

Stanisław Gasik  
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

## MODEL ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI PUBLICZNYMI

### Streszczenie

Zarządzanie projektami jest jednym z podstawowych narzędzi nowoczesnej administracji publicznej. Do chwili obecnej nie istnieje spójny model zarządzania takimi projektami, zdefiniowany z punktu widzenia administracji centralnej. Artykuł zawiera wynik próby utworzenia zarysu takiego modelu. Artykuł powstał w wyniku wykonania przeglądu najlepszych praktyk zarządzania projektami publicznymi z 93 krajów. Praktyki te zostały pogrupowane w sześć obszarów: zarządzanie portfelem projektów publicznych, jednostki organizacyjne, procesy i metodyki zarządzania, zarządzanie wiedzą, aktorzy projektów publicznych oraz rozwój systemów zarządzania projektami publicznymi. Obszary te wspólnie tworzą zarys modelu zarządzania projektami publicznymi. W artykule wprowadzono pojęcie p-Rządu, czyli rządu, który opiera swoje działanie na skutecznym zarządzaniu projektami.

**Słowa kluczowe:** administracja publiczna, zarządzanie projektami, p-Rząd.

**Kody JEL:** D73, H83, O22

### Wstęp

Projekt publiczny jest to projekt realizowany przez jednostki administracji publicznej, realizowany z udziałem jednostek administracji publicznej lub realizowany z zaangażowaniem środków pochodzących z budżetu tej administracji. W niektórych krajach, na przykład w Australii, wsparciem przez instytucje publiczne objęte są wszystkie projekty szczególnie istotne dla rozwoju kraju, niezależnie od źródeł ich finansowania (kapitał publiczny lub prywatny). Takie projekty spełniają definicję projektu publicznego, ponieważ są realizowane z udziałem jednostek administracji publicznej.

Przedmiotem zainteresowania badań są państwa oraz, w państwach o strukturze federalnej (np. Kanada, Australia, Stany Zjednoczone), ich główne składowe administracyjne, mające samodzielność w zakresie tworzenia i funkcjonowania systemów realizacji projektów publicznych. Łącznie jednostki te (państwa, kraje, stany, prowincje) będą nazywane „krajami”.

Projekty publiczne stanowią coraz większą część wydatków budżetowych w większości krajów świata. Turner i in. (2010) szacują, że ok. jednej trzeciej

globalnego produktu krajowego brutto (16 bilionów dolarów) jest wytwarzane w projektach. Projekty publiczne, inwestycje w infrastrukturę drogową, przemysłową czy informatyczną, często pochłaniają wielkie budżety. Na przykład terminal skraplania gazu ziemnego w Australii miał zaplanowany budżet o równowartości ok. 100 mld złotych (Platts 2013), który według aktualnych oszacowań zostanie przekroczony o równowartość 30 mld złotych. Można przyjąć, że projekty publiczne wykorzystują znaczną część światowego budżetu projektów.

Do chwili obecnej nie istnieje spójny model realizacji projektów publicznych. Niniejsze opracowanie próbuje zlikwidować ten brak. Celem pracy jest identyfikacja i usystematyzowanie stosowanych praktyk zarządzania projektami publicznymi. Usystematyzowany opis tych praktyk stanowi model zarządzania projektami publicznymi.

Na projekty publiczne można spojrzeć z kilku perspektyw. Inaczej patrzą na nie ich kierownicy i osoby zaangażowane w ich realizację, a inaczej osoby odpowiedzialne za system realizacji projektów publicznych: rządy, ministrowie, szefowie instytucji publicznych. Kierownicy projektów zwykle są zainteresowani działaniami bezpośrednio związanymi z realizacją projektów: na przykład czynnościami, które należy wykonać, żeby wytworzyć konkretny produkt, sposobami zapobiegania konkretnemu ryzyku, sposobami budowania harmonogram projektu. W inny sposób patrzą na projekty osoby i organizacje odpowiedzialne za systemy zarządzania projektami publicznymi. Osoby te są zainteresowane efektywnym zorganizowaniem całości systemu. Dla nich istotne są na przykład: zorganizowanie odpowiednich instytucji, wypracowanie całościowych procesów i mechanizmów doboru wykonawców projektów. Główne pytania zadawane z tej strony mogą brzmieć: Czy w naszych strukturach pracuje jednostka wspomagająca realizację projektów? Czy mamy zdefiniowany proces wyboru projektów? Czy mamy zorganizowany system zarządzania podwykonawcami projektów? Niniejsze opracowanie jest nastawione przede wszystkim na tych drugich odbiorców: stara się odpowiedzieć na pytanie: jak zorganizować zarządzanie projektami publicznymi w określonym kraju.

Opracowanie będzie mogło być wykorzystywane przez jednostki administracji publicznej do badania i usprawniania metod i sposobów zarządzania projektami publicznymi.

## **Rozwój zarządzania projektami**

Jaki jest pożądaný stan docelowy zarządzania projektami publicznymi? Kraje, które chcą zoptymalizować korzyści czerpane z projektów publicznych, jasno określają swoje cele strategiczne w tym obszarze oraz na ich podstawie tworzą plany działania.

Cele i metody rozwoju systemów zarządzania projektami publicznymi są definiowane na różne sposoby w różnych krajach. Kierunki rozwoju usług zarządzania projektami mogą być określane na podstawie wyników badań zadowolenia klientów tych usług (Mays, Bromead 2012), na podstawie audytów zarządzania projektami (ANAO 2011; NIK Polska 2013). W większości krajów strategię takie są wypracowywane na podstawie analiz stanu zarządzania projektami publicznymi, często w szerszym kontekście strategicznego rozwoju danego kraju (np. Brewer i in. 2013).

Wśród kierunków rozwoju zarządzania projektami publicznymi można wyodrębnić cele ogólne, biznesowe, zarządcze, operacyjne oraz związane z rozwojem wiedzy.

Do zaleceń ogólnych można zaliczyć opracowanie strategii zarządzania projektami publicznymi (ANAO 2011). Bardzo ogólnym celem strategicznym może być też wzmocnienie krajowego sposobu zarządzania projektami i programami (Brewer i in. 2013), zwiększenie zdolności w zakresie realizacji projektów ICT (DoFD 2011) lub wypracowanie i upraszczanie procesów i zaleceń dotyczących zarządzania projektami (TBCS 2010; NIK Polska 2013).

Do grupy celów biznesowych zaliczono w opracowaniu planowanie zarządzania projektami tak, aby uzyskać najwyższy możliwy zwrot wartości (WSDoT Washington 2013c). Projekty muszą być powiązane ze strategią kraju (OIT Maine 2004). Do grupy tej należy też osiągnięcie właściwych efektów projektów i programów, przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyka dla interesariuszy i podatników (TBCS 2010). Projekty powinny być realizowane tak, żeby osiągać cele związane z czasem i budżetem (OCIO Washington 2011; OIT Maine 2009; TBCS 2010).

Najlichniesza grupa celów stawianych przed zarządzaniem projektami odnosi się do sposobów ich realizacji. Usprawnione powinno być realizowanie poszczególnych faz, na przykład planowania (ANAO 2011; EPMO Kansas 2008b) lub kończenia projektów (EPMO Kansas 2008b).

Projekty powinny być realizowane w sposób przejrzysty dla interesariuszy (Brewer i in. 2013). Raporty z realizacji projektów publicznych mają być dostępne społeczeństwu (Cabinet Office 2013). Dokumentacja oraz raportowanie powinno być uproszczone (Brewer i in. 2013; Mays, Bromead 2012). W projektach należy zarządzać ryzykiem i konfiguracją (EPMO Kansas 2008b) oraz kontraktami (OCIO Washington 2011; OIT Maine 2009).

Do grupy celów operacyjnych zalicza się te, które nakazują wdrożenie konkretnych rozwiązań organizacyjnych, na przykład utworzenie uczelni kształcącej kadry zarządzania projektami publicznymi (University of Oxford 2012), utworzenie Zarządu Głównych Projektów czy też określenie portfela głównych projektów, których realizacja będzie raportowana bezpośrednio rządowi (Cabinet Office 2013).

Do grupy celów związanych z zarządzaniem wiedzą zaliczam plan zwiększania wiedzy o zarządzaniu projektami, na przykład przez realizację szkoleń (Mays, Bromead 2012; OIT Maine 2009), propagowanie wiedzy o modelach zarządzania (Mays, Bromead 2012). Wypracowane mają być zalecenia dotyczące wykorzystywania wiedzy uzyskanej w projektach na potrzeby przyszłych projektów (ANAO 2011). Rozwój wiedzy o zarządzaniu projektami publicznymi może być wynikiem działania specjalnie powołanych zespołów (np. NTNU, 2013).

## Zarządzanie portfelem projektów publicznych

Zarządzanie portfelem projektów publicznych jest to ustalanie i modyfikowanie zestawu projektów realizowanych w danym kraju.

### Strategie

Podstawą zarządzania portfelami projektów są zwykle strategie organizacji (PMI 2013b; Gasik 2007).

Agencje administracji publicznej muszą mieć swoje plany strategiczne, na przykład nie krótsze niż pięcioletnie (White House 1993) określające cele, które mają być osiągnięte dzięki realizacji programów. Plan strategiczny musi zawierać także sposoby oceny osiągnięcia tych celów czyli efektywności realizacji programów. Plan roczny, określający zestaw programów realizowanych przez daną agencję, musi być zgodny ze strategią agencji. Takie podejście gwarantuje, że uruchamiane będą wyłącznie projekty zgodne ze strategią agencji rządowych.

Dokument określający wymagania dotyczące sposobu formułowania celów jednostek administracji publicznej może być określany corocznie (PMD India 2013). Dokument taki jest narzędziem wspomagającym zrozumienie między ministrem a odpowiednią jednostką wykonawczą. Dokument nakazuje określenie w sposób mierzalny celów jednostki. Projekty i programy mogą być uruchamiane wyłącznie wtedy, kiedy przyczyniają się do realizacji konkretnego celu.

Strategia może także być zdefiniowana bezpośrednio przez wskazanie koniecznych do zrealizowania programów. Na Hawajach zdefiniowano dziesięć podstawowych programów transformujących działania stanu (np. *Governance*, modernizacja podatków, edukacja, skonsolidowana infrastruktura). Żeby zapewnić osiągnięcie celów programów, określono rygorystyczne podejście do zarządzania projektami i programami (OIMT Hawaiki 2013).

### Projekty specjalne

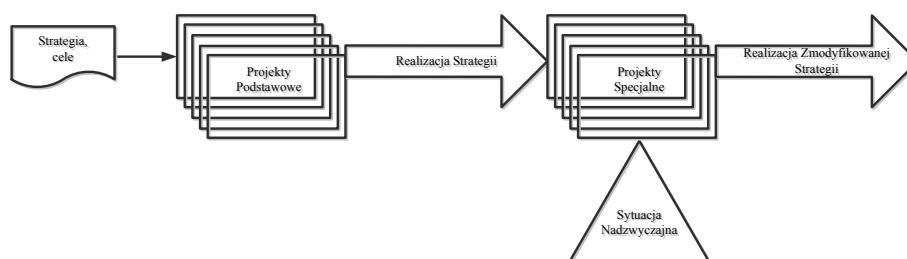
Powodem uruchomienia projektu lub programu może być nie tylko wcześniej zdefiniowana strategia, ale wystąpienie sytuacji, na którą trzeba zareagować. Jeśli pojawi się okazja lub stwierdzone zostanie, że określone obszary

działań publicznych funkcjonują nieefektywnie, rząd zleca wykonywanie analiz zespołom kierowanym przez wybitnych naukowców lub ekspertów w swoich dziedzinach. Takie podejście często jest stosowane w Wielkiej Brytanii.

Raport Baker (Barker 2004), końcowy wynik Przeglądu Barker dotyczył rekomendacji w zakresie zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych. Raport Lathama (1994) dotyczył sytuacji w przemyśle budowlanym Wielkiej Brytanii. Z kolei Raport Byron (Byron 2008) dotyczył korzystania przez dzieci z technologii informatycznych, w szczególności gier wizualnych, Internetu i portali społecznościowych. Raport Byatta (2002) dotyczył sytuacji w zakresie kontraktów dla lokalnych organów wykonawczych. Wynikiem opracowania raportów wynikiem są zalecenia opisujące nowy sposób działania administracji. Zalecenia te są wdrażane przez realizację projektów publicznych.

Projekty mogą być uruchamiane w sposób standardowy, na podstawie istniejących strategii (projekty podstawowe). Mogą też być uruchamiane w sytuacjach wyjątkowych, jako środki przeciwdziałania pojawiającym się istotnym problemom utrudniającym realizację strategii (projekty specjalne).

### Schemat 1. Źródła projektów



Źródło: opracowanie własne.

### Usługi zarządzania portfelem

Jedną z kategorii usług Biur Zarządzania Projektami Publicznymi (BZPP) jest wspomaganie zarządzania portfelami projektów publicznych. BZPP zarządzają własnymi portfelami projektów (np. EPMO Vermont, 2013) lub wspomagają inne agencje publiczne w tym zakresie (EPMO New York 2013).

Podstawą zarządzania portfelami są reguły dotyczące wyboru projektów do portfela. BZPP definiują takie reguły (MPA UK 2013; PAMD India 2013). Kryteria te dotyczą przede wszystkim zgodności ze strategią kraju, ale mogą także zawierać inne parametry, na przykład koszt, profil ryzyka, unikalność (SP WA 2013). Na podstawie tych reguł podejmowane są decyzje o uruchomieniu projektów (MPA UK 2013; MPMO Canada 2013; POCD California 2013).

Portfele projektów podlegają przeglądom ze strony BZPP (PMO Maine 2013, PW Pakistan 2013). Portfele projektów są systematycznie monitorowane przez BZPP (CPPM Singapore 2013).

W uzasadnionych przypadkach, na przykład gdy projekt jest realizowany niezgodnie z wnioskiem lub jest zagrożony porażką, może być zawieszony lub przerwany – oznacza to zmniejszenie składu portfela projektów (ASET Arizona 2013).

## **Organizacje związane z projektami**

Realizacja funkcji organizacyjnych jest niemożliwa bez osadzenia w strukturach organizacyjnych. Głównym elementem obszaru organizacyjnego w zakresie zarządzania projektami publicznymi są jednostki organizacyjne specjalnie powołane do realizacji funkcji związanych z zarządzaniem projektami. Administracje powołują także ciała doradzające w zakresie zarządzania projektami. W strukturach organizacyjnych występują jednostki i komórki organizacyjne, których celem jest realizacja projektów. Do obszaru organizacji należy też ocena dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania projektami.

### **Biura Zarządzania Projektami Publicznymi**

W wielu krajach powoływane są instytucje lub jednostki organizacyjne wspomagające zarządzanie projektami publicznymi – Biura Zarządzania Projektami Publicznymi (BZPP). Ogólnym celem BZPP jest zawsze usprawnienie realizacji projektów publicznych. BZPP są umieszczane w różnych miejscach i na różnych poziomach struktur organizacyjnych. Na przykład w australijskim stanie Victoria istnieje stanowisko Ministra ds. Wielkich Projektów kierującego Głównymi Projektami (MP Victoria 2013). W Stanach Zjednoczonych Biuro Zarządzania i Budżetu nadzorujące realizację głównych projektów (OMB USA 2013) podlega bezpośrednio prezydentowi. W większości krajów BZPP są jednostkami organizacyjnymi ministerstw (PDD Vermont 2013; SPD Bahrain 2013).

### **Usługi związane z realizacją projektów**

Bardzo często BZPP przyjmują pełną odpowiedzialność za realizację projektów, zarządzają nimi. Takie rozwiązania przyjęto na przykład w Wielkiej Brytanii (MPA UK 2013), Nowym Jorku (EPMO New York 2013).

Inny sposób zaangażowania BZPP to dostarczanie personelu, w szczególności kierowników do projektów publicznych (na przykład Dział Usług Projektowych Nowej Południowej Walii (PS NSW 2013)).

BZPP wykonują na rzecz innych podmiotów administracji publicznej wyodrębnione, dobrze określone usługi zarządzania projektami. W tej wersji usług BZPP przyjmują odpowiedzialność za określone funkcje zarządzania

projektami, a nie za cały projekt. BZPP ogólnie doradzają projektom (SSC New Zealand 2011). Na początku cyklu życia projektu pracownicy BZPP opracowują uzasadnienie biznesowe oraz studia wykonalności (PS Missouri 2013; PC Bangladesh 2013). BZPP świadczą usługi związane z określaniem sposobu governance projektów (POCD California 2013; MPV Victoria 2013).

Po uruchomieniu projektu świadczone są usługi przygotowania planu projektu (PW Pakistan 2013), w szczególności definiowania zakresu (POCD California 2013), harmonogramu i ścieżki krytycznej (PMS Arizona 2013) czy określania budżetu (PW Pakistan 2013).

W realizację projektów publicznych często zaangażowanych jest wiele agencji administracji. Zaangażowanie takie jest koordynowane przez BZPP przez planowanie (MPMO Canada 2013) i koordynację współpracy (OPMP Alaska 2013; MPA UK 2013).

W trakcie realizacji projektu BZPP świadczą różnorakie usługi, na przykład zarządzanie dokumentacją (PM Missouri 2013), zarządzanie czasem, zasobami i jakością (JKRM Malaysia 2013), niezależne zarządzanie ryzykiem (SSC New Zealand, 2011). Minimalizacja ryzyk projektu jest celem działania Zespołu Zapewnienia Projektu (QAT Texas 2013).

BZPP wspomagają inne agencje administracji w zakresie zbierania informacji o ich przebiegu. Informacje te służą do monitorowania oraz sprawowania nadzoru nad realizacją projektów (np. EPMO Vermont 2013; MPMO Canada 2013). Zadaniem specjalnej komórki może być analizowanie danych o projektach (DoT Montana 2013). BZPP sprawdzają, czy projekty i programy są realizowane zgodnie z zaleceniami uprawnionych ciał (SSC New Zealand, 2011). Wykonywane są audyty, przeglądy oraz ewaluacje projektów (MPMO Canada 2013; MPA UK 2013; EPMO Vermont 2013; PQ Queensland 2013).

W celu nadzoru i monitorowania projektów może być tworzona specjalna komórka organizacyjna. W Maryland istnieje zespół Nadzór Kierowania Projektami (PMO Maryland 2013), w Teksasie Zespół Zapewnienia Jakości (QAT Texas 2013).

BZPP mogą włączać swoich pracowników do zespołów projektów w celu bezpośredniego nadzorczego udziału w projekcie (EPMO North Carolina 2013; PW Pakistan 2013). Możliwa jest ocena zarówno projektów, jak i całych instytucji. Wyniki ocen są przesyłane do agencji i departamentów, w których projekty są realizowane.

Usługi BZPP nie kończą się w momencie zakończenia realizacji projektów. EPMO Vermont (2013) wspiera proces mierzenia i raportowania korzyści po zakończeniu projektu.

### **Ułatwienie realizacji projektów**

Bardzo ważną funkcją BZPP jest ułatwienie realizacji projektów. W szczególności projekty infrastrukturalne wymagają zwykle uzyskiwania wielu

zezwoleń i są realizowane w skomplikowanym środowisku organizacyjno-prawnym. Uzyskiwanie zezwoleń, akceptacji oraz poparcia jest bardzo trudne dla osób nie działających w tym środowisku. Ich sprawna realizacja wymaga wsparcia przez osoby tam funkcjonujące. BZPP pomagają w tworzeniu tworzenia głównych dokumentów potrzebnych do realizacji projektu (DSD WA 2013) oraz usuwają możliwe przeszkody administracyjne.

Ułatwieniem realizacji projektu jest praca wykonywana przez przydzielonego do projektu pracownika agencji rządowej, czasami nazywanego „patronem” (DSD WA 2013; OPMP Alaska 2013; MPFU Australia 2013; MPV Victoria 2013). Patroni doradzają, jakie zezwolenia dla projektu są potrzebne, pomagają w uzyskiwaniu tych zezwoleń, kierują, kontaktują i ułatwiają kontakty z agencjami rządowymi. Patroni mogą pośredniczyć w załatwianiu pojawiających się problemów politycznych. Inną rolą patrona jest reprezentowanie projektu na forum rządu.

### **Utrzymanie i rozwój metodyk**

Zadaniem BZPP jest utrzymywanie i rozwój środowiska zarządzania projektami publicznymi. BZPP definiują i utrzymują polityki oraz metodyki związane z projektowym podejściem do zarządzania. Metodyki dotyczą zarządzania portfelami projektów oraz pojedynczymi projektami.

Polityki obejmują ogólne wytyczne dotyczące sposobów zarządzania projektami. Ich definiowaniem i utrzymaniem zajmują się na przykład POCD Kalifornia (2013) oraz PQ Queensland (2013).

Metodyki odnoszące się do zarządzania portfelem, na przykład dotyczące procesu zgłaszania i uruchamiania projektów są definiowane przez EPMO Vermont (2013) oraz EPMO New York (2013).

Pełne metodyki zarządzania projektami, dotyczące całego procesu realizacji projektów są utrzymywane przez BZPP, na przykład w PMSC Missouri (2013). Są one oparte na uznanych standardach, na przykład na PMBOK® Guide w wersji wypracowanej przez TenStep EPMO Vermont (2013). POCD Kalifornia (2013) wykorzystuje w tym celu model dojrzałości CMMI® (SEI 2006). Niektóre BZPP definiują metodyki bez odwoływania się do uznanych standardów zarządzania projektami (PW Pakistan 2013).

BZPP jako organizacje najbardziej intensywnie zaangażowane w realizację projektów, promują zarządzanie projektami w swoich krajach (EPMO Vermont 2013; MPMO Canada 2013).

BZPP wykonują funkcje związane z utrzymaniem i eksploatacją aplikacji softwareowych wspomagających zarządzanie projektami. DIT Michigan (2000) określił obowiązujący w stanie Michigan standard dotyczący informatycznego wspomaganie zarządzania projektami. BZPP prowadzą portale, przez które udostępniają narzędzia agencjom publicznym (PS NSW, 2013). Możliwe jest



utrzymywanie, nadzorowanie i udostępnianie systemów i technologii wspomagających zarządzanie projektami (MP Victoria 2013; VITA Virginia 2013d). BZPP mogą także utrzymywać wyspecjalizowane systemy, których zadaniem jest monitorowanie projektów (PC Bangladesh 2013).

W trakcie realizacji projektów publicznych wytwarzana jest wiedza, która może być przydatna w dalszej części danego projektu lub w następnych projektach. Zadaniem BZPP jest magazynowanie i rozpowszechnianie tej wiedzy (CPPM Singapur 2013; PC Bangladesh 2013). Wiedza ta ma najczęściej postać „najlepszych praktyk” czyli rozwiązań powodujących optymalne rozwiązanie określonego problemu lub sprawne wykonanie procesu. Wiedza może być uzyskiwana w wyniku napotkanych problemów (IPMD India 2013). BZPP wspomagają wymianę wiedzy między wykonawcami i innymi interesariuszami (PMSC Missouri 2013).

### **Grupy doradcze**

Poza biurami zarządzania projektami publicznymi w realizację projektów zaangażowane są jednostki, których zadaniem jest doradzanie w zakresie zarządzania projektami. Sprawują one szczególnie ważne funkcje związane z realizacją projektów publicznych i zwykle nie angażują się bezpośrednio w zarządzanie poszczególnymi projektami.

Ciała doradcze mają określone zadania jako ogólne doradztwo w zakresie zarządzania projektami (PMAC Tasmania 2013). Zajmują się promowaniem, wsparciem zarządzania projektami (PMOAG Montana 2013c; PMAC Tasmania 2013), usuwaniem przeszkód w zarządzaniu projektami, wspieraniem kierowników projektów (PMAG North Carolina 2013). Mogą one opiniować uruchamianie szczególnie ważnych projektów (ITAC Arizona 2013). Ciała doradcze mogą definiować i usprawniać procesy, procedury i wzorce dla projektów (EPMO North Carolina 2013; EPMO Kansas 2008, s. 18).

### **Zintegrowane struktury projektowe**

Struktury organizacyjne nastawione na realizację projektów mogą być integralnymi częściami agencji administracji publicznej. Głównym lub jedynym celem istnienia takich struktur organizacyjnych jest realizacja projektów. Strukturę projektową w dużej części ma Ministerstwo Rozwoju Stanu Zachodniej Australii (DSD WA 2013). Na Filipinach w Departamencie Prac Publicznych i Autostrad (DPWH Philippines 2013) pracuje podsekretarz stanu ds. działania Biur Zarządzania Projektami. Jego zadaniem jest nadzorowanie i koordynowanie prac Biur Zarządzania Projektami. W Holandii w Dyrekcji Prac Publicznych i Zarządzania Wodą (MIE Netherlands 2013) działają dyrekcje największych projektów publicznych powoływane na czas ich realizacji.

## Dojrzałość instytucji w zakresie zarządzania projektami

Umiejętności i możliwości agencji publicznych w zakresie zarządzania projektami pozostają na różnych poziomach. Niektóre instytucje opierają podejście do zarządzania projektami wyłącznie na zdolnościach kierowników projektów. Inne, na przeciwnym poziomie umiejętności, mają przemyślane, sprawne systemy organizacyjne. Do oceny i usprawniania umiejętności wykorzystywane są modele organizacyjnej dojrzałości zarządzania projektami.

W Kanadzie wyodrębniono pięć poziomów zdolności w zakresie zarządzania projektami (TBoCS Canada 2013):

- 0 Ograniczona – poleganie na umiejętnościach poszczególnych kierowników projektów.
- 1 Podtrzymująca – realizacja projektów podtrzymujących jej podstawowe funkcje.
- 2 Taktyczna – realizacja projektów dostosowujących działanie organizacji do jej planów.
- 3 Ewolucyjna – realizacja projektów tak, aby osiągnąć ewoluujące cele strategiczne.
- 4 Transformacyjna – realizacja projektów zmieniających sposób realizacji biznesu organizacji.

Wszystkie ministerstwa i agencje rządowe są oceniane za pomocą tego standardu oceny możliwości zarządczych w zakresie zarządzania projektami. Na podstawie tej oceny Sekretariat Rady Skarbu doradza ministrom w zakresie możliwości realizacji projektów przez poszczególne agencje.

W Australii do oceny dojrzałości projektowej wykorzystywany jest brytyjski model P3M3<sup>®</sup> (OGC 2010). Ocena dojrzałości jest wykonywana w każdym z trzech głównych obszarów: zarządzania projektami, zarządzania programami i zarządzania portfelami projektów.

## Procesy i metodyki

Realizacja projektów odbywa się przez wykonywanie czynności grupowanych w procesy. W tym rozdziale opisano procesy i ich grupy: krajowe systemy zarządzania projektami publicznymi, procesy biznesowe oraz metodyki zarządzania. Szczególnie ważnym rodzajem są procesy związane z informowaniem interesariuszy o realizowanych projektach.

## Klasyfikacje projektów

Warianty procesów i metodyka mogą być przeznaczone do stosowania w zależności od złożoności i znaczenia projektu. Od zakwalifikowania do odpowiedniej kategorii zależy zestaw dokumentów zarządczych, które muszą być wytworzone w projekcie.

Jako podstawa klasyfikacji projektów wykorzystywany jest szacowany budżet. To kryterium jest stosowane np. w stanach Michigan (PMRC Michigan 2004) i Virginii (VITA Virginia 2013b), Norwegii NTNU (2013) i Australii (DoF Australia 2013). Zbliżonym kryterium jest przewidywana pracochłonność projektu wyrażona w godzinach (PMO Maine 2013).

Kryterium kosztu jest stosowane w połączeniu z innymi cechami, na przykład zasięgiem projektu (liczba zaangażowanych agencji), stosowanej technologii, zainteresowaniem władz stanowych i mediów (PMRC Michigan 2004), krytycznością dla biznesu, liczbą użytkowników produktu, złożoności, wsparcia interesariuszy, rozmiarem i doświadczeniem zespołu projektu (SIT PMO Montana 2013), złożonością (VITA Virginia 2013b), ryzykiem (IRA Australia 2013), czasem trwania (TPDF Texas 2013).

Specyficznym sposobem klasyfikacji projektów jest określenie ich jako ważne przez odpowiednie władze (TPDF Texas 2013; Procure Point NSW 2013).

### **Krajowe systemy realizacji projektów**

Najszerszym podejściem do realizacji projektów publicznych jest wprowadzenie Krajowych Systemów Realizacji Projektów (KSRP). Zasadniczą częścią takich systemów są metodyki zarządzania projektami. Systemy takie dotyczą wszystkich projektów, lub projektów określonego typu, realizowanych w danym kraju (projekty technologiczne i dotyczące nieruchomości w Kanadzie (NPMS Canada 2013), projekty technologiczne w Teksasie (SPD Texas 2013).

Głównymi elementami takiego systemu mogą być kluczowe zasady i dostarczone wytyczne, roadmapy, produkty i narzędzia potrzebne do pomyślnej realizacji projektów w zakresie, budżecie i punktualnie. metodyki realizacji projektów oraz procesy wdrażania metodyki (NPMS Canada 2013) lub wytyczne, najlepsze praktyki oraz narzędzia służące do zarządzania projektami, a w szczególności do oceny ryzyka, zarządzania projektami i portfelami, sposobów *governance* i raportowania (SPD Texas 2013).

Wdrażanie krajowych systemów realizacji projektów odbywa się przez realizację zbioru projektów czyli programu wdrożenia krajowego systemu realizacji projektów. W wyniku programu powstają skoordynowane procedury współpracy jednostek stanowych w zakresie zatwierdzania i przeglądu projektów, informacji o dostawcach oraz rozwoju polityki i wytycznych (SPD Texas 2013).

### **Procesy *governance***

Procesy *governance* są to ciągi czynności, zwykle realizowanych w zaplanowanych odstępach czasu, mające na celu sprawdzenie stanu projektu i podejmowanie na tej podstawie głównych decyzji, w szczególności dotyczących ich uruchomienia, a w trakcie realizacji sprawdzające sensowność dalszej realizacji projektu.

## Uruchamianie projektów

Uruchamianie projektów odbywa się w wyniku realizacji jedno- lub dwustopniowej procedury. Przy ocenie propozycji może być wykorzystywany wynik oceny dojrzałości instytucji w zakresie zarządzania projektami. Wynikiem oceny jest decyzja, czy projekt będzie realizowany w danym roku, czy będzie ponownie rozpatrywany w następnym, czy zostaje odrzucony (AGIMO Australia 2013). Elementem uruchamiania projektu jest ocena jego ryzyka, która może być wykonywana dwukrotnie: po pierwszej ocenie identyfikowane są najważniejsze zagrożenia, opracowywany jest plan przeciwdziałania im. Druga ocena uwzględnia środki przeciwdziałania ryzyku, zastosowane w wyniku pierwszej oceny (DoF Australia 2013b).

Proces uruchamiania może być dwu- lub jednostopniowy. Dwustopniowy proces uruchamiania, to taki, w którym decyzje dotyczące realizacji projektu podejmowane są w wyniku wykonania dwóch ocen, z których każda może spowodować jego przejście do następnej fazy lub odrzucenie. Pierwsza ocena dotyczy zwykle zgodności ze strategią, druga: biznesowych efektów proponowanego projektu (NTNU 2013; AGIMO Australia 2013).

Proces jednostopniowy to taki, w którym podejmowana jest jedna decyzja w sprawie realizacji projektu (PAF Western Australia 2013). Nie oznacza to, że w procesie nie można wyodrębnić jego składowych, ale wykonanie poszczególnych czynności nie powoduje podejmowania osobnych formalnych decyzji.

## Realizacja projektu

W trakcie realizacji projekty publiczne są poddawane nadzorowi biznesowemu. Weryfikacji podlega przede wszystkim zgodność z uzasadnieniem biznesowym czyli możliwość uzyskania zaplanowanych efektów biznesowych. Sprawdzenia są wykonywane w określonych punktach cyklu życia projektu (lub programu), zwanych „bramami”. Zestaw tych przeglądów jest nazywany „procesem przeglądu bram” i został zdefiniowany przez brytyjskie OGC (2007), a wdrożony m.in. w Australii na poziomie federalnym (DoF Australia 2013), Teksasie (TPDF Texas 2013), Nowej Zelandii (SSC New Zealand 2013).

Główne projekty przechodzą przez sześć bram:

- 0 Ocena strategiczna  
Brama dotycząca tylko programów. Sprawdzenie, czy program jest potrzebny i czy prawdopodobne jest osiągnięcie jego celów.
- 1 Uzasadnienie biznesowe  
Sprawdzenie, czy wymagania biznesowe mogą być zrealizowane. Czy możliwe jest finansowanie projektu. Określenie wyników, które mają być uzyskane za określone pieniądze.

- 2 Strategia wytwarzania  
Sprawdzenie, czy strategia wytwarzania lub zakupu, zaplanowana dla projektu, jest właściwa dla osiągnięcia efektów projektu. Weryfikacja, czy istnieją właściwe plany realizacji lub czy przygotowany jest przetarg.
3. Decyzja inwestycyjna  
Ponowna weryfikacja, czy projekt ciągle jest potrzebny, istnieją fundusze, cele są osiągalne, plany realizacji są właściwe i decyzja inwestycyjna jest adekwatna do sytuacji.
- 4 Gotowość świadczenia usług  
Weryfikacja, czy organizacja jest gotowa na wdrożenie produktu projektu.
- 5 Przegląd działania i realizacji korzyści  
Sprawdzenie, czy produkty są właściwie wykorzystywane a efekty biznesowe uzyskiwane.  
Przejsście przez każdą bramę odbywa się w wyniku wykonania przeglądu.

### **Metodyki zarządzania projektami publicznymi**

Metodyki zarządzania projektami są to usystematyzowane zbiory zaleceń określających, w jaki sposób projekty mają być zarządzane. Metodyki mogą być powiązane z procesami *governance*. Z tego punktu widzenia metodyki opisują, czynności, które należy wykonywać, żeby projekt sprawnie przechodził między bramami biznesowymi. W Teksasie dla każdej z bram procesu TPDF (TPDF Texas 2013) opracowano procesy konieczne do ich przejścia, opis technik oraz stosowane formularze i narzędzia. Przy takim podejściu metodyka jest uzupełnieniem procesu *governance*.

Metodyki mogą być także stosowane bez odnoszenia się do procesów *governance*. Proces *governance* nie istnieje wtedy samodzielnie, w metodykach można wyróżnić działania i sprawdzenia dotyczące kontroli zgodności realizacji projektu z uzasadnieniem biznesowym (PMBOK® Guide, PMI 2013). W takiej sytuacji metodykę zarządzania projektami można uznać za rozszerzenie procesu *governance*. W Montanie nadrzędną metodyką jest Zarys Cyklu Życia Projektu (SIT PMO Montana 2013b), który obejmuje cykl procesu *governance*, cykl zarządzania projektami, cykl zakupów i cykl wytwarzania produktu.

Metodyki zarządzania projektami mogą być charakteryzowane przez standardy, na których się opierają, zestaw faz, zakres stosowania.

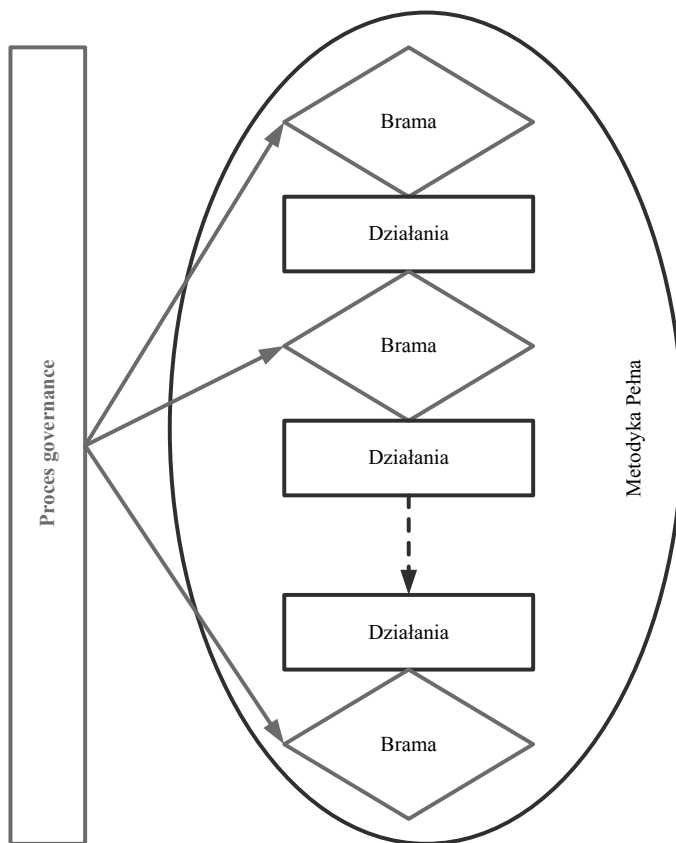
Jako podstawa wytworzenia metodyki wykorzystywany jest amerykański standard ANSI: PMBOK® Guide (PMI 2013). Jest on podstawą metodyk zarządzania projektami na przykład Nowego Jorku (NY SOT 2013) i Michigan (PMRC Michigan 2004).

Zestaw faz metodyki, czyli cykl życia projektu, to na przykład faza wstępna, faza uzasadnienia biznesowego, faza wyboru dostawcy, faza zapewnienia dostępności usług i faza wdrożenia produktów projektu (PAF QTF Queensland

2013). Cykl życia projektu, zgodnie z PMBOK® Guide, może być podzielony na inicjowanie, planowanie, realizację i zamknięcie projektu (COT California 2013). Metodyka zarządzania projektami transportowymi (WSDoT Washington 2013d) opisuje cykl życia projektu składający się z pięciu faz: inicjowania i dostosowania do celów biznesowych, planowania pracy, uzyskiwania poparcia dla planu ze strony potrzebnych agencji, wykonania planu, przekazania produktu i zamknięcie projektu.

Zakres stosowania metodyk bywa określany na różne sposoby. Może być zalecana dla wszystkich projektów publicznych realizowanych przez rząd i jego agencje (OeG Tasmania 2011). Może obowiązywać szerzej, obejmując zarówno agencje rządowe, jak i dostawców realizujących projekty publiczne (COT California 2013). Metodyki mogą być opracowywane dla poszczególnych rodzajów projektów, na przykład IT, oprogramowanie, inżynieria, rozwój biznesu (NY SOT 2013).

## Schemat 2. Procesy governance i metodyki zarządzania projektami



Źródło: jak w schemacie 1.

Elementem definicji metodyk są wzorce i formularze stosowanych w nich dokumentach (NY SOT 2013; OeG Tasmania 2011; PMRC Michigan 2004; PW RPA 2013).

Dodatkowymi celami opracowywania i wdrażania metodyk zarządzania projektami są wprowadzenie wspólnego języka w tym obszarze (ITSD Missouri 2013) oraz zbieranie wiedzy z przeprowadzonych projektów w celu usprawnienia realizacji przyszłych projektów (PMRC Michigan 2004).

W niektórych krajach opracowane i wdrożone zostały metodyki zarządzania programami (VITA Virginia 2013; EPMO North Carolina 2010)

## Zarządzanie wiedzą

Podstawowym zasobem koniecznym do realizacji projektów publicznych (podobnie jak innych rodzajów projektów) jest wiedza. Wiedza ta może mieć postać skodyfikowaną (np. w postaci standardów zarządzania projektami), a może także być rozpowszechniana przez kontakty społeczności zaangażowanych w realizację projektów publicznych.

### Narodowe standardy

Standardy są traktowane jako źródła wiedzy o zarządzaniu projektami (Gasik 2011, s. 23–44). Standardy w obszarze zarządzania projektami nie są stosowane bezpośrednio jako metodyki. Instytucje publiczne wykorzystują standardy jako źródła wiedzy potrzebne do tworzenia swoich metodyk zarządzania projektami.

Standardy narodowe mogą dotyczyć zarządzania pojedynczymi projektami (PMBOK® Guide, PMI 2013; Prince 2°, OGC 2009).

Poza standardami ogólnymi, które są stosowane do zarządzania projektami publicznymi, istnieje standard, zawierający wiedzę o sposobach zarządzania projektami sektora publicznego: opracowane przez Project Management Institute rozszerzenie PMBOK® Guide dla instytucji rządowych (PMI 2006). Standard ten uwzględnia specyficzne dla projektów sektora publicznego takie cechy, jak zależność od złożonych regulacji prawnych obowiązujących w tym sektorze, odpowiedzialność członków zespołów przed odpowiednimi społecznościami za realizację interesu publicznego czy wykorzystywanie zasobów publicznych.

### Wymiana wiedzy o zarządzaniu projektami publicznymi

Wiedza o zarządzaniu projektami jest propagowana na różne sposoby przez instytucje publiczne.

Do grupy technik opartych na społecznościowym podejściu do zarządzania projektami należy zaliczyć organizowanie spotkania (PSPMF, 2013),

konferencje (ExpoTrade 2013) oraz seminaria (IPMD India 2013) dla kierowników projektów sektora publicznego, w ramach których mogą oni nawiązywać kontakty oraz wymieniać się wiedzą. Konferencje takie stanowią także forum wymiany wiedzy między stroną rządową i prywatną.

Do technik opartych na kodyfikacji wiedzy należy zaliczyć prowadzenie portali umożliwiających wymianę wiedzy między kierownikami projektów publicznych (NYS Forum 2013) oraz portali zawierających najlepsze praktyki oraz wiedzę uzyskaną z projektów (VITA Virginia 2013c). Prowadzone są strony opisujące sposób postępowania z projektem osobno dla kierownika projektu, właściciela, sponsora lub członka zespołu projektu (DTMB Michigan 2013). Instytucje rządowe prowadzą listy mailingowe poświęcone zarządzaniu projektami publicznymi (OeG Tasmania 2013).

### **Edukacja i szkolenia**

Formą zarządzania wiedzą jest zwiększanie poziomu wiedzy w zakresie zarządzania projektami publicznymi wśród osób zajmujących się takimi projektami. Najbardziej zaawansowaną formą edukacji jest prowadzenie studiów z zakresu zarządzania projektami publicznymi (University of Oxford 2012).

Do celów statutowych instytucji zaangażowanych w realizację projektów publicznych, jest rozwój zawodowy w obszarze zarządzania projektami (ITSD Missouri 2013b; IPMD India 2013). Organizowane są szkolenia z zakresu zarządzania projektami. Departament Transportu Stanu Washington prowadzi Akademię Zarządzania Projektami (WSDoT Washington 2013b). W stanie Michigan prowadzone są kompleksowe szkolenia dla kierowników projektów, obejmujące podstawy, miękkie umiejętności oraz tematy zaawansowane (DTMB Michigan 2013). Szkolenia prowadzone są w postaci tradycyjnej (EPMO Vermont 2013; IPMD India 2013) lub zdalnej (WSDoT Washington 2013).

### **Informowanie o projektach**

Projekty publiczne zwykle mają wielu interesariuszy: administracje, wykonawców, a przede wszystkim społeczeństwa jednostek administracyjnych, dla których projekty są realizowane. Ze względu na dużą liczbę interesariuszy ważne jest zapewnienie sprawnego, łatwo dostępnego kanału przekazywania wiedzy między podmiotami realizującymi projekty a pozostałymi interesariuszami. W celu gromadzenia wiedzy prowadzone są repozytoria projektów publicznych (EPMO Vermont 2013).

Do komunikowania się wykorzystywane są narzędzia internetowe. W portalach mogą być publikowane tylko dane identyfikujące projekty (DTPR Alaska 2013). W portalach publikowane są dane o głównych projektach oraz roczne raporty (MPA UK 2013), informacje o statusie projektu (POCD California 2013a; VAT Vermont 2013). Portale mogą być źródłem wiedzy o możliwych



kontraktach dla podwykonawców (MeO Sakatchewan 2013) a także o przyznanym i realizowanych kontraktach (MPMO 2013b).

## Wykonawcy projektów

Główne podmioty zaangażowane w zarządzanie projektami publicznymi, poza biurami Zarządzania Projektami Publicznymi, to kierownicy projektów oraz zewnętrzne firmy realizujące projekty. Instytucje publiczne na różne sposoby włączają te podmioty do projektów.

### Zarządzanie kontraktami

Włączanie zewnętrznych podmiotów do realizacji projektów odbywa się na podstawie obowiązujących w tym zakresie regulacji dotyczących zamówień publicznych (RCI 2004). Regulacje takie określają zwykle ogólne zasady postępowania w zakresie zawierania i realizacji kontraktów między stroną publiczną a prywatną, nie tylko w zakresie realizacji projektów. Regulacje te tworzą złożone systemy prawne, ich szczegółowa analiza leży poza zakresem niniejszego opracowania.

Biura Zarządzania Projektami Publicznymi świadczą usługi w zakresie zarządzania kontraktami. Planowane są kontrakty, organizowane przetargi, realizowane są kontrakty, udzielana jest pomoc w zakresie rozwiązywania sporów (PS NSW 2013, PM Missouri 2013).

### Kwalifikowane przedsiębiorstwa

Aby ułatwić zarządzanie kontraktami przez zlecenie ich realizacji wyłącznie wykwalifikowanym firmom, określone są wymagania, które muszą spełniać firmy realizujące projekty publiczne. Warunki takie mogą opisywać doświadczenie i właściwości firmy – wtedy mamy do czynienia z kwalifikacją bezpośrednią, lub wskazują certyfikaty, które muszą posiadać firmy realizujące projekty publiczne – takie podejście nazywamy kwalifikacją pośrednią. Aby uzyskać bezpośrednio wpis do rejestru wykwalifikowanych dostawców, należy wykazać się wykwalifikowanym personelem zarządzającym, doświadczeniem w realizacji projektów oraz dobrą sytuacją finansową (DB Hong Kong 2013). Warunkiem pośredniej kwalifikacji i uzyskania wpisu do rejestru certyfikowanych wykonawców projektów (DoFD Australia 2012) jest posiadanie certyfikacji CMMI® (SEI 2006), OPM3® (PMI 2008) czy P3M3® (OGC 2010). Na podstawie pośrednio lub bezpośrednio sformułowanych wymagań prowadzone są rejestry wykwalifikowanych wykonawców projektów (PM Missouri 2013; EPMO Vermont 2013; DoFD Australia 2012).

## Kwalifikowani kierownicy projektów

Poza firmami na realizację projektów publicznych zasadniczy wpływ mają kierownicy projektów. Także dla nich, podobnie jak dla przedsiębiorstw, określane są wymagania konieczne do spełnienia, aby możliwy był udział w projektach publicznych.

Wymagania stawiane kierownikom projektów publicznych dotyczą trzech obszarów: ogólnych umiejętności kierowania projektami, umiejętności kierowania specyficznych dla projektów publicznych (np. wiedza w zakresie obowiązujących regulacji prawnych) oraz znajomości realiów lokalnych.

Podstawą uznania kierownika projektu za kwalifikowanego może być posiadanie certyfikatu wystawionego przez uznaną instytucję (Darlymple 2011; PMO Maine 2013).

Certyfikaty kwalifikujące do prowadzenia projektów publicznych są także wystawiane w wyniku przejścia szkoleń organizowanych w danym kraju (PAI Ireland 2013, DTMB Michigan 2013b). Bardziej zaawansowanym wymaganiem jest ukończenie pełnych studiów z zakresu zarządzania projektami publicznymi (University of Oxford 2012).

Formułowane są szczegółowe kryteria, które musi spełniać kierownik projektów publicznych (VITA Virginia, 2011). Kryteria te mogą dotyczyć na przykład umiejętności określania produktów i usług projektu, opracowywania i realizowania planu projektu (OPM 2013).

## Podsumowanie

W wielu krajach systematycznie realizowane są praktyki związane z zarządzaniem projektami publicznymi. Praktyki te można połączyć w sześć dobrze wyodrębnionych, współpracujących ze sobą obszarów funkcjonalnych.

Obszar rozwoju zarządzania projektami obejmuje tworzenie strategii i planów dotyczących zarządzania projektami, widzianego jako narzędzie do wykorzystania przy realizacji celów administracji publicznej. Tworzenie strategii i planów jest wspomagane przez rozwój wiedzy o zarządzaniu projektami publicznymi.

Obszar zarządzania portfelem projektów publicznych to określanie i utrzymanie zestawu realizowanych projektów. Projekty mogą być uruchamiane na podstawie strategii działania w określonym obszarze, albo w wyniku zaistnienia sytuacji nadzwyczajnej, zaburzającej realizację strategii, wymagającej interwencji administracji publicznej. Zarządzanie portfelem jest wspomagane działaniami Biur Zarządzania Projektami Publicznymi.

Obszar instytucjonalny obejmuje struktury organizacyjne zaangażowane w realizację projektów publicznych. Do najważniejszych należą Biura

Zarządzania Projektami Publicznymi, które wspomagają inne jednostki organizacyjne w zakresie realizacji projektów publicznych. BZPP wspomagają bezpośrednio realizację projektów publicznych: mogą realizować projekty, dostarczać personel zarządzający, świadczyć usługi w zakresie zarządzania projektami (np. zarządzanie ryzykiem czy przygotowywanie planów projektów). Mogą one także koordynować realizację projektów między jednostkami administracji publicznej oraz ułatwiać ich realizację. BZPP w imieniu innych jednostek administracji mogą monitorować i nadzorować realizację projektów publicznych. BZPP także definiują i rozwijają metodyki zarządzania projektami, promują zarządzanie projektami, utrzymują narzędzia wspomagające zarządzanie projektami. Do obszaru instytucjonalnego należą także zadania związane z określaniem sposobu organizowania i funkcjonowania całości jednostek organizacyjnych w sposób sprzyjający zarządzaniu projektami. Do tego obszaru należy także ocena i rozwój dojrzałości jednostek administracji publicznej w zakresie zarządzania projektami.

Obszar procesów i metodyk obejmuje działania związane z zarządzaniem sposobami realizacji procesów publicznych. Najbardziej ogólny i dojrzały sposób zarządzania nimi to krajowe systemy realizacji projektów publicznych. Aby projekty publiczne realizowały swoje cele biznesowe, definiowane są biznesowe procesy realizacji projektów, sprawdzające w określonych punktach, czy realizacja projektu jest zgodna z jego uzasadnieniem biznesowym i czy projekt przyniesie oczekiwane korzyści. Uzupełnieniem procesów biznesowych są metodyki zarządzania projektami, określające procesy i czynności konieczne do wykonania w projektach. Szczególnie ważną w projektach publicznych funkcją jest informowanie interesariuszy o projektach, zwykle wykonywane przez utrzymywanie repozytoriów i portali projektów publicznych.

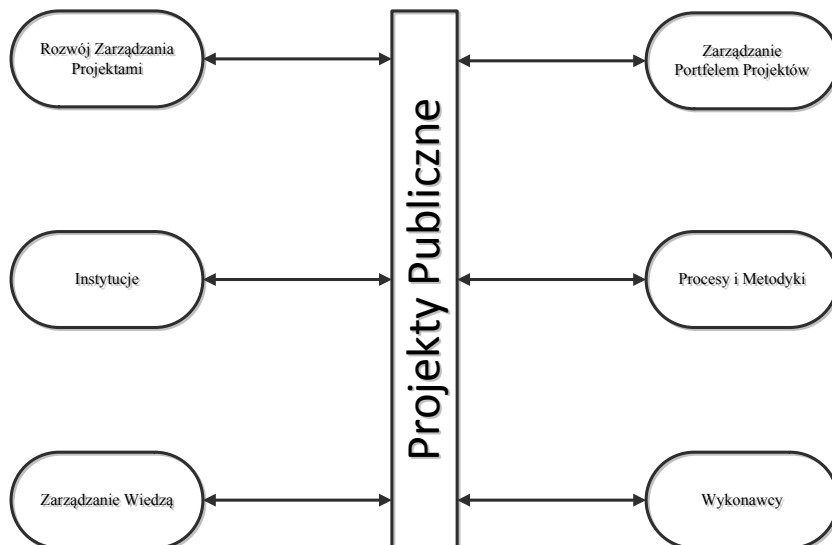
Obszar zarządzania wiedzą obejmuje określanie i upowszechnianie wiedzy o zarządzaniu projektami publicznymi. Wiedza jest magazynowana w postaci standardów. Wymianie wiedzy służy organizowanie konferencji oraz innych forów służących kontaktom wewnątrz społeczności zaangażowanej w realizację projektów publicznych. Wiedza jest przekazywana kierownikom projektów w trakcie szkoleń.

Obszar wykonawców projektów grupuje działania dotyczące firm realizujących projekty oraz dotyczące kierowników projektów. Zawieranie i realizacja kontraktów na wykonywanie projektów publicznych jest regulowane odpowiednimi ustawami. Prowadzone są rejestry, zawierające opisy firm oraz kierowników projektów uprawnionych lub certyfikowanych do wykonywania i zarządzania projektami publicznymi.

Zestaw praktyk zarządzania projektami publicznymi jest wyznaczany przez potrzeby każdego kraju. Wdrażanie rozwiązań z tego obszaru powinno być realizowane jako projekt, w którego pierwszej fazie należy wykonać szczegółową analizę potrzeb w zakresie zarządzania projektami publicznymi i na podstawie

wyników tej analizy określić zestaw działań (czynności), które doprowadzą administrację kraju do pożądanego stanu docelowego.

### Schemat 3. Zarządzanie projektami publicznymi



Źródło: jak w schemacie 1.

Rząd, który systematycznie realizuje działania ze wszystkich tych obszarów, może efektywnie realizować swoje cele, w szczególności związane z przekształcaniem sposobu działania w celu coraz lepszej realizacji celów statutowych, z których najważniejsze i ostateczne to świadczenie usług dla społeczności. Rząd taki to rząd oparty na realizacji projektów, można określić jako p-Rząd (*p-Government*).

Podstawowe zalecenia w zakresie tworzenia p-Rządów można sformułować w sposób następujący:

1. Określ strategię rozwoju systemów zarządzania projektami publicznymi
2. Określ zasady uruchamiania projektów publicznych
3. Zorganizuj instytucje wspomagające zarządzanie projektami publicznymi
4. Spowoduj zdefiniowanie procesów realizacji projektów publicznych
5. Stwórz mechanizmy zarządzania wiedzą o projektach publicznych
6. Stwórz środowisko wykonawców projektów publicznych

## Bibliografia

- AGIMO Australia (2013), *Two Pass Review Process*, ICT Australian Government Information Management Office, Department of Finance and Deregulation, Canberra, Australia, <http://agict.gov.au/policy-guides-procurement/ict-investment-framework/ict-two-pass-review> [dostęp: wrzesień 2013].
- ASET Arizona (2013), *Project Oversight*, Arizona Strategic Enterprise Technology, Arizona Department of Administration, Phoenix, Arizona, USA, <http://aset.azdoa.gov/content/project-oversight> [dostęp: wrzesień 2013].
- ASET Arizona (2013b), *Project Investment Justification (PIJ). A Statewide Standard Document for Information Technology Projects*, Arizona Strategic Enterprise Technology, Arizona Department of Administration, Phoenix, Arizona, USA, <http://aset.azdoa.gov/content/project-investment-justification> [dostęp: wrzesień 2013].
- Barker K. (2004), *Delivering stability: securing our future housing needs*, <http://www.barkerreview.org.uk>, London, UK [dostęp: wrzesień 2013].
- Brewer J.K., Smith S.A., Sandeen A.V. (2013), *2013 Statewide Strategic IT Plan. A Plan for The Future*, Arizona Strategic Enterprise Technology, Arizona Department of Administration, Phoenix, Arizona, USA, [http://aset.azdoa.gov/sites/default/files/media/pdfs/120301\\_FINAL\\_int.pdf](http://aset.azdoa.gov/sites/default/files/media/pdfs/120301_FINAL_int.pdf) [dostęp: wrzesień 2013].
- Byatt I. (2002), *Towards a National Strategy for Local Government Procurement. The Joint Response of the Government and the Local Government Association to the Local Government Procurement Taskforce Report Delivering Better Services for Citizens*, Office of the Deputy Prime Minister, London, UK.
- Byron T. (2008), *Safer Children in a Digital World. The Report of the Byron Review*, Department for Children, Schools and Families, and the Department for Culture, Media and Sport, London, UK, <https://media.education.gov.uk/assets/files/pdf/s/safer%20children%20in%20a%20digital%20world%20the%202008%20byron%20review.pdf> [dostęp: wrzesień 2013].
- Cabinet Office (2013), *Policy Managing major projects more effectively*, Cabinet Office and Efficiency and Reform Group, London, UK, <https://www.gov.uk/government/policies/managing-major-projects-more-effectively> [dostęp: wrzesień 2013].
- COT California (2013), *California Project Management Methodology*, California Department of Technology, Sacramento, Kalifornia, USA, [http://www.cio.ca.gov/Government/IT\\_Policy/SIMM\\_17/index.html](http://www.cio.ca.gov/Government/IT_Policy/SIMM_17/index.html) [dostęp: październik 2013].
- CPPM Singapore (2013), *Centre for Public Project Management*, Ministry of Finance, Singapore, [http://app.sgdi.gov.sg/listing.asp?agency\\_subtype=dept&agency\\_id=0000019564](http://app.sgdi.gov.sg/listing.asp?agency_subtype=dept&agency_id=0000019564) [dostęp: wrzesień 2013].
- Darlymple J. (2011), *Executive Order. Additional Oversight of the Contracting and Implementation Process for Large Scale IT Projects*, Bismarck, North Dakota, USA, <http://www.governor.nd.gov/media-center/executive-order/darlymple-additional-oversight-contracting-and-implementation-process-1> [dostęp: wrzesień 2013].
- DB Hong Kong (2013), *Development Bureau*, Hong Kong, <http://www.devb.gov.hk/en/home/index.html> [dostęp: wrzesień 2013].

- DIT Michigan (2000), *Project Management Tool Standard*, Department Information Technology Solutions, Strategic Project Office, Lansing, Michigan, USA, [http://www.michigan.gov/documents/138001\\_36352\\_7.pdf](http://www.michigan.gov/documents/138001_36352_7.pdf) [dostęp: październik 2013].
- DoF Australia (2013), *Gateway Review Process*, Department of Finance, Canberra, Australia, <http://www.finance.gov.au/gateway/review-process.html> [dostęp: październik 2013].
- DoF Australia (2013b), *Risk Potential Assessment Tool*, Department of Finance, Canberra, Australia, <http://www.finance.gov.au/gateway/risk-potential-assessment-tool.html> [dostęp: wrzesień 2013].
- DoFD (2011), *Organisational Capability in ICT Investment*, Department of Finance and Deregulation, Canberra, Australia, <http://agict.gov.au/policy-guides-procurement/ict-investment-framework/organisational-capability-in-ict-investment> [dostęp: wrzesień 2013].
- DoFD Australia (2012), *Organisational Project Management Maturity Assessment*, Department of Finance and Deregulation, Canberra, Australia, [http://www.finance.gov.au/archive/ict-management-consultant-multi-use-list/docs/organisational\\_project\\_management\\_maturity\\_assessment.pdf](http://www.finance.gov.au/archive/ict-management-consultant-multi-use-list/docs/organisational_project_management_maturity_assessment.pdf) [dostęp: wrzesień 2013].
- DoT Montana (2013), *Rail, Transit and Planning Division*, Montana Department of Transportation, Helena, Montana, USA, <http://www.mdt.mt.gov/mdt/organization/railtran.shtml> [dostęp: październik 2013].
- DPWH Philippines (2013), *Department of Public Works and Highways*, Manila, Philippines, <http://www.dpwh.gov.ph> [dostęp: wrzesień 2013].
- DSD WA (2013), *Department of State Development*, Perth, Western Australia, <http://www.dsd.wa.gov.au/7633.aspx> [dostęp: wrzesień 2013].
- DTMB Michigan (2013), *I have a new project*, Michigan Department of Technology, Management and Budget, Lansing, Michigan, USA, [http://www.michigan.gov/dtmb/0,5552,7-150-56355\\_56581\\_31294---,00.html](http://www.michigan.gov/dtmb/0,5552,7-150-56355_56581_31294---,00.html) [dostęp: październik 2013].
- DTMB Michigan (2013b), *IT Project Management Certification Program Handbook*, Michigan Department of Technology, Management and Budget, Lansing, Michigan, USA, [http://www.michigan.gov/dtmb/0,5552,7-150-56355\\_56581-95236--,00.html](http://www.michigan.gov/dtmb/0,5552,7-150-56355_56581-95236--,00.html) [dostęp: październik 2013].
- DTPR Alaska (2013), *Alaska DOT&PF Statewide Project Information*, Juneau, Alaska, USA, [http://dot.alaska.gov/project\\_info/index.shtml](http://dot.alaska.gov/project_info/index.shtml) [dostęp: wrzesień 2013].
- EPMO Kansas (2008), *Project Management Overview. Project Management Methodology*, Enterprise Project Management Office, Office of Information technology Services, Topeka, Kansas, USA, <http://oits.ks.gov/kito/itpmm.htm> [dostęp: październik 2013].
- EPMO Kansas (2008b), *Project Management Methodology. Appendix E. Information Technology Policy 2530 – Project Management*, Enterprise Project Management Office, Office of Information technology Services, Topeka, Kansas, USA, [http://oits.ks.gov/kito/Rel23/E\\_appendix.pdf](http://oits.ks.gov/kito/Rel23/E_appendix.pdf) [dostęp: październik 2013].
- EPMO New York (2013), *Enterprise Program Management Office*, Office of Information Technology Service, Albany, New York, USA, [http://www.its.ny.gov/enterprise\\_program\\_management\\_office](http://www.its.ny.gov/enterprise_program_management_office) [dostęp: wrzesień 2013].

- EPMO North Carolina (2010), *Portfolio Management. Program Management Process*, Enterprise Project Management Office, Office of the State Chief Information Officer, Raleigh, North Carolina, USA, <http://www.epmo.scio.nc.gov/library/pdf/ProgramManagementProcess.pdf> [dostęp: październik 2013].
- EPMO North Carolina (2013), *Enterprise Project Management Office*, Office of the State Chief Information Officer, Raleigh, North Carolina, USA, <http://www.epmo.scio.nc.gov/services/default.aspx> [dostęp: październik 2013].
- EPMO Vermont (2013), *Enterprise Project Management Office Charter*, Department of Information and Innovation, Montpelier, Vermont, USA, <http://dii.vermont.gov/sites/dii/files/pdfs/EPMO-Charter.pdf> [dostęp: wrzesień 2013].
- ExpoTrade (2013), 4th Annual WA Major Projects Conference 2013, Perth, Western Australia, <http://www.waconference.com.au/> [dostęp: październik 2013].
- Gasik S. (2007), *The Unified Portfolio Management Model*, PMI Global Congress Proceedings, Atlanta, Georgia, Project Management Institute, <http://www.sybena.pl/dokumenty/PMI-Atlanta-unified-portfolio-management-model-paper-V1.0.pdf> [dostęp: październik 2013].
- Gasik S. (2011), *A model of Project Knowledge Management*, „Project Management Journal”, Vol. 42, No. 3.
- IPMD India (2013), *Infrastructure and Project Monitoring Division*, Ministry of Statistics and Programme Implementation, New Delhi, India, [http://mospi.nic.in/Mospi\\_New/site/inner.aspx?status=2&menu\\_id=108](http://mospi.nic.in/Mospi_New/site/inner.aspx?status=2&menu_id=108) [dostęp: wrzesień 2013].
- IRA Australia (2013), *Implementation Readiness Assessment*, Department of Finance, Canberra, Australia, <http://www.finance.gov.au/gateway/ira-reviews.html> [dostęp: wrzesień 2013].
- ITAC Arizona (2013), *Information Technology Authorization Committee*, Arizona Strategic Enterprise Technology, Arizona Department of Administration IT, Phoenix, Arizona, USA, <http://aset.azdoa.gov/content/information-technology-authorization-committee-itac> [dostęp: wrzesień 2013].
- ITSD Missouri (2013), *Missouri Project Management Methodology*, Information Technology Services Division, Office of Administration, Jefferson City, Missouri, USA, [http://oa.mo.gov/itsd/cio/projectmgmt/V4\\_1/MOBestPracticeManual\\_V4\\_1.pdf](http://oa.mo.gov/itsd/cio/projectmgmt/V4_1/MOBestPracticeManual_V4_1.pdf) [dostęp: październik 2013].
- ITSD Missouri (2013b), *Project Management & Oversight*, Information Technology Services Division, Office of Administration, Jefferson City, Missouri, USA, <http://content.oa.mo.gov/information-technology-itsd/it-governance/project-management-oversight/> [dostęp: październik 2013].
- JKRM Malaysia (2013), *Jabatan Kerja Raya Malaysia*, Kuala Lumpur, Malaysia, <https://www.jkr.gov.my/page/64> [dostęp: wrzesień 2013].
- Latham M. (1994), *Constructing the Team*, HMSO, London, UK.
- Mays G., Bromead K. (2012), *2011 Customer Satisfaction Survey*, Enterprise Project Management Office, Office of the State Chief Information Officer, Raleigh, North Carolina, USA, <http://www.epmo.scio.nc.gov/library/pdf/2011Survey.pdf> [dostęp: październik 2013].

- MeO Saskatchewan (2013), Ministry of Economy, Regina, Saskatchewan, Canada, <http://www.economy.gov.sk.ca/majorprojects> [dostęp: wrzesień 2013].
- MIE Netherlands (2013), Ministry of Infrastructure and the Environment, <http://www.government.nl/ministries/ienm/organisation> [dostęp: październik 2013].
- MP Victoria (2013), *Major Projects*, Department of State Development, Business and Innovation, Melbourne, Victoria, Australia, <http://www.dsdbi.vic.gov.au/business-units/major-projects> [dostęp: wrzesień 2013].
- MPA UK (2013), *Major Projects Authority*, London, UK, <https://www.gov.uk/government/policy-teams/126> [dostęp: wrzesień 2013].
- MPFU Australia (2013), *Major Projects Facilitation Unit*, Department of Infrastructure and Transport, Canberra, Australia, <http://www.majorprojectfacilitation.gov.au/> [dostęp: wrzesień 2013].
- MPMO Canada (2013), *Major Project Management Office*, Ottawa, Canada, <http://mpmo.gc.ca/home> [dostęp: wrzesień 2013].
- MPMO Canada (2013b), *Project Agreements*, Major Project Management Office, Ottawa, Canada, <http://mpmo.gc.ca/projects/9> [dostęp: wrzesień 2013].
- MPV Victoria (2013), *Major Projects Victoria*, Melbourne, Victoria, Australia, <http://www.majorprojects.vic.gov.au/> [dostęp: wrzesień 2013].
- NTNU (2013), *Quality Assurance Scheme, Concept Research Programme*, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway, <http://www.concept.ntnu.no/qa-scheme> [dostęp: wrzesień 2013].
- NY SOT (2013), *New York State Project Management Methodology, Project Management Guidebook Release 2*, NY State Office of Technology, Albany, New York, USA, <http://www.its.ny.gov/pmmp/guidebook2/index.htm> [dostęp: październik 2013].
- NYS Forum (2013), *Project Management Working Group*, The NYS Forum, Inc, Albany, New York, USA, <http://www.nysforum.org/committees/projectmanagement/> [dostęp: październik 2013].
- OCIO Washington (2011), *Policy No. 131: Managing Information Technology Projects*, Office of the Chief Information Officer, Olympia, Washington, USA, <http://www.ofm.wa.gov/ocio/policies/documents/131.pdf> [dostęp: październik 2013].
- OCIO Washington (2011b), *Policy No. 132: Providing Quality Assurance for Information Technology Projects*, Office of the Chief Information Officer, Olympia, Washington, USA, <http://www.ofm.wa.gov/ocio/policies/documents/132.pdf> [dostęp: październik 2013].
- OCIO Washington (2013), *Project Management Framework*, Office of the Chief Information Officer, Olympia, Washington, USA, <http://www.ofm.wa.gov/ocio/pmframework/default.asp> [dostęp: październik 2013].
- OeG Tasmania (2011), *Tasmanian Government Project Management Guidelines*, Office of eGovernment, Hobart, Tasmania, Australia, [http://www.egovernment.tas.gov.au/project\\_management/tasmanian\\_government\\_project\\_management\\_guidelines](http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management/tasmanian_government_project_management_guidelines) [dostęp: październik 2013].
- OeG Tasmania (2013), *Project management mailing list*, Office of eGovernment, Hobart, Tasmania, Australia, [http://www.egovernment.tas.gov.au/project\\_management/](http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management/)



- project\_life/managing\_a\_project/project\_management\_mailing\_list [dostęp: październik 2013].
- OGC (2007), *The OGC Gateway™ Process. A manager's checklist*, The Stationery Office, London, UK.
- OGC (2009), *Managing Successful Projects with Prince 2®*, The Stationery Office, London, UK.
- OGC (2010), *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®)*, Version 2.1, The Stationery Office, London, UK.
- OIMT Hawaii (2013), *Hawai'i's Top Ten Transformation Programs*, Office of Information Management and Technology, Honolulu, Hawaii, USA, <http://oimt.hawaii.gov/projects/> [dostęp: październik 2013].
- OIT Maine (2004), *Information Technology Portfolio Management Policy*, Office of Information technology, Augusta, Maine, USA, <http://www.maine.gov/oit/policies/ITPortfolioManagement.doc> [dostęp: październik 2013].
- OIT Maine (2009), *Information Technology Project Management Policy*, Office of Information technology, Augusta, Maine, USA, <http://www.maine.gov/oit/policies/ProjectManagementPolicy.doc> [dostęp: październik 2013].
- OMB USA (2013), *Office of Management and Budget*, Washington, USA, <http://www.whitehouse.gov/omb> [dostęp: wrzesień 2013].
- OPM (2013), *Interpretive Guidance for Project Manager Positions*, US Office of Personnel Management, Washington, USA, <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/classification-qualifications/reference-materials/projectmanager.pdf> [dostęp: październik 2013].
- OPMP Alaska (2013), *Office of Project Management and Permitting*, Department of Natural Resources, Juenau, Alaska, USA, <http://dnr.alaska.gov/commis/opmp/> [dostęp: wrzesień 2013].
- PAF QTF Queensland (2013), *Project Assurance Framework*, Projects Queensland, Queensland Treasury and Finance, Brisbane, Queensland, Australia, <http://www.treasury.qld.gov.au/projects-queensland/policy-framework/project-assurance-framework/index.shtml> [dostęp: październik 2013].
- PAF Western Australia (2013), *Project Approvals Framework*, Department of State Development, Perth, Western Australia, Australia, <http://www.dsd.wa.gov.au/6737.aspx> [dostęp: wrzesień 2013].
- PAI Ireland (2013), *Course Certificate in Public Sector Project Management*, Public Affairs Ireland, Dublin, Ireland, <http://www.publicaffairsireland.com/events/743-certificate-in-public-sector-project-management> [dostęp: październik 2013].
- PAMD India (2013), *Project Appraisal Management Division*, Planning Commission, New Delhi, India, <http://planningcommission.nic.in/sectors/index.php?sector-s=pamd> [dostęp: październik 2013].
- PC Bangladesh (2013), *Project Circle*, Department of Public Work, Dakka, Bangladesh, [http://www.pwd.gov.bd/index.php?option=com\\_content&task=view&id=363&Itemid=393](http://www.pwd.gov.bd/index.php?option=com_content&task=view&id=363&Itemid=393) [dostęp: wrzesień 2013].

- PDD Vermont (2013), *Program Development Division*, Agency of Transportation, Montpelier, Vermont, USA, [http://vtransengineering.vermont.gov/about\\_us](http://vtransengineering.vermont.gov/about_us) [dostęp: wrzesień 2013],
- Platts (2013), *Inpex's Ichthys LNG project could be \$10 bil over budget: Bernstein*, New York, New York, USA, <http://www.platts.com/latest-news/natural-gas/sydney/inpexs-ichthys-lng-project-could-be-10-bil-over-27253870> [dostęp: październik 2013].
- PM Missouri (2013), *Project Management. Facilities Management*, Design & Construction, Office of Administration, Jefferson City, Missouri, USA, <http://oa.mo.gov/fmdc/dc/> [dostęp: wrzesień 2013],
- PMAC Tasmania (2013), *Project Management Advisory Committee*, Office of eGovernment, Hobart, Tasmania, Australia, [http://www.egovernment.tas.gov.au/project\\_management/project\\_management\\_advisory\\_committee\\_pmac](http://www.egovernment.tas.gov.au/project_management/project_management_advisory_committee_pmac) [dostęp: wrzesień 2013],
- PMAG North Carolina (2013), *Project Managers Advisory Group*, Enterprise Project Management Office, Office of the State Chief Information Officer, Raleigh, North Carolina, USA, <http://www.epmo.scio.nc.gov/TaskGroups/PMWorkingGroup.aspx> [dostęp: październik 2013].
- PMD India (2013), *Results-Framework Document*, Performance Management Division, New Delhi, India, <http://performance.gov.in/?q=rfd-menu> [dostęp: październik 2013].
- PMI (2006), *Government Extension to the PMBOK® Guide*, Third Edition, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania, USA,
- PMI (2008), *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3™)*, Second Edition, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania, USA.
- PMI (2013), *A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, Fifth Edition, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania, USA.
- PMI (2013b), *The Standard for Portfolio Management*, Third Edition, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania, USA.
- PMO Maine (2013), *Cross Functional Work Flow Document*, Project Management Office, Maine Office of Information Technology, Augusta, Maine, USA, [http://www.maine.gov/oit/project\\_management/CrossFunctionalWorkFlowforallOITWorkandProjectRequestsFinal\\_V1%200.htm](http://www.maine.gov/oit/project_management/CrossFunctionalWorkFlowforallOITWorkandProjectRequestsFinal_V1%200.htm) [dostęp: październik 2013].
- PMO Maryland (2013), *Project Management Oversight*, Department of Information Technology, Annapolis, Maryland, USA, <http://doit.maryland.gov/policies/Pages/ProjectOversight.aspx> [dostęp: październik 2013].
- PMRC Michigan (2004), *State of Michigan Project Management Methodology*, Project Management Resource Center, Michigan Department of Information Technology, Lansing, Michigan, USA, [http://michigan.gov/documents/Michigan\\_PMM\\_December\\_2004\\_113399\\_7.pdf](http://michigan.gov/documents/Michigan_PMM_December_2004_113399_7.pdf) [dostęp: październik 2013].
- PMS Arizona (2013), *Project Management Services*, Department of Transport Phoenix, Arizona, USA, <http://www.azdot.gov/business/ManagementServices> [dostęp: wrzesień 2013],

- PMSC Missouri (2013), *Project Management Standing Committee*, Information Technology Advisory Board, Office of Administration, Jefferson City, Missouri, USA, <http://oa.mo.gov/itsd/cio/projectmgmt/PDF/PMSC-Charter102605.pdf> [dostęp: wrzesień 2013].
- POCD California (2013), *IT Project Oversight and Consulting Division*, Department of Technology, Sacramento, California, USA, <http://www.cio.ca.gov/ppmo/> [dostęp: wrzesień 2013],
- POCD California (2013a), Department of Technology, Sacramento, California, USA, [http://www.cio.ca.gov/Government/IT\\_Policy/IT\\_Projects/index.htm/](http://www.cio.ca.gov/Government/IT_Policy/IT_Projects/index.htm/) [dostęp: wrzesień 2013].
- PQ Queensland (2013), *Projects Queensland*, Queensland Treasury and Trade, Brisbane, Queensland, Australia, <http://www.treasury.qld.gov.au/projects-queensland/about/index.shtml> [dostęp: wrzesień 2013].
- Procure Point NSW (2013), *Gateway Review System*, Procure Point, Sydney, Nowa Południowa Walia, Australia, <http://www.procurepoint.nsw.gov.au/policy-and-reform/gateway-review-system> [dostęp: październik 2013].
- PS NSW (2013), *Project Services*, Public Works, Sydney, Nowa Południowa Walia, Australia, <http://www.publicworks.nsw.gov.au/about-nsw-public-works/project-management> [dostęp: wrzesień 2013],
- PSPMF (2013), *Public Sector Project Management Forum*, Regional Municipality of Durham, Durham, Ontario, Canada, <http://www.pspmf.ca/default.htm> [dostęp: październik 2013].
- PW Pakistan (2013), *Project Wing*, Planning Commission, Islamabad, Pakistan, <http://www.pc.gov.pk/sections.htm> [dostęp: wrzesień 2013],
- PW RPA (2013), *Project management forms*, Department of Public Works, Republic of South Africa, Pretoria, RPA, [http://www.publicworks.gov.za/prm\\_forms.html](http://www.publicworks.gov.za/prm_forms.html) [dostęp: październik 2013].
- QAT Texas (2013), *Quality Assurance Team*, State Auditor's Office, Austin, Texas, USA, <http://qat.state.tx.us/> [dostęp: wrzesień 2013],
- RCI (2004), USTAWA z dnia 29 stycznia 2004 r, Prawo zamówień publicznych, Dziennik Ustaw, Rządowe Centrum Legislacji, Warszawa, Polska.
- SEI (2006), CMMI<sup>SM</sup> for Development, Version 1.2, CMU/SEI-2006-TR-008 ESC-TR-2006-008, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, Pennsylvania, USA.
- SIT PMO Montana (2013), *Project Scaling Worksheet*, State IT Project Management Office, Helena, Montana, USA, <http://pmo.mt.gov/documents.mcp>x [dostęp: październik 2013],
- SIT PMO Montana (2013b), *Project Lifecycle Framework*, State IT Project Management Office, Helena, Montana, USA, <http://pmo.mt.gov/Methodology/methodology.mcp>x [dostęp: październik 2013],
- SP WA (2013), *Strategic Projects*, Department of Treasury, Perth, Western Australia, Australia, <http://www.treasury.wa.gov.au/cms/section.aspx?id=3712&linkidentifier=id&itemid=3712> [dostęp: wrzesień 2013],

- SPD Bahrain (2013), *Strategic Projects Directorate*, Ministry of Work, Manama, Bahrain, <http://www.works.gov.bh/English/WhoWeAre/Pages/profileinfo.aspx?profId=17> [dostęp: wrzesień 2013],
- SPD Texas (2013), *Statewide Project Delivery*, Department of Information Resources, Austin, Texas, USA, <http://www2.dir.state.tx.us/management/projectdelivery/Pages/Overview.aspx> [dostęp: wrzesień 2013].
- SSC New Zealand (2011), *Guidance for Monitoring Major Projects and Programmes*, State Services Commission, Wellington, New Zealand, [http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/monitoring-guidance\\_0.pdf](http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/monitoring-guidance_0.pdf) [dostęp: październik 2013].
- SSC New Zealand (2013), *Gateway Review Process*, State Services Commission, Wellington, New Zealand, <http://www.ssc.govt.nz/gateway> [dostęp: październik 2013].
- TBCS (2010), *Policy on the Management of Projects*, Treasury Board of Canada Secretariat, Ottawa, Canada, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=18229&section=text> [dostęp: wrzesień 2013],
- TBoCS Canada (2013), *Guide to Using the Organizational Project Management Capacity Assessment Tool*, Treasury Board of Canada Secretariat, Ottawa, Canada, <http://www.tbs-sct.gc.ca/pm-gp/doc/ompcag-ecogpg/ompcag-ecogpgtb-eng.asp> [dostęp: wrzesień 2013],
- TPDF Texas (2013), *Texas Project Delivery Framework*, Department of Information Resources, Austin, Texas, USA, <http://www2.dir.state.tx.us/management/project-delivery/projectframework/Pages/Framework.aspx> [dostęp: październik 2013].
- Turner R., Huemann M., Anbari F., Bredillet Ch. (2010), *Perspectives on Projects*, Routledge, London, UK.
- University of Oxford (2012), *Oxford teams up with Cabinet Office to teach leadership*, University of Oxford, Oxford, Wielka Brytania, [http://www.ox.ac.uk/media/news\\_stories/2012/120107.html](http://www.ox.ac.uk/media/news_stories/2012/120107.html) [dostęp: październik 2013].
- VAT Vermont (2013), *Project Status Report*, Vermont Agency of Transportation, Montpelier, Vermont, USA, <http://apps.vtrans.vermont.gov/ProjectStatusReport/ProjectStatusReport.aspx> [dostęp: wrzesień 2013].
- VITA Virginia (2011), *Project Manager Selection And Training Standard*, Virginia Information Technologies Agency, Richmond, Virginia, USA, [http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA\\_Main\\_Public/Library/PSGs/Project\\_Management\\_Selection\\_Training\\_Standard\\_CPM11102.pdf](http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA_Main_Public/Library/PSGs/Project_Management_Selection_Training_Standard_CPM11102.pdf) [dostęp: październik 2013].
- VITA Virginia (2013), *Information Technology (IT)*, Program Management Standard, Virginia Information Technologies Agency, Richmond, Virginia, USA, [http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA\\_Main\\_Public/Library/PSGs/Program\\_Management\\_Standard\\_CPM\\_301\\_01.pdf](http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA_Main_Public/Library/PSGs/Program_Management_Standard_CPM_301_01.pdf) [dostęp: październik 2013].
- VITA Virginia (2013b), *Information Technology (IT)*, Project Management Standard, Virginia Information Technologies Agency, Richmond, Virginia, USA, [http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA\\_Main\\_Public/Library/PSGs/Project\\_Management\\_Standard\\_11203.pdf](http://www.vita.virginia.gov/uploadedFiles/VITA_Main_Public/Library/PSGs/Project_Management_Standard_11203.pdf) [dostęp: październik 2013].

- VITA Virginia (2013c), *Best Practices and Lessons Learned*, Virginia Information Technologies Agency, <http://vita2.virginia.gov/itTrain/pmDev/bpll/BPLL.cfm> [dostęp: październik 2013], Richmond, Virginia, USA.
- VITA Virginia (2013d), *CTP – Oracle Primavera Portfolio Management (OPPM)*, Virginia Information Technologies Agency, Richmond, Virginia, USA, <http://www.vita.virginia.gov/oversight/projects/default.aspx?id=505> [dostęp: październik 2013].
- White House (1993), *Government Performance Results Act*, The White House, Washington, USA, <http://www.whitehouse.gov/omb/mgmt-gpra/gplaw2m>, modyfikacja: <http://www.whitehouse.gov/omb/performance/gprm-act> [dostęp: wrzesień 2013].
- WSDoT Washington (2013), *Project Management E-Learning*, Washington State Department of Transportation, Olympia, Washington, USA, <http://www.wsdot.wa.gov/Projects/ProjectMgmt/ProjectManagementPMRSElearning.htm> [dostęp: październik 2013].
- WSDoT Washington (2013b), *Project Management – Delivering the Capital Construction Programs at the Project Level*, Washington State Department of Transportation, Olympia, Washington, USA. <http://www.wsdot.wa.gov/Projects/ProjectMgmt/> [dostęp: październik 2013].
- WSDoT Washington (2013c), *Washington State Department of Transportation Management Principles*, Olympia, Washington, USA. <http://www.wsdot.wa.gov/accountability/mgmtprinciples.htm> [dostęp: październik 2013].
- WSDoT Washington (2013d), *Project Management Online Guide*, Washington State Department of Transportation, Olympia, Washington, USA, <http://www.wsdot.wa.gov/Projects/ProjectMgmt/PMOG.htm> [dostęp: październik 2013].

Projekt został sfinansowany ze środków **Narodowego Centrum Nauki** przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/D/HS4/01752

## Public Project Management Model

### Summary

Project management is one of the basic tools of modern public administration. So far, there has not been any coherent model of management of such projects, defined from the point of view of the central administration. The article contains a result of an attempt to produce an outline of such a model. The article is an effect of a review of best practices of public project management from 93 countries. Those practices are grouped in six areas: public project portfolio management, organisational units, management processes and methodologies, knowledge management, public project actors, and

development of public project management systems. These areas jointly form an outline of the public project management model. In his article, the author introduced the notion of p-Government, i.e. the government which relies its activity on an efficient project management.

**Key words:** public administration, project management, p-Government.

**JEL codes:** D73, H83, O22

© All rights reserved

Afiliacja:  
dr Stanisław Gasik  
Akademia Finansów i Biznesu Vistula  
ul. Stokłosy 3  
02-787 Warszawa  
tel.: 22 457 23 00  
e-mail: s.gasik@vistula.edu.pl