

Stanisław Gasik
Tomasz Andreasik
Marcin Guzik
Sławomir Madura
Tomasz Szubiela

Raport
Projekty publiczne w Polsce
Stan aktualny, analiza, propozycje

Warszawa, sierpień 2014

Spis Treści

1	CEL RAPORTU	7
2	NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI I ZALECENIA	9
3	WPROWADZENIE	12
3.1	CZYM JEST PROJEKT PUBLICZNY?.....	12
3.2	KORZYŚCI ZE SPRAWNEGO SYSTEMU REALIZACJI PROJEKTÓW PUBLICZNYCH.....	13
3.3	ZAWARTOŚĆ RAPORTU	14
4	PRZYKŁADY PROJEKTÓW PUBLICZNYCH.....	16
4.1	II LINIA METRA W WARSZAWIE.....	16
4.2	INTERNET DLA ODLEGŁYCH GMIN, POIG 8.4	16
4.3	INWESTYCJE KOLEJOWE, PROGRAM OPERACYJNY INFRASTRUKTURA I ŚRODOWISKO	16
4.4	ISOK IMGW INFORMATYCZNY SYSTEM OSŁONY KRAJU PRZED NADZWYCZAJNYMI ZAGROŻENIAMI	17
4.5	KORWETA GAWRON	17
4.6	LINIA KOLEJOWA DO LOTNISKA OKĘCIE	17
4.7	MOST MSZANA DOLNA.....	18
4.8	MOST SOLIDARNOŚCI W PŁOCKU	18
4.9	ODCINEK C AUTOSTRADA A2	19
4.10	OKĘCIE TERMINAL 2	19
4.11	PLATFORMA E-USŁUG UKE	19
4.12	PORT LOTNICZY GDYNIA-KOSAKOWO	20
4.13	STADION NARODOWY, WARSZAWA.....	20
4.14	STADION ŚLĄSKI, CHORZÓW	21
4.15	TERMY WARMIŃSKIE	21
4.16	PODSUMOWANIE	22
5	ZARZĄDZANIE PORTFELAMI PROJEKTÓW	24
5.1	CZYM JEST PORTFEL PROJEKTÓW PUBLICZNYCH?	24
5.2	INICJOWANIE PROJEKTÓW NA PODSTAWIE STRATEGII.....	24
5.3	PROJEKTY SPECJALNE	25
6	ORGANIZACJE ZWIĄZANE Z PROJEKTAMI PUBLICZNYMI.....	27
6.1	BIURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI PUBLICZNYMI.....	27
6.2	CIAŁA DORADCZE DS. PROJEKTÓW PUBLICZNYCH.....	32
6.3	ZINTEGROWANE STRUKTURY PROJEKTOWE	32
6.4	DOJRZAŁOŚĆ INSTYTUCJI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI	33
7	PROCESY I METODYKI REALIZACJI PROJEKTÓW PUBLICZNYCH.....	35
7.1	KLASYFIKACJE PROJEKTÓW	35
7.2	KRAJOWE SYSTEMY REALIZACJI PROJEKTÓW	36
7.3	PROCESY GOVERNANCE	36
7.4	METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI PUBLICZNYMI	39
8	ZARZĄDZANIE WIEDZĄ	43
8.1	NARODOWE STANDARDY	43
8.2	WYMIANA WIEDZY O ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI PUBLICZNYMI	43
8.3	EDUKACJA I SZKOLENIA	44
8.4	INFORMOWANIE O PROJEKTACH	45
9	WYKONAWCY PROJEKTÓW	46
9.1	ZARZĄDZANIE KONTRAKTAMI	46
9.2	KWALIFIKOWANE PRZEDSIĘBIORSTWA	46
9.3	KWALIFIKOWANI KIEROWNICY PROJEKTÓW	47
10	PARTNERSTWO W PROJEKTACH PUBLICZNYCH	49

11	PROPOZYCJE ZMIAN W SYSTEMIE REALIZACJI POLSKICH PROJEKTÓW PUBLICZNYCH	53
11.1	CELE GŁÓWNE.....	53
11.2	PROCESY.....	54
11.3	INSTYTUCJE	57
11.4	PARTNERSTWO	59
11.5	WYKONAWCY PROJEKTÓW	61
11.6	PRAWO PROJEKTÓW PUBLICZNYCH.....	63
11.7	DZIAŁANIA OPERACYJNE.....	65
12	MAPA DROGOWA USPRAWNIEŃ SYSTEMU REALIZACJI PROJEKTÓW PUBLICZNYCH	67
12.1	FAZA 1 INICJACJA	67
12.2	FAZA 2 SZCZEGÓŁOWE ROZPOZNANIE I SZYBKIE KORZYŚCI	67
12.3	FAZA 3 PODSTAWOWE WDROŻENIE	68
12.4	FAZA 4 PEŁNE WDROŻENIE	68
12.5	KAMIEŃ MIŁOWY WDROŻONY KRAJOWY SYSTEM REALIZACJI PROJEKTÓW PUBLICZNYCH.....	68
12.6	UWAGI NA TEMAT PODEJŚCIA DO WDROŻENIA.....	72
13	WYKORZYSTYWANE POJĘCIA.....	74
14	MATERIAŁY	78
14.1	STRONY I MATERIAŁY JEDNOSTEK REALIZUJĄCYCH PROJEKTY PUBLICZNE	78
14.2	LITERATURA	84

Projekty są najważniejszym narzędziem rozwoju kraju

Polska powinna i jest w stanie zorganizować sprawny system rozwoju kraju, oparty na efektywnej realizacji projektów publicznych

W niniejszym opracowaniu wykorzystano efekty realizacji projektu „Model dojrzałości krajowych systemów realizacji projektów publicznych”, realizowanego przez dr Stanisława Gasika w Akademii Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, umowa nr UMO-2012/07/D/HS4/01752.

Kontakt do autorów: sgasik@sybena.pl

Zobacz także: www.gpm3.pl

**Pełna wersja raportu może być uzyskana
w wersji papierowej po pokryciu kosztu
wydruku**

1 Cel raportu

Projekty są najważniejszym narzędziem rozwoju kraju. Każda inwestycja, a także wiele prac, mających na celu bezpośrednio zaspokojenie potrzeb społecznych, mają postać projektów. Szacuje się, że około jednej trzeciej światowego produktu krajowego brutto jest tworzona w projektach¹. Ponieważ kraje rozwijające się realizują względnie więcej projektów, niż rozwinięte, można szacować, że w Polsce wskaźnik ten jest wyższy. Znaczna część projektów są to projekty publiczne – inwestycje infrastrukturalne, informatyczne oraz prace restrukturyzacyjne, które pochłaniają wielkie budżety.

Zachowanie aktualnego stanu grozi kolejnymi porażkami w realizacji polskich projektów publicznych, na przykład wchodzących w skład unijnej perspektywy budżetowej 2020.

W Polsce opinia publiczna jest stale alarmowana informacjami o porażkach wielkich projektów, ich opóźnieniach, przekroczeniach budżetu, zrywaniu kontraktów, bankructwach firm wykonawczych, „wojnach” pomiędzy zamawiającym a wykonawcą, korupcji oraz innych negatywnych zjawiskach. Zjawiskom tym nie towarzyszy refleksja nad rzeczywistymi przyczynami i możliwymi sposobami wyjścia z kryzysu realizacji projektów publicznych. Nie wykonano na przykład rzetelnej analizy kryzysu polskiego przemysłu budowlanego, spowodowanego przez realizację projektów infrastrukturalnych związanych z organizacją Mistrzostw Europy 2012. Proponowane modyfikacje Prawa zamówień publicznych mają charakter fragmentaryczny,

przyczynkowy, nie odnoszą się do rzeczywistych problemów, nie uwzględniają współczesnej wiedzy o realizacji projektów – nie mogą być więc uznane za sposób zasadniczego usprawnienia sytuacji. **Zachowanie aktualnego stanu grozi kolejnymi porażkami w realizacji polskich projektów publicznych, na przykład wchodzących w skład unijnej perspektywy budżetowej 2020.**

Najbardziej rozwinięte kraje od dawna tworzą i ulepszają swoje systemy realizacji projektów publicznych. Poziom zaawansowania tych systemów jest jednym z zasadniczych czynników, wpływających na tempo rozwoju tych krajów. Bardzo zaawansowane systemy realizacji projektów publicznych mają na przykład Stany Zjednoczone, Australia, Kanada czy Wielka Brytania. Wiedza o stosowanych tam rozwiązaniach jest ogólnie dostępna.

Głównym celem niniejszego raportu jest pokazanie kierunków zasadniczego usprawnienia polskiego systemu realizacji projektów publicznych z wykorzystaniem najnowszych rozwiązań stosowanych w rozwiniętych ekonomicznie krajach.

Głównym celem niniejszego raportu jest pokazanie kierunków zasadniczego usprawnienia polskiego systemu realizacji projektów publicznych z wykorzystaniem najnowszych rozwiązań stosowanych w rozwiniętych ekonomicznie krajach.

Raport powstał w wyniku wspólnej, niezależnej inicjatywy przedstawicieli środowisk polskiej nauki, biznesu oraz administracji rządowej. Taki zestaw wykonawców prac gwarantuje pełne,

¹ Turner, R., Heumann, M., Anbari, F., Bredillet, C. (2010) Perspectives on Projects. Routledge. New York, USA, str. 1.

wielostronne spojrzenie na problematykę polskich projektów publicznych.