publicznych na podstawie obowiązujących regulacji prawnych – *Mirosław Urbanek* 243

Kontrola zarządcza a udzielanie zamówień publicznych – zarys problematyki – *Ambroży Mituś, Maciej Gnela* 259

Sądowa kontrola zamówień publicznych – aspekty praktyczne i prawne – *Małgorzata Kartasiewicz, Jerzy Pieróg* 277

Kontrola pozacenowych kryteriów oceny ofert w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego – *Natalia Miłostan* 291

DOŚWIADCZENIA Z PROCESÓW KONTROLNYCH ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

Zaufanie i partnerstwo jako alternatywa dla kontroli w projektach publicznych – *Stanisław Gasik* 303

„Najkorzystniejsza ekonomicznie oferta" a rachunek kosztów cyklu życia produktu w systemie zamówień publicznych i w opinii podmiotów zamawiających – *Wacława Starzyńska* 319

Kontrola udzielania zamówień przeprowadzana przez Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych – *Emilia Garbala* 335

Uchylanie się przez wykonawcę od zawarcia umowy jako przesłanka wyboru kolejnej oferty w trybie art. 94 ust. 3 Pzp – *Janusz Kaspryszyn* 351

Skutki naruszenia procedury przetargowej przy przetargach fakultatywnych – *Magdalena Wilejczyk* 363

Kontrola przestrzegania prawa konkurencji w zamówieniach publicznych – zagadnienia wybrane – *Aldona Piotrowska* 371

Funkcjonowanie nadzoru inwestorskiego w budowlanych zamówieniach publicznych – *Franciszek Łapecki* 384

Kontrola zamówień publicznych udzielanych w ramach projektów współfinansowanych ze środków unii europejskiej – *Paweł Nowicki* 391

ZAUFANIE I PARTNERSTWO JAKO ALTERNATYWA DLA KONTROLI W PROJEKTACH PUBLICZNYCH

Dr Stanisław Gasik
Project Management Institute, Poland Chapter

WPROWADZENIE

Problemy w realizacji wielkich projektów publicznych – opóźnienia realizacji prac, przekraczanie budżetu, przerywanie realizacji projektów, wzajemne oskarżenia zamawiającego i wykonawcy, długotrwałe procesy sądowe – każą zastanowić się, czy mechanizmy kierowania wielkimi projektami publicznymi w Polsce są właściwie zdefiniowane. Czynnikami wpływającymi na jakość tego procesu są nie tylko mechanizmy czysto formalnej kontroli, ale także zaufanie, wpływy nieformalne, relacje między uczestnikami projektów, poziom partnerstwa i współpracy między stronami projektu czy w końcu moralność uczestników projektów.

Środowisko realizacji wszelakich prac, także projektów publicznych, składa się nie tylko z zamawiającego i wykonawcy, ale także z wielu innych podmiotów zainteresowanych ich realizacją: społeczności lokalnych i ponadlokalnych, mediów, podwykonawców, prawodawców oraz różnorodnych grup nacisku, zależnych od charakteru projektu. W teorii organizacji podmioty, które mają wpływ na organizację, lub mogą skorzystać z jej działań, nazywamy *interesariuszami* (Freeman, 1984, Newcombe, 2003). Bardzo dobrze znaną grupą interesariuszy są stowarzyszenia ekologiczne. Relacje pomiędzy nimi są wyznaczane głównie przez trzy czynniki: władzę, zaufanie oraz kontrolę. Władza jest to możliwość wykonywania własnej woli w ramach danych stosunków społecznych (Weber, 1947). Zaufanie – akceptowanie zachowań innych osób wynikające z przypisywania tym zachowaniom pozytywnych intencji (Rousseau et al., 1998). Kontrola – pozyskiwanie informacji o stanie prac w celu upewnienia się, że wszystkie zaplanowane działania są realizowane, polecenia są wykonywane i przestrzegane są wszystkie obowiązujące zasady (Fayol, 1949).

Władza, kontrola i zaufanie są ze sobą bardzo ściśle powiązane. Zwiększenie poziomu kontroli możliwe jest wyłącznie wtedy, kiedy podmiot kontrolujący ma więcej władzy. Zmniejszenie poziomu kontroli wiąże się ze zwiększeniem poziomu zaufania. Brak władzy uniemożliwia sprawowanie kontroli i powoduje, że relacje mogą być oparte wyłącznie na zaufaniu. Próba wykonywania kontroli, gdy nie posiada się władzy, może się spotkać z odrzuceniem ze strony podmiotu kontrolowanego. Czyli zmiana poziomu jednego z czynników jest powiązana ze zmianą co najmniej jednego z dwóch pozostałych.

Relacje w trójkącie kontrola, władza, zaufanie odnoszą się nie tylko do zamawiającego i wykonawcy projektu publicznego, ale także do zewnętrznych interesariuszy. Przykładem zależności tych czynników była sytuacja przy budowie autostradowej obwodnicy Augustowa. Ekolodzy nie mieli zaufania do GDDKiA w zakresie ochrony środowiska w czasie budowy obwodnicy Augustowa, z kolei GDDKiA nie miała władzy, umożliwiającej sprawowanie kontroli nad ekologami, w wyniku czego budowę obwodnicy trzeba było przerwać. Gdyby wyposażyć podmiot wykonujący obwodnicę w odpowiednie uprawnienia (czyli władzę), kwestia zaufania do GDDKiA nie miałaby znaczenia. W czasach totalitarnych problemy z organizacjami ekologicznymi nie istniały,

ponieważ wykonawca inwestycji mógł wykonywać dowolną władzę nad wszystkimi ewentualnymi niezadowolonymi podmiotami.

Określenie właściwych poziomów władzy, kontroli oraz zaufania – nie tylko pomiędzy zamawiającym i wykonawcą, ale i pomiędzy wszystkimi interesariuszami projektów publicznych – ma istotny wpływ na realizację prac i powinno być wynikiem świadomej, przemyślanej decyzji. Rosnąca złożoność projektów, angażowanie coraz większej liczby interesariuszy, presja na czas i budżet powoduje poszukiwanie nowych form zawierania i realizacji kontraktów, niekoniecznie opartych wyłącznie na władzy i kontroli (Chan i in., 2011).

Niniejszy artykuł zawiera skrótowy przegląd aktualnego stanu wiedzy dotyczącej partnerstwa i zaufania jako alternatywnych dla kontroli elementów koniecznych do realizacji projektów.

GŁÓWNE RODZAJE KONTRAKTÓW

Poziom władzy w projekcie wyznacza możliwość wykonywania funkcji kontrolnych. Jeśli klient projektu nie posiada władzy, to nie może wykonywać funkcji kontrolnych. Z poziomu posiadanej władzy wynika także potrzeba zaufania. Podmiot, który nie posiada lub nie chce wykorzystywać władzy, zdaje się na zaufanie do innych podmiotów wchodzących z nim w relacje, na przykład związane z realizacją projektów.

Każdy podmiot ma określony poziom władzy wynikający z realizowanych zadań. Kierownicy projektów z założenia mają uprawnienia do realizacji władzy nad członkami zespołów projektów. Kierownicy projektów wydają członkom zespołów projektów polecenia dotyczące zakresu, sposobu, czasu oraz innych parametrów wykonywanych prac. Zamawiający, klient projektu, wywiera wpływ na zespół wykonujący projekt poprzez relacje z kierownikiem projektu, który decyduje o sposobach wykonywania poleceń zlecającego wewnątrz zespołu projektu. Poziom wpływu zamawiającego na wykonawcę wynika z kontraktu, na podstawie którego wykonywane są prace. Zauważmy, że gdyby realizacja projektów była całkowicie przewidywalna, problem władzy i relacji w trakcie realizacji projektów nie byłby istotny. Gdyby przedmiot i wszelakie parametry projektów, ich produktów i sposobów realizacji można było jednoznacznie określić, spisać, wykonać oraz odebrać bez żadnych odchyleń od kontraktu, to nie istniałby obszar, w którym konieczne byłoby podejmowanie jakichkolwiek istotnych decyzji w relacjach pomiędzy zamawiającym a wykonawcą. Zamawiający mógłby podpisać kontrakt, a następnie czekać na otrzymanie produktów projektu. Ale w każdym dostatecznie długim i skomplikowanym projekcie nie ma możliwości przewidzenia wszelakich uwarunkowań jego realizacji. Mogą zostać wymyślone nowe technologie, przedmiot projektu może być niedodefiniowany, wykonawca oraz klient projektu mogą napotkać nieprzewidywane problemy finansowe, kadrowe, technologiczne czy organizacyjne. Dokumentacja klienta może być nieprecyzyjna, opracowany przez wykonawcę plan realizacji projektu może być niewykonalny. Predykcje w kontraktach są oparte na nieprawdziwym założeniu, że w momencie zawierania kontraktu wszystkie informacje są znane (Rahman, Kumaraswany, 2005). Kontrakty zawsze są niekompletne (Pinto i in., 2009), a więc wykonanie kontraktu składa się z realizacji zobowiązań kontraktowych oraz wykonywania prac nie wynikających bezpośrednio z kontraktu, ale koniecznych do jego pomyślnego zakończenia (Maccaulay, 1963). W kontrakcie istnieje część spisana formalna oraz „kontrakt psychologiczny". Kontrakt psychologiczny uzupełnia kontrakt formalny, w którym nigdy nie można zawrzeć wszystkich szczegółów (Heiskanen i in., 2008). Naturalne jest więc postawienie pytania: w jaki sposób można spowodować realizację prac, nie opisanych bezpośrednio w kontrakcie.

Na gruncie teorii kontraktów istnieją trzy próby zmierzenia się z tym problemem(Gil, 2009):

- Kontrakty klasyczne, czyli ignorowanie problemu,
- Kontrakty neo-klasyczne, czyli naprawianie usterek,
- Kontrakty relacyjne, czyli próba rozwiązania problemu.

W kontraktach klasycznych warunki realizacji kontraktów są ściśle opisane. Kontrakty są oparte na formalnych dokumentach, regułach prawnych i samo-likwidujących się transakcjach. Zawieranie kontraktów jest powiązane z twardymi negocjacjami. Strony kontraktów nie wchodzą we wzajemne relacje, dzięki czemu łatwiejsza jest ewentualna wymiana wykonawcy. Realizacja kontraktów oparta jest na kontroli i nadzorze (Gil, 2009). Kontrakt jest podpisywany a następnie weryfikowana jest jego realizacja (Clegg i in., 2002). Kontrakty klasyczne sprzyjają zachowaniom oportunistycznym polegającym wyłącznie na ścisłej realizacji kontraktu (Chan i in., 2011, Lazar, 2000). Ponieważ, jak wcześniej napisałem, w odpowiednio dużych projektach nie ma możliwości przewidzenia całości realizacji produktu, zawsze powstają kwestie sporne dotyczące realizacji części prac. Zamawiający zwykle twierdzi, że konieczność wykonania pewnych prac leży w zakresie kontraktu, zaś wykonawca – że niektóre wymaganie przez zamawiającego prace nie leżą w zakresie. Sytuacje takie kończą się sporami sądowymi. Przy takim, klasycznym sposobie zawierania kontraktów każdy projekt trwa siedem lat: rok na zrobienie projektu technicznego, dwa lata na wytworzenie produktów i cztery lata na procesy sądowe (Manley i in., 2007).

Kontrakty neo-klasyczne przyjmują założenie, że pełne wyspecyfikowanie złożonego produktu nie jest możliwe. Do kontraktów włączane są elementy elastyczne. Określane są procedury modyfikacji kontraktu. Wskazywane są te elementy, które będą ostatecznie definiowane w czasie realizacji kontraktu. Zakłada się udział stron trzecich, nie sądowych, w rozwiązywaniu konfliktów i ocenie efektywności (Gil, 2009). Kontrakty neo-klasyczne wprowadzają pewien zakres elastyczności w realizacji projektów – ale tylko do tego stopnia, do którego są w stanie tę elastyczność przewidzieć.

Głównym celem kontraktów opartych na relacjach jest ich realizacja nie tylko w udokumentowanej prawnie części, ale także inne działania wykonywane na bazie zaufania ze względu na dodatkowe korzyści stron kontraktu (Xue i in., 2010). Kontrakty oparte na relacjach wskazują punkty zbieżnych interesów u stron uczestniczących w projektach (Rahman, Kumaraswany, 2005). W tym celu konieczne jest rozpoznanie korzyści, które obydwie strony mogą uzyskać w wyniku realizacji kontraktu. Kontrakty relacyjne opierają się na zaufaniu, partnerstwie, zaangażowaniu stron w realizację kontraktu, współpracy, komunikacji, ustanawianiu wspólnych celów, filozofii win-win (Yeung i in., 2012) sprawiedliwości, podziale ryzyk i korzyści (Tyler, Matthews, 1996).

Za podstawę realizacji kontraktów opartych na relacjach uważa się najczęściej zaufanie i partnerstwo. Pojęciom tym poświęcam zawartość następnych rozdziałów.

PARTNERSTWO

Historia

Podstawą XX wiecznego sposobu rządzenia były przewidywalne procesy dające ustalone wyniki w stabilnym środowisku (Manley i in., 2007). Założenia takie w XXI nie są prawdziwe (Atkin-

son, 2003). Przez długie lata w przemyślenie budowlanym w Wielkiej Brytanii (a zapewne także w innych krajach) relacje pomiędzy klientem a wykonawcą oparte były na zasadach kontradykcyjności. Wykonawca był uważany przez klienta za przebiegłego faceta, który szuka każdej okazji, żeby oszukać zamawiającego. W przetargach, w szczególności publicznych, zawsze wygrywała najniższa cena, często z założeniem, że roszczenia wyrównają koszty projektów. Było za dużo wykonawców a za mało kontraktów. Takie relacje doprowadziły w latach '80 i '90 poprzedniego wieku w Wielkiej Brytanii do zamknięcia wielu firm budowlanych (Thompson, 1999). W związku z pogarszającą się sytuacją przemysłu budowlanego rząd brytyjski zwrócił się do sir Michaela Lathama o analizę sytuacji i wypracowanie zaleceń. Wynikiem prac zespołu kierowanego przez Lathama był raport *Constructing the Team* (Latham, 1994). Latham stwierdził, że największymi problemami w realizacji kontraktów budowlanych są między innymi wrogość pomiędzy zamawiającym a wykonawcą, brak efektywności, brak szacunku dla pracowników. Jako remedium na tę sytuację zaproponował partnerstwo, zaufanie, współpracę, uczciwość, zaangażowanie oraz wzajemne zrozumienie między uczestnikami kontraktów. Raport Lathama był kamieniem milowym w rozwoju partnerskich relacji w projektach infrastrukturalnych w Wielkiej Brytanii. Wcześniejsze próby stosowania podejścia partnerskiego to stosowanie podejścia partnerskiego na początku lat 90' do organizacji wydobycia ropy na Morzu Północnym.

W USA podejście partnerskie rozpoczęto stosować w późnych latach 80' XX wieku, w USA Corps of Engineers. Po zawarciu kontraktu organizowano spotkania, na których dyskutowano oczekiwania stron kontraktu oraz możliwości i sposoby ich osiągnięcia (Manley i in., 2007). W 1993 roku dowódcy marynarki wojennej USA spotkali się, żeby zapoczątkować wytworzenie partnerskiego procesu realizacji projektów. W 1996 opublikowano Przewodnik partnerstwa w misjach środowiskowych Sił Powietrznych, Armii i Marynarki (Tri-Service Committee: Air Force, Army, Navy, 1996).

W roku 1998 sir John Egan opublikował raport *Rethinking Construction* (Egan, 1998). Raport Egana formułował model 5–4–7 rozwijający wyniki raportu Lathama. Zgodnie z tym modelem istnieje pięć sił napędowych zmian w projektach budowlanych (m. in. integracja zespołu wytwórczego, zaangażowanie dla ludzi oraz koncentracja na kliencie) i cztery główne procesy (m. in. partnerska współpraca między uczestnikami łańcucha dostaw). Razem siły napędowe zastosowane do procesów powinny się przyczynić do osiągnięcia głównych celów usprawniania, m. in. do zmniejszenia kosztów kapitałowych, zmniejszenia czasu budowy, mniejszej liczby defektów, zwiększonej produktywności oraz zwiększonych korzyści partnerów.

Współczesne tendencje dotyczące sposobu zawierania i realizacji kontraktów przenoszą punkt ciężkości z mechanizmów władzy i kontroli na mechanizmy współpracy i partnerstwa. Aktualnie podejście partnerskie do realizacji projektów publicznych jest stosowane w wielu krajach, między innymi w Australii (Walker i in., 2000), Hong Kongu (Chan i in., 2006), Stanach Zjednoczonych (Manley i in., 2007), Wielkiej Brytanii (OGC, 2003), Danii (Kadefors i in., 2007).

Wartości i założenia partnerstwa

W kontraktach klasycznych główne pytanie brzmi: co wykonawca może zrobić dla klienta. W podejściu partnerskim pytanie to jest zastąpione przez inne: co obydwie strony mogą razem osiągnąć (OGC, 2003). Żeby rozważać wprowadzenie kontraktów partnerskich zamiast tradycyjnych, kontradykcyjnych, trzeba przyjąć pewne podstawowe wartości, leżące w sferze kultury organizacji (Manley i in., 2007). Po pierwsze trzeba uznać, że współpraca jest bardziej produktywna niż konfrontacja. Gil

(2009) podaje przykład z budowy wielkiego terminala lotniczego. Okazało się, że jeden ze słupów nośnych jest odchylony poza granice tolerancji. W podejściu tradycyjnym rozpoczęto by szukanie winnego, zapewne pomiędzy zamawiającym, projektantem a wykonawcą. Sprawa mogłaby się skończyć w sądzie. W podejściu partnerskim kierownik projektu zaprosił przedstawicieli wszystkich stron, stwierdził, że to on sam ma problem i poprosił wszystkich uczestników o pomoc. W wyniku wspólnej pracy problem został rozwiązany. Inne podstawowe przekonania Manleya i jego współpracowników to: przyjęcie, że podstawą działania, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym jest zaufanie. Partnerstwo i zaufanie we współpracy muszą być inicjowane przez najwyższe władze firm. Korzyści wszystkich uczestników zdecydowanie przewyższają koszty, jeśli partnerstwo jest realizowane właściwie. Harmon (2003) zwraca uwagę, że pieniądze nie powinny być wydawane na obsługę sporów sądowych, ale na wykonywanie podstawowych prac w projekcie). Istotną składową partnerstwa są właściwe, pozytywne zachowania międzyludzkie. W szczególności należy zwracać uwagę na różnice między ludźmi – zauważanie ich daje lepsze efekty niż ignorowanie. Do efektów w partnerstwie można dojść wyłącznie poprzez ciężką pracę. Najmocniejsze partnerstwo powstaje w wyniku wspólnej walki o sukcesy projektów. Nie należy obawiać się zwracania się z prośbą o pomoc – może ona być przejawem siły, przeświadczenia o własnej wartości, a nie – tak jak w kontraktach tradycyjnych – przejawem słabości. Ogólnie: dawne nastawienia będą musiały się zmienić, żeby partnerstwo zadziałało (Manley i in., 2007).

Pozytywne nastawienie do partnerstwa leży w sferze kultury organizacji. Kultura organizacji jest trudna do zdefiniowania; zmiany w niej (dotyczące partnerstwa) mogą być głębokie (zmiany nastawień) lub powierzchowne (realizacja procedur partnerskich). Kultura może być zróżnicowana pionowo: kierownictwo jest pozytywnie nastawione do partnerstwa, zaś członkowie zespołów – negatywnie. Ale naciski odgórne są sprzeczne z ideą decentralizacji konieczną dla partnerstwa. Kultura może także być zróżnicowana poziomo, między komórkami organizacyjnymi: jedne są nastawione pozytywnie, inne negatywnie (Bresnen, Marshall, 2000). Partnerstwo dotyczy ludzi, zachowania, relacji i jest systemem zarządzania projektem (Lazar, 2000). Intencją partnerstwa jest zainteresowanie się osobami, a nie organizacjami, zaangażowanymi w kontradykcyjne relacje i zdecydowane poprawienie możliwości radzenia sobie z konfliktami między organizacjami (Crowley, Karim, 1995). Partnerstwo nie jest metodyką (jak np. zarządzanie projektami) ale zestawem wartości, elementem kultury organizacji (Alderman, Ivory, 2007).

Definicje

Partnerstwo jest to pojęcie, które może być rozpatrywane z wielu punktów widzenia (Bresnen, Marshall, 2000). Partnerstwo może być definiowane na dwa główne sposoby (Tyler, Matthews, 1996, Crowley, Karim, 1995): poprzez atrybuty takie jak zaufanie, wspólna wizja, długoterminowe zaangażowanie lub poprzez określenie procesu – np. opracowanie definicji misji, ustalonych celów i organizowanie warsztatów partnerstwa.

Partnerstwo jest to jedna z form współpracy pomiędzy klientami i dostawcami, charakteryzująca się wysokim poziomem otwartości, komunikacji, wzajemnego zaufania i wymiany informacji (OGC, 2003). Na gruncie kulturowym partnerstwo jest widziane jako zmiana zachowań i nastawień, zachęcanie do omijania sprzecznych interesów poprzez odwoływanie się do celów wspólnych projektów (Bresnen, Marshall, 2000). Partnerstwo może też być widziane jako forma zawierania kontraktów (Eriksson, 2010), proces ustanawiania dobrych relacji pomiędzy stronami zaangażowanymi w realizację projektu (Chan i in., 2003) czy też sposób wprowadzania

niekontradykcyjnych relacji w pracy pomiędzy stronami projektu poprzez wzajemne zaangażowanie i otwartą komunikację (Cheung i in., 2003). Zgodnie z definicją Construction Industry Institute (CII, 1991) partnerstwo jest to długotrwałe zaangażowanie pomiędzy dwoma lub większą liczbą określonych organizacji w celu osiągnięcia określonych celów biznesowych poprzez maksymalizację wykorzystania zasobów wszystkich organizacji. Zaangażowanie jest oparte na zaufaniu, poświęceniu, wspólnych celach oraz zrozumieniu wzajemnych oczekiwań i wartości. Z kolei Infante (1995) twierdzi, że partnerstwo jest to relacja występująca w określonym czasie, aby zaspokoić potrzeby wszystkich zainteresowanych stron. Partnerstwo jest sposobem zarządzania ryzykiem i projektem, polegającym na zmienianiu relacji pomiędzy klientem a wykonawcą tak, aby poszukiwać wspólnych a nie osobnych celów (Harmon, 2003). Partnerstwo jest sposobem sygnalizowania intencji zestawu technik i podejść poprawiających stosunki między firmami (Alderman, Ivory, 2007).

Partnerstwo wymaga zmiany tradycyjnych relacji na wspólną kulturę ponad granicami organizacyjnymi. Relacje są oparte na zaufaniu, zaangażowaniu we wspólne cele i zrozumienie oczekiwań i wartości drugiej strony. Partnerstwo jest kruchym zjawiskiem, wynikającym ze zbieżności wielu kluczowych komercyjnych i organizacyjnych czynników (Bresnen, 2007).

Partnerstwo rozszerza zasady, na których powinien oparty być biznes. Dla wykonawcy, zgodnie z OGC (2003) oznacza ono włączenie w proces decyzyjny, większą swobodę podejmowania innowacyjnych rozwiązań, lepszy wgląd w biznes klienta oraz większe korzyści komercyjne.

Partnerstwo jest to sposób organizacji wdrażający strategię współpracy poprzez modyfikowanie i rozszerzanie tradycyjnych granic oddzielających firmy działające w klimacie konkurencyjnym (Crowley, Karim, 1995).

Rodzaje partnerstwa

Są dwa podejścia do partnerstwa: pragmatyczne, oparte na twardych narzędziach takich jak kontrakty, karty projektów oraz oparte na nieformalnych relacjach, które się rozwijają w trakcie realizacji wspólnych prac dwóch lub większej liczby firm. Podejścia te powinny się uzupełniać, żeby partnerstwo dobrze działało (Bresnen, Marshall, 2000, Bresnen, 2007). Partnerstwo może być długoterminowe, strategiczne, albo dotyczące jednego projektu (Manley i in., 2007). Partnerstwo może dotyczyć relacji pomiędzy klientem a wykonawcą, wykonawcą a poddostawcą lub wspólnych projektów realizowanych przez wiele podmiotów (Bresnen, Marshall, 2000). Partnerstwo może dotyczyć jednego lub wielu (wtedy jest strategiczne) projektów (Alderman, Ivory, 2007).

Czynniki partnerstwa

Różni autorzy podają różne składniki partnerstwa. Według Erikssona (2010) są nimi wspólne cele, zaufanie, zaangażowanie, techniki rozwiązywania problemów, otwartość, ciągłe ulepszanie (Eriksson, 2010). Tyler i Matthews (1996) wskazują cele, zaufanie, wspólne rozwiązywanie problemów, zaangażowanie, ciągłą ocenę, pracę grupową, sprawiedliwość, podział ryzyk, filozofię win-win oraz współdziałanie i współpracę. Główne cechy partnerstwa wg. Chena i Chena (2007) to zaufanie, zaangażowanie, komunikacja, szacunek i równość stron. Bennett i Jayes (1998) podają wspólną strategię, udział stron w podejmowaniu decyzji, sprawiedliwość, integrację, benchmarki, procesy projektu

i informację zwrotną. Yeung i in. (2012) wykonali przegląd literatury i na tej podstawie wskazali główne elementy partnerstwa: zaangażowanie, zaufanie, współpraca i komunikacja, wspólne cele oraz filozofię win-win. Według Wood i Ellis (2005) partnerstwo powinno się opierać na współpracy, pracy grupowej, otwartości, uczciwości, zaufaniu, sprawiedliwości i równości.

Cele partnerstwa

Partnerstwo jest to długoterminowe ustalenie pomiędzy przedsiębiorstwami dotyczące współpracy i maksymalizacji wykorzystania zasobów, mające na celu osiągnięcie różnych, ale uzupełniających się celów (Bresnen, Marshall, 2000). Partnerstwo służy zapobieganiu konfliktów, ponieważ jego celem jest zwiększenie zaufania, otwarta komunikacja i zaangażowanie (Crowley, Karim, 1995, Harmon, 2003). Celami partnerstwa są rozwiązywanie codziennych problemów, rozwiązywanie konfliktów, przyspieszanie podejmowania decyzji oraz zwiększanie kompetencji w zakresie osiągania celów projektu (Crowley, Karim, 1995). Oczekiwane korzyści z partnerstwa to m. in. poprawiona wydajność, efektywność kosztowa, większa szansa na innowacje i ciągłe poprawianie jakości produktów i usług (Bresnen, 2007).

Procesy i techniki partnerstwa

Realizacja partnerstwa wymaga przemyślanych działań. Partnerstwo jest to forma wspólnego kierowania (*governance*), umożliwiana przez różnorodne współdziałające procedury realizacji kontraktów. Partnerstwo jest dynamicznym procesem, zawierającym krótkoterminowe działania i wzajemne dostosowywania się (Bresnen, Marshall, 2002). Elementami tych procedur są warsztaty partnerstwa (Gardiner, Simmons, 1998), karty partnerstwa, techniki rozwiązywania problemów i techniki ciągłego ulepszania (Eriksson, 2010). Istotnym elementem partnerstwa jest otwarte księgowanie, czyli dzielenie się przez strony kontraktu pełnymi informacjami o przepływach finansowych (Chan i in., 2011a). Partnerstwo pomiędzy klientem a głównym wykonawcą może się nie przenieść na poziom relacji pomiędzy głównym wykonawcą a podwykonawcami (Alderman, Ivory, 2007). Mechanizmy partnerstwa spisywane w postaci „karty partnerstwa" zwykle nie mają wiążącej mocy prawnej, czyli strony mogą się z nich wycofać (Rahman, Kumaraswany, 2005). Żeby strony realizujące projekt tworzyły zintegrowany, partnerski zespół, konieczne jest wypracowywanie zaufania, ciągłość relacji i budowanie długotrwałej współpracy, integracja (wewnętrzna i zewnętrzna) na różnych płaszczyznach (strategiczna, taktyczna, operacyjna, międzyludzka, kulturowa), pozbycie się konfliktów wewnętrznych (wewnętrzne partnerstwo), posiadanie wspólnych strategii IT, wsparcie i nagradzanie zachowań integrujących oraz kompetencje ludzi (Bennet, Jayes, 1998). Xue i in. (2010) jako techniki realizacji partnerstwa wskazują ustalenie i zakomunikowanie strategii rozwiązywania problemów, zaangażowanie do podejścia win-win, regularne monitorowanie procesu partnerstwa, jasne zdefiniowanie odpowiedzialności, wzajemne zaufanie, eliminowanie czynności nie tworzących wartości, wczesne wdrożenie procesu partnerstwa i wczesne włączanie interesariuszy do projektu, dzielenie się zasobami między uczestnikami partnerstwa, umiejętność generowania innowacyjnych pomysłów oraz włączanie podwykonawców do procesu partnerstwa. Ważnymi technikami partnerstwa są wspólne rozwiązywanie problemów oraz praca grupowa (Tyler, Matthews, 1996). Z kolei Cheng i in. (2000) jako techniki i działania konieczne dla sukcesu partnerstwa wskazują skuteczną komunikację, sprawne rozwiązywanie problemów, właściwe zasoby, wsparcie zarządcze, wzajemne zaufanie, długoterminowe zaangażowanie, koordynację i kreatywność. W oficjalnym brytyjskim podręczniku partnerstwa (OGC, 2003) jako rozwiązania organizacyjne i techniki partnerstwa wskazuje się wspólny rejestr ryzyk wskazujący strony odpowiedzialne za poszczególne ryzyka,

wspólne kierownictwo projektu, otwarte księgowanie po obydwu stronach, wspólne zarządzanie efektywnością (ustalanie celów, monitorowanie), wprowadzenie ról zajmujących się utrzymywaniem relacji, wprowadzenie środków komunikacji nastawionych na szybkie rozwiązywanie problemów (na przykład przedstawianie punktu widzenia drugiej strony) oraz wzajemne uczenie się organizacji i dzielenie się wiedzą.

Do realizacji projektów publicznych, w szczególności infrastrukturalnych, w Polsce należy wprowadzić podejście partnerskie. Wynikiem tego, podobnie jak w Wielkiej Brytanii powinna być istotna poprawa poziomu realizacji projektów publicznych.

ZAUFANIE

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na możliwość realizacji projektów publicznych w relacjach partnerskich jest **zaufanie**. Zaufanie uzupełnia kontrolę w obszarze kierowania projektami.

Definicja i rodzaje zaufania

Zaufanie jest to chęć jednej strony żeby być podatnym na działania drugiej strony w oparciu o oczekiwanie, że druga strona wykona określone działania ważne dla osoby mającej zaufanie (Mayer, Davis, 1995). Zaufanie jest subiektywnym stanem umysłu (Lazar, 2000). Składowymi zaufania są dobra wola, intencja samodzielnego podejmowania działań korygujących, otwartość w problemach (Heiskanen i in., 2008).

Istnieją różne rodzaje oraz poziomy organizacyjne zaufania. Zaufanie może być systemowe, poznawcze oraz emocjonalne (Wong i in., 2008). Wszystkie te rodzaje zaufania są ważne przy powstawaniu ogólnego zaufania, które z kolei wpływa na realizację kontraktów (Wong i in., 2005). Zaufanie systemowe odnosi się do polityk i strategii organizacji, systemu komunikacji, sposobu zarządzania konfliktami, systemu uprawnień oraz innych procedur; jest to przeświadczenie, że te komponenty są zbudowane w sposób sprawny z punktu widzenia zaangażowanego podmiotu (Rousseau et al., 1998). Zaufanie systemowe nie ma składnika emocjonalnego. Zaufanie poznawcze opiera się na wiedzy o wcześniejszych wspólnych sukcesach, kwalifikacjach i umiejętności drugiej strony, wiedzy, że druga strona potrafi właściwie działać w określonych sytuacjach; jest to przeświadczenie, że druga strona relacji jest kompetentna w swych działaniach i że będzie te kompetencje wykorzystywać. Zaufanie emocjonalne jest to przeświadczenie o chęci pomocy, o pozytywnych odczuciach i uczuciach, przekonanie o wzajemności lub związkach emocjonalnych (Chowdhury, 2005), przeświadczenie, że druga strona zwraca uwagę na interes innych (Hartman, 1999); może być powodowane przez pozytywne wrażenie wywierane przez drugą stronę.

Z wszystkimi tymi rodzajami zaufania możemy mieć do czynienia w trakcie realizacji projektów publicznych. Uczestnicy projektów powinni mieć przeświadczenie, że procedury i kontrakty są budowane w sposób uczciwy, zapewniający korzyści dla wszystkich stron kontraktu, a nie tylko dla jego właściciela. Uczestnicy projektu powinni mieć także przeświadczenie, że wszystkie strony potrafią i będą się w najlepszej wierze angażować w realizację prac projektu. Dodatkowe pozytywne osobiste odczucia pomiędzy osobami zaangażowanymi w realizację projektu zwiększają poziom zaufania w projektach.

Zaufanie może mieć wymiar wewnątrz-organizacyjny, umożliwiający przekazywanie uprawnień w dół struktury organizacyjnej oraz między-organizacyjny. Zaufanie wewnątrz organizacyjne umożliwia przekazanie uprawnień na niski, roboczy poziom codziennych kontaktów z drugą stroną, pozwala podejmować ryzyko, konieczne do podejmowania decyzji, zarówno na niskim, jak i wysokim poziomie organizacji (Lazar, 2000) oraz umożliwia współpracę między komórkami organizacyjnymi w czasie realizacji projektu. Zaufanie jest przeciwdziałaniem nadmiernie rozbudowanemu opieraniu się na formalnych ustaleniach między partnerami (Pinto i in., 2009).

Proces i dynamika zaufania

Budowa zaufania pomiędzy klientem a wykonawcą jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na realizację projektu (Wong i in., 2005). Wypracowanie zaufania jest długotrwałym procesem (Rowlinson, Cheung, 2008). Zaufanie jest funkcją długości czasu i jakości współpracy (Bresnen, Marshall, 2000). Watt i in. (2009) wskazują relacje klient–dostawca (zaufanie, chęć wsparcia klienta, umiejętność pracy w zespole, zarządzanie interesariuszami) jako jeden z czynników wyboru kontrahenta. Formułowanie kryteriów nastawionych na zaufanie i współpracę przy wyborze wykonawcy zmniejsza koszty transakcyjne w czasie wyboru oferenta, ale tworzy ryzyko niedopasowania wykonawcy i potrzeb wykonawczych w czasie realizacji kontraktu (Waara, Bröchner, 2006).

Zaufanie musi być częścią każdego kontraktu (Heiskanen i in., 2008). A więc brak zaufania praktycznie uniemożliwia zawarcie kontraktu. Ale zaufanie nie zastępuje kontraktów – kontrakty odzwierciedlają poziom zaufania pomiędzy organizacjami (Pinto i in., 2009). Sam proces wypracowywania kontraktu promuje oczekiwania współpracy i wytwarza zaangażowanie w przyszłą pracę i w ten sposób sprzyja wytwarzaniu się zaufania po obydwu stronach (Mayer, Argyres, 2004).

Zrozumienie sposobów powstawania zaufania pomiędzy wykonawcami a użytkownikami jest bardzo ważne (Hsu i in., 2011). Zaufanie powinno być wypracowywane od początku, na podstawie działań, zachowań i wyników prac (OGC, 2003). Inicjatorem zaufania powinien być wykonawca projektu, co powoduje wzajemne zaufanie ze strony klienta (Wong i in., 2005, Xue i in., 2010). Mogą istnieć dwa główne rodzaje źródeł zaufania. Może ono istnieć przed rozpoczęciem projektu (na przykład dzięki reputacji, którą posiada partner relacji), albo może być powstać w czasie jego realizacji. Z kolei powstanie zaufania w czasie realizacji projektu może się odbywać spontanicznie, albo może powstać w wyniku przemyślanych, zaplanowanych działań. Możliwa jest „inżynieria zaufania" dająca efekty w krótkim czasie (Bennett i in., 1996), na przykład w jednym projekcie, czyli nie musi się rozwijać „naturalnie". Świadome przyjmowanie na siebie ryzyk związanych ze współpracą jest jednym ze sposobów budowy zaufania (Lazar, 2000).

Zaufanie można rozpatrywać z punktu widzenie teorii gier. Jeśli podmiot realizuje posunięcia konkurencyjne, zaufanie u partnera nie powstaje; jeśli podmiot wykonuje posunięcia współpracujące – powstaje (Lazar, 2000).

Znaczenie zaufania

Zaufanie nie wystarcza ale jest konieczne do realizacji projektu (Heiskanen i in., 2008). Zaufanie jest podstawą współdziałania poprzez zmniejszanie obaw przed oportunistycznym zachowaniem, lepszą integrację partnerów i redukowanie formalnego kontraktowania (Xue i in., 2010). Zaufa-

nie jest podstawą kontraktów opartych na relacjach i budowania zespołów (Rahman i in., 2007). Zaufanie może wzmocnić relacje między stronami kontraktu i umożliwia zachowania współpracujące (Lazar, 2000). Badania Hsu i in. (2011) wykazały, że zaufanie pozytywnie wpływa na sukces projektu, zaś brak zaufania – negatywnie.

Zaufanie ma duże znaczenie dla relacji między organizacjami, a także dla sukcesu projektu (Pinto i in., 2009). Zaufanie sprzyja utrzymywaniu długoterminowych relacji z klientami (Walter i in., 2001, OGC, 2003). Zaufanie jest konieczne do wymiany wiedzy (uczenia się) między firmami (Holt i in., 2000).

Ogólnie w wyniku posiadania zaufania strony wypracowują wzajemne przeświadczenie o chęci realizacji kontraktu, nie wyszukiwaniu powodów jego niezrealizowania i o kompetencji do realizacji projektu w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. Klient mający zaufanie oczekuje, że wykonawca uczciwie wyceni pracę, dostarczy to, co było opisane w kontrakcie oraz rozwiąże pojawiające się problemy. (Heiskanen i in., 2008).

Wykonawca musi mieć zaufanie, że nierealistyczne wymagania nie będą zgłaszane przez klienta (OGC, 2003), zaś klient – że wykonawca nie będzie wyszukiwał powodów do niewykonania składowych kontraktu. Zaufanie klientów dla wykonawców ma duży wpływ na jakość produktów projektów (Mao i in., 2008). Poziom zaufania wykonawców jest bardziej czuły na szerszy zakres zachowań partnerów niż odwrotnie (inni partnerzy względem wykonawców, Wong, Cheung, 2004).

Zaufanie z punktu widzenia zarówno właściciela jak i wykonawcy projektu wpływa na satysfakcję z pracy oraz na wyniki projektu (Pinto i in., 2009). Zaufanie także pomaga wprowadzić pozytywne nastawienie, przekonanie, oczekiwania, przeświadczenia, zachowania oraz pomaga pokonać ryzyka i niepewności (Wong i in., 2008). Powstrzymywanie się od odwetu za zachowania konkurencyjne w projekcie zależy od zaufania do partnera (Lazar, 2000).

Międzyludzki wymiar zarządzania projektami (zaufanie, spójność, komunikacja i tp.) jest głównym czynnikiem sukcesu projektu (Pinto i in., 2009). Otwarta, oparta na zaufaniu komunikacja z mediami jest istotnym czynnikiem wpływającym na sukces zarządzania interesariuszami i, pośrednio, na sukces projektu (Olander, Landin, 2008). Dialog z interesariuszami (będący przejawem zaufania) przyczynia się do zwiększenia wyczulenia na ich problemy, zmian nastawień, zmian zachowań (Mathur i in., 2008).

Czynniki wpływające na zaufanie

Dzielenie się wiedzą sprzyja zrozumieniu stron, co z kolei wpływa na wzrost zaufania (Hsu i in., 2011). Na zaufanie wpływają sprawny system i sposób komunikacji, polityka organizacji w zakresie zaufania, poziom wiedzy partnera, rozważność, inwestycje emocjonalne, przestrzeganie kontraktów i ustaleń (Wong i in., 2008) a także kompetencje, umiejętność rozwiązywania problemów oraz otwartość w dzieleniu się wiedzą (Wong i in., 2005, Xue i in., 2010). Zaufaniu sprzyja jasno zdefiniowany zestaw celów projektu. Różne rozwiązania mogą być jawnie analizowane pod kątem spełniania tych celów, co sprzyja zaufaniu (Olander, Landin, 2008). Na okazywanie zaufania, tak jak i na wiele innych zachowań, duży wpływ mają zachowania najwyższych władz organizacji, które powinny promować zaufanie i zachowania partnerskie. Zachowanie w projektach zależy od rozumienia zachowań partnera. Uwzględnianie powodów konkurencyjnych zachowań partnera

może wytworzyć głębsze relacje niż tylko obserwowanie efektów zachowań. Dlatego ważna jest komunikacja w projekcie (Lazar, 2000). Dzielenie się informacjami, jakość komunikacji ze strony klienta oraz wzajemne dostosowywanie się organizacji mają duży wpływ na zaufanie dostawcy dla klienta (Mao i in., 2008).

Czynniki przeszkadzające zaufaniu

Z kolei głównymi czynnikami przeszkadzającymi zaufaniu są zbyt mała eksternalizacja wiedzy dziedzinowej z zespołem wytwórców (Hsu i in., 2011). Zachowanie konkurencyjne może podważyć zaufanie, niezależnie od tego, czy powstało ono spontanicznie, istniało wcześniej, czy było wypracowane w trakcie relacji. Oczekiwanie, że druga strona wykaże zaufanie, nie prowadzi do wytworzenia zachowań współpracujących. Takie zachowanie zwykle poprzedza zachowania konkurencyjne. Zaufanie nie powstanie, jeśli druga strona coś obieca, ale nie wykona, nawet, jeśli powód leży na zewnątrz – w szczególności, jeśli sytuacja powtarza się. Zaufanie, zarówno wewnątrz-, jak i między-organizacyjne, jest blokowane przez brak otwartej komunikacji, nieprzewidywalne lub niespójne zachowania (np. niedotrzymywanie obietnic) oraz wymuszanie zachowań (Lazar, 2000).

Krótki czas realizacji projektów i dość przypadkowy dobór członków do zespołu projektu utrudniają budowę zaufania w zespole (Pinto i in., 2009). Źródłami braku zaufania mogą być także niekompetencja partnera, brak integracji z nim oraz przesyłanie bezwartościowych informacji (Xue i in., 2010).

Nadużywanie zaufania

Kontradykcyjne myślenie zawsze występuje w kontraktach, być może przykryte metaforą partnerstwa. Partnerstwo może być rzeczywiste, ale często maskuje inherentne (na rynku kupującego) nierówności pomiędzy kupującym a dostawcą. Partnerstwo często może być sposobem na wyciśnięcie więcej z dostawców bez gwarantowania im większej autonomii lub wynagrodzenia (Alderman, Ivory, 2007). Zaufanie może być uważane za wyrafinowane narzędzie wywierania presji na słabszego partnera (Heiskanen i in., 2008).

Kontrola a zaufanie i partnerstwo

Zastanówmy się, do jakiego stopnia kontrola może być zastąpiona przez zaufanie. Przekonanie o właściwym kierunku działań w projekcie pochodzi zarówno z zaufania, jak i kontroli. Powiązanie władzy, zaufania i kontroli wynika z niepewności zachowań dostawcy, który może używać podstępów w celu zwiększenia własnych korzyści, które zwykle obciążają klienta projektu. Zaufanie i kontrola w idealnej sytuacji równoważą się tak, że klient i dostawca są przekonani, że relacje pomiędzy nimi są dla obu stron korzystne oraz wyniki projektów są takie, jak oczekiwano (Heiskanen i in., 2008).

Kontrola ma wymiary dotyczące wykonania produktu oraz ceny produktu. Klient powinien być przekonany, że wykonawca w sposób właściwy wykonuje produkty i że cena, jakiej za nie żąda, jest odpowiednia (Heiskanen i in., 2008).

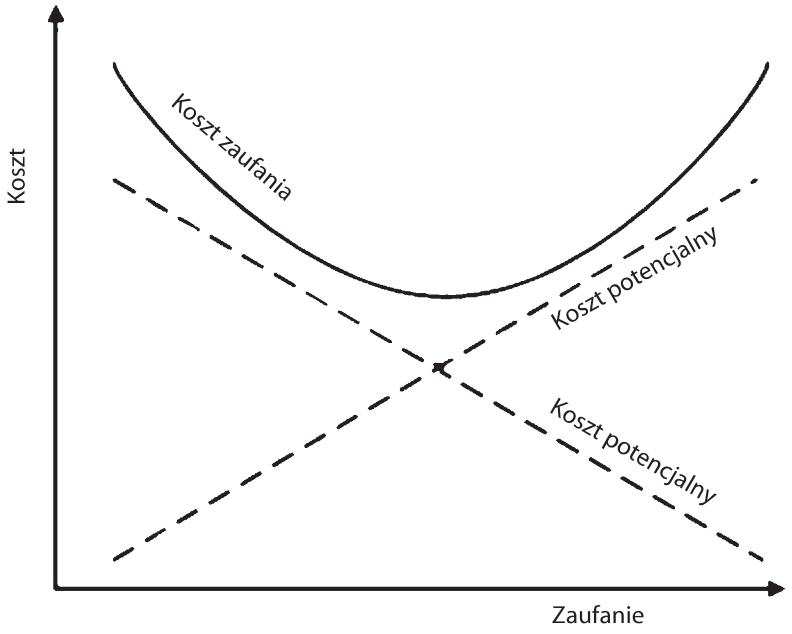
Klient musi mieć tyle kontroli, żeby zapewnić, że potrzebne usługi są dostarczane (OGC, 2003). W zmiennym środowisku realizacji projektu konieczne jest ciągłe monitorowanie i modyfikowanie celów projektu wszystkich stron (Chen, 2011). Klient kontroluje prace dostawcy, w wyniku czego jest przekonany, że żadne zasadnicze przykre niespodzianki się nie pojawią. Kontrola zwiększa prawdopodobieństwo pozytywnego wyniku projektu. Poziom kontroli jest zwiększany, gdy występują problemy (Heiskanen i in., 2008). Wdrażanie systemu kontroli może wspomóc wypracowywanie relacji partnerskich (np. weryfikowanie, czy partner współpracuje czy rywalizuje) (Lazar, 2000).

W tymczasowym środowisku projektów trudno jest wypracować trwałe zaufanie. Dodatkową przeszkodą jest stosowanie technik typu audytu czy kontroli jakości, niezwiązanych z zaufaniem. W rozwoju partnerstwa stosowane są często formalne środki takie jak kontrakty, warsztaty, karty partnerstwa sprzeczne z organicznym rozwojem partnerstwa. Występuje sprzeczność pomiędzy budową zaufania a wprowadzaniem metod kontroli. W rzeczywistości te formy zachowania powinny współistnieć (Bresnen, 2007).

Koszty związane z zaufaniem i kontrolą

Koszty kontroli są to koszty ponoszone w związku z koniecznością minimalizacji prawdopodobieństwa strat w związku z oportunistycznym zachowaniem partnerów sojuszu oraz wypracowywaniem struktur sojuszu zapobiegającym tym stratom (White, Lui, 2005). Istnieją także koszty zaufania. Zaufanie w trakcie realizacji kontraktu umożliwia wymianę informacji i wiedzy i powoduje redukcję kosztów związanych z monitorowaniem i nadzorem (Pinto i in., 2009).

Rysunek 1. Koszt zaufania (źródło: Lazar, 2000)



Zagrożenie oportunistycznym (realizującym tylko własne interesy) zachowaniem wpływa na koszty kontroli (White, Lui, 2005). Przy określaniu poziomu zaufania należy uwzględnić koszty potencjalne (związane z niewłaściwymi zachowaniami partnera) i koszty rzeczywiście poniesione na mechanizmy kontroli. Niski poziom zaufania powoduje wysoki poziom kosztów rzeczywistych oraz niski poziom kosztów potencjalnych (partner nie ma okazji powiększania kosztów). Z kolei wysoki poziom zaufania powoduje niski poziom kosztów poniesionych na kontrolę partnera, ale wysoki poziom kosztów potencjalnych. Z tego wynika, że optymalny jest poziom średni poziom zaufania. Zaufanie pomiędzy firmami obniża koszty robienia biznesu (Lazar, 2000).

PODSUMOWANIE

Władza, kontrola, partnerstwo i zaufanie są głównymi czynnikami wpływającymi na realizację projektów kontraktowych. Wykorzystywanie wyłącznie władzy i kontroli nie zawsze prowadzi do sukcesu w realizacji projektu. W związku z tym do polskiego systemu zamówień publicznych należy, wzorując się na innych państwach, wprowadzić regulacje, umożliwiające realizację projektów publicznych w relacjach partnerskich opartych na wzajemnym zaufaniu wszystkich stron zaangażowanych w realizację projektów: klienta, głównego wykonawcy, podwykonawców oraz dostawców.

LITERATURA

1. Alderman, N., Ivory, C. (2007). Partnering in major contracts: Paradox and metaphor. International Journal of Project Management 25: 386–393.
2. Atkinson, R. (2003) Network Government for the Digital Age, Progressive Policy Institute. Washington, D. C.
3. Bennet, J., Jayes, S. L. (1998) The Seven Pillars of Partnering: A Guide to Second Generation Partnering. Thomas Telford, Londyn.
4. Bennett, J., Ingram, I., Jayes, S. (1996) Partnering for construction. Centre for Strategic Studies in Construction, Reading.
5. Bresnen, M. (2007) Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins. International Journal of Project Management, 25: 365–374.
6. Bresnen, M. Marshall, N. (2000) Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. Construction Management and Economics, 18: 229–237.
7. Chan, A. P. C. , Chan, D. W. M., Ho K. S. K. (2003) An empirical study of the benefits of construction partnering in Hong Kong. Construction Management and Economics, 21, 523–533.
8. Chan, A. P. C., Chan, D. W. M., Fan, L. C. N., Lam, P. T. I., Yeung, J. F. Y. (2006) Partnering for construction excellence: A reality or myth? Building and Environment, 41 (12): 1924–1933.
9. Chan, D. W. M., Chan, A. P. C., Lam, P. T. I., Wong, J. M. W. (2011). An empirical survey of the motives and benefits of adopting guaranteed maximum price and target cost contracts in construction. International Journal of Project Management 29: 577–590.
10. Chan, D. W. M., Lam, P. T.I, Chan, A. P. C., Wong, J. M. W. (2011a). Guaranteed Maximum Price (GMP) Contracts in Practice – A Case Study of a Private Office Development Project in Hong Kong. Engineering, Construction and Architectural Management, 18 (2): 188–205.

11. Chen, H. L. (2011) An empirical examination of project contractors' supply-chain cash flow. International Journal of Project Management, 29: 604–614.
12. Chen, W. T, Chen, T. T. (2007) Critical success factors for construction partnering in Taiwan. International Journal of Project Management, 25: 475–484.
13. Cheng, E. W. L., Li, H., Love, P. E. D. (2000) Establishment Of Critical Success Factors For Construction Partnering. Journal of Management in Engineering, 16 (2): 84–92.
14. Cheung, S. O., Ng, T. S. T., Wong, S. P., Suen, H. C. H. (2003) Behavioral aspects in construction partnering. International Journal of Project Management, 21 (5), 333–343.
15. Chowdhury, S. (2005) The Role of Affect- and Cognition-Based Trust in Complex Knowledge Sharing. Journal of Managerial Issues, 17 (3): 310–326.
16. CII Construction Industry Institute (1991) Associated General Contractors of America Partnering Project, http:\\Constructioninstitute.org/PartneringProject/intro.asp (cyt. Za Manley i in., 2007).
17. Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polley, T., Marosszeki, M. (2002) Governmentality matters: designing an alliance culture of inter organizational collaboration for Managing Projects. Organization Studies, 23 (3): 317–37.
18. Crowley, L. G., Karim, M.A., (1995) Conceptual models of partnering. Journal of Management in Engineering, ASCE 11 (5), 33–39.
19. Egan, J. (1998) Rethinking Construction: Report of the Construction Task Force, London: HMSO.
20. Eriksson, P. E. (2010) Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented? Construction Management and Economics, 28: 905–917.
21. Fayol, H. (1949) General and Industrial Management. Translated by C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, London.
22. Freeman, R. E. (1984) Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman/Ballinger.
23. Gardiner, P. E., Simmons, J. E. L. (1998) Conflict in small and medium sized Project – case of partnering to the rescue. Journal of Management in Engineering, 14 (1): 35–40.
24. Gil, N. (2009). Developing Project Client-Supplier Cooperative Relationships: How much to Expect from Relational Contracts? California Management Review. Winter (2009): 144–169.
25. Harmon, K. M. J. (2003) Conflicts between Owner and Contractors: Proposed Intervention Process. Journal of Management in Engineering, 19 (3): 121–125
26. Hartman, F. (1999) The role of trust in project management. W: Kahkonen, Koskinen.red., Managing Business by Projects, Vol. 1. Project Management Association Finland and Nordnet
27. Heiskanen, A., Newman, M., Eskin, M. (2008) Control, trust, power, and the dynamics of information system outsourcing relationships – a process study of contractual software development. Journal of Strategic Information Systems, 17; 268–286
28. Holt, G. D., Love, P. E. D., Li, H. (2000) The learning organisation: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances. International Journal of Project Management, 18: 415-421.
29. Hsu, J. S., Liang, T. P., Wu, S. P. J., Klein, G., Jiang, J. J. (2011) Promoting the integration of users and developers to achieve a collective mind through the screening of information system projects. International Journal of Project Management, 29: 514–524.
30. Infante, J. (1995) The Relative Merits of Term Partnering and Project Specific Partnering. Construction Productivity Workshop Report 18: Project Specific Partnering, Can The Benefits Be Realised. European Construction Institute. November. pp 4–6.

31. Kadefors, A., Bjorlingson, E., Karlsson, A. (2007) Procuring service innovations: Contractor selection for partnering projects. International Journal of Project Management, 25: 375–385.
32. Latham, M. (1994), Constructing the Team, London: HMSO.
33. Lazar, F. D., (2000) Project Partnering: Improving The Likelihood Of Win/Win outcomes. Journal of Management in Engineering, 16 (2): 71–83.
34. Maccaulay, S. A. (1963) Non-contractual relations in business: A preliminary study. American Sociological Review, 28 (1): 1-23.
35. Manley, R. T., Shaw, W. H., Manley, R. C. (2007) Project Partnering: A Medium for Private and Public Sector Collaboration. Engineering Management Journal, 19 (2): 3-11.
36. Mao, J., Lee, J., Deng, Ch. (2008) Vendors perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. Information & Management, 45, 482–492.
37. Mathur, V., N., Price, A. D. F., Austin, S. (2008) Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. Construction Management and Economics, 26: 601–609.
38. Mayer, K. J., Argyres, N. S. (2004) Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. Organization Science, 15 (4): 394–410.
39. Mayer, R. C., Davis, J. H., (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20 (3): 709–734.
40. Newcombe, R. (2003) From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. Construction Management and Economics, 21: 841–848.
41. OGC. (2003) Effective Partnering. An overview for customer and suppliers. London: HMSO
42. Olander, S., Landin, A. (2008) A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. Construction Management and Economics, 26: 553–561.
43. Pinto, J. K., Slevin, D. P., English, B. (2009) Trust in projects: An empirical assessment of owner / contractor relationships. International Journal of Project Management 27: 638–648.
44. Rahman, M. M., Kumaraswany, M. M. (2005) Relational Selection for Collaborative Working Arrangements. Journal of Construction Engineering and Management, 131 (10): 1087–1098.
45. Rahman, M. M., Kumaraswany, M. M., Ling, F. Y. Y. (2007) Building a relational contracting culture and integrated teams. Canadian Journal of Civil Engineering, 34: 75–88.
46. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998) Not so different after all: a cross-discipline view of trust. Academy of Management Review 23 (3): 393–404.
47. Rowlinson, S., Cheung, Y. K. F. (2008) Stakeholder management through empowerment – modeling project success. Construction Management and Economics, 26: 611–623.
48. Thompson, M. (1999) Establishing the Team – Is it Ever Too Early or Too Late?. Proceedings: 39'' SAVE International Conference.
49. Tri-Service Committee: Air Force, Army, Navy (1996) Partnering Guide for Environmental Missions of the Air Force, Army and Navy.
50. Tyler, A., Matthews, J. (1996) An evaluation of definitions and the key elements of partnering. COBRA '96. RICS Research. The Royal Institution of Chartered Surveyors.
51. Waara, F., Bröchner, J. (2006). Price and Nonprice Criteria for Contractor Selection, Journal of Construction Engineering and Management, 132 (8): 797–804.
52. Walker, D. H. T., Hampson, K. D., Peters, R. J. (2000) Project alliancing and project partnering – What's the difference? Partner selection on the Australian National Museum Project. A case study. Proc.

CIBW92 Procurement System Symp. on Information and Communication in Construction Procurement, A. Serpell, ed., Santiago, Chile, 641–655.

53. Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H. G. (2001) Value Creation in Buyer–Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. Industrial Marketing Management, 30: 365–377.
54. Watt, D. J., Kayis, B., Willey, K. (2009) Identifying key factors in the evaluation of tenders for projects and services. International Journal of Project Management 27: 250–260.
55. Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization, tłumaczenie A. M. Henderson i Talcott Parsons. Zredagowane przez T. Parsonsa. New York: Free Press.
56. White, S., Lui, S. S. (2005) Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances. Strategic Management Journal, 26: 913–932.
57. Wong, P. S., Cheung, S. O. (2004) Trust in construction partnering: views from parties of the partnering dance. International Journal of Project Management, 22: 437–446.
58. Wong, P.S., Cheung, S. O., Ho, P. K. O. (2005) Contractor as Trust Initiator in Construction Partnering – Prisoner's Dilemma Perspective Journal of Construction Engineering and Management, 131 (10): 1045–1053.
59. Wong, W. K., Cheung, S. O., Yiu, T. W., Pang, H. Y. (2008) A framework for trust in construction contracting. International Journal of Project Management, 26: 821–829.
60. Xue, X., Shen, Q., Ren, Z. (2010) Critical Review of Collaborative Working in Construction Projects – Business Environment and Human Behaviors. Journal of Management in Engineering, 26 (4): 196–208.
61. Yeung, J. F. Y., Chan, A. P. C., Daniel W.M. Chan, D. W. M. (2012). Defining relational contracting from the Wittgenstein family-resemblance philosophy. International Journal of Project Management 30: 225–239.