

PROJEKT CELOWY Nr 6T07 2004 C/6413

**„KRAJOWY SYSTEM ZARZĄDZANIA BUDOWLANymi
PRZEDSIĘWZIĘCIAMI INWESTYCYJNYMI
FINANSOWANYMI Z UDZIAŁEM ŚRODKÓW
PUBLICZNYCH I POMOCOWYCH UNII EUROPEJSKIEJ”**

SYNTEZA

Spis treści:

- 1. Wprowadzenie**
- 2. Standardy zarządzania przedsięwzięciami, wykorzystane dla realizacji Projektu celowego**
- 3. Charakterystyka zbioru zasad, dotyczących przygotowywania i realizacji budowlanych przedsięwzięć inwestycyjnych finansowanych ze środków publicznych**
- 4. Charakterystyka opracowanej metodyki zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi finansowanymi ze środków publicznych**
- 5. Organizacje, którym rekomendowany jest wzorzec postępowania w zarządzaniu budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi, przedstawiony w ramach Projektu celowego**
- 6. Wskazówki dla inwestorów, dotyczące zapewnienia funkcjonowania Systemu Zarządzania Budowlanymi Przedsięwzięciami Inwestycyjnymi**

1. Wprowadzenie

Budowlany proces inwestycyjny, rozumiany jako przedsięwzięcie obejmujące zespół działań zmierzających do zaspokojenia określonych potrzeb, rozpoczynające się od zidentyfikowania potrzeby realizacji przedsięwzięcia budowlanego i kończące się skonkretyzowaniem tego zamierzenia w formie wybudowanego i użytkowanego obiektu budowlanego, obejmuje szereg zróżnicowanych czynności analityczno-koncepcyjnych, ekonomicznych (zabezpieczenie środków na finansowanie inwestycji i ich rozliczenie) projektowych, administracyjnych (uzyskanie wymaganych decyzji i zezwoleń oraz przeprowadzenie procedur przetargowych), wykonanie robót budowlanych i przekazanie w użytkowanie zrealizowanych obiektów budowlanych oraz ich użytkowanie w okresie rękojmi i gwarancji.

Aktualnie obowiązujące regulacje prawne nie opisują budowlanego procesu inwestycyjnego kompleksowo, lecz odnoszą się do tylko do niektórych etapów tego procesu i wybranych działań oraz dokumentów.

Przykładowo:

Ustawa Prawo budowlane reguluje tylko sprawy projektowania, budowy, utrzymania i rozbiórki obiektów budowlanych oraz określa zasady działania organów administracji państwowej. Jako dokumenty określono tylko zakresowo projekt budowlany i dokumenty dotyczące bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Oznacza to, że poza regulacją tej ustawy pozostają studia i analizy przedprojektowe, wybór najkorzystniejszego wariantu przedsięwzięcia, problematyka kosztów, zarządzania procesem inwestycyjnym i odpowiedzialności inwestora za osiągnięcie planowanego wyniku przedsięwzięcia.

Ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym w odniesieniu do inwestycji budowlanych ogranicza się w zasadzie do sposobu uzyskania warunków dla planowania zamierzenia budowlanego wynikających z dokumentów planowania miejscowego.

Ustawa Prawo zamówień publicznych określa zasady i tryb udzielania zamówień publicznych, środki ochrony prawnej, kontrolę udzielanych zamówień oraz organy właściwe w sprawach uregulowanych w ustawie. Oznacza to, że w odniesieniu do

budownictwa określa ona tryb zamówienia usług, dostaw i robót budowlanych, ale pomija cały proces dojścia do sformułowania przedmiotu zamówienia w sposób zapewniający jego optymalność.

Ustawa o finansach publicznych, a w szczególności wydane na jej podstawie rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 lipca 2006r. w sprawie szczegółowego sposobu i trybu finansowania inwestycji i budżetu państwa (Dz. U. Nr. 120, poz. 131) określa szczegółowy sposób i tryb finansowania inwestycji z budżetu państwa, w tym określania wysokości kwot dotacji w kolejnych latach realizacji, oraz sposób i tryb aktualizowania wartości kosztorysowej inwestycji oraz rozliczania zrealizowanej inwestycji.

Niestety, brak w tej regulacji powiązania z *ustawą Prawo budowlane* oraz sprecyzowania podstaw merytorycznych ustalenia programu inwestycji i wartości kosztorysowej inwestycji.

Inne ustawy jak: *Prawo ochrony środowiska*, *Prawo energetyczne*, *Prawo wodne* itp. określają wymagania jakie musi spełnić inwestycja, aby można było uzyskać uzgodnienie lub odpowiednią decyzję.

Powyższy brak kompleksowej regulacji, obejmującej cały proces inwestycyjno-budowlany, znany był już w II-jej połowie lat dziewięćdziesiątych. W 1998r. Komisja Polityki Przestrzennej, Budowlanej i Mieszkaniowej Sejmu RP zgłosiła Dezyderat Nr. 2 w sprawie przygotowania projektu regulacji o przygotowaniu i realizacji budowlanego procesu inwestycyjnego. W 1999r. na zamówienie Ministerstwa Budownictwa i Rozwoju Regionalnego. Warszawskie Centrum Postępu Techniczno-Organizacyjnego Budownictwa „WACETOB-PZITB” wykonało opracowanie pt. „Założenia ustawy określającej zasady przygotowania i organizacji budowlanego procesu inwestycyjnego finansowanego ze środków publicznych”. Próby podjęcia prac nad przygotowaniem projektu przedmiotowej ustawy nie uzyskały jednak odpowiedniego wsparcia politycznego i nie zakończyły się efektem.

Należy podkreślić, że w ramach uwarunkowań dotyczących wykorzystania funduszy Unii Europejskiej na lata 2004-2006, poza regulacjami zawartymi w ustawie o Narodowym Planie Rozwoju na lata 2004-2006, wiele szczegółowych wymagań zostało zawartych w

„Podręcznikach dla beneficjentów” korzystających z poszczególnych funduszy unijnych. Te wymagania Unii Europejskiej to między innymi:

- obowiązek wykonania analiz przedprojektowych i udokumentowania, że wybrany wariant jest najkorzystniejszy z możliwych,
- obowiązek dysponowania studium wykonalności inwestycji,
- obowiązek zamieszczenia we wniosku o dofinansowanie szeregu informacji i danych o inwestycji, których uzyskanie będzie później kontrolowane,
- zgodność wyników zrealizowanej inwestycji z deklarowanymi parametrami i efektami,
- wymóg bieżącej sprawozdawczości z postępów realizacji,
- obowiązek zwrotu pobranych środków unijnych, jeżeli wydatkowane zostały niezgodnie z uwarunkowaniami określonymi przez Unię Europejską.

Omówiony powyżej stan wskazał na potrzebę znacznego pogłębienia problematyki badawczej, dotyczącej inwestycji budowlanych finansowanych ze środków publicznych. Dla pogłębienia rozpoznania problematyki inwestycji budowlanych podjęto Projekt celowy Nr 6T07 2004 C/6413 *pt. Krajowy system zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi finansowanymi z udziałem środków publicznych i pomocowych Unii Europejskiej*. Projekt ten został zrealizowany przez Politechnikę Warszawską, Wydział Inżynierii Lądowej, w Katedrze Inżynierii Produkcji i Zarządzania w Budownictwie – na zamówienie Ministra Nauki i Informatyzacji oraz Ministra Infrastruktury (obecnie Ministra Budownictwa), przy zastosowaniu przepisów Rozporządzenia Komitetu Badań Naukowych z dnia 10.11.2001r. w sprawie kryteriów przyznawania i rozliczania środków finansowych w budżecie państwa na naukę.

W opracowaniu Projektu Celowego Nr 6T07 2004 C/6413 uczestniczyli:
Kierownik Projektu celowego - dr inż. Janusz Kulejewski
Prof. dr hab. inż. Grzegorz Chrabczyński,
Prof. dr hab. inż. Włodzimierz Martinek,
mgr inż. Adam Heine,
dr inż. Aleksander Krupa,
mgr inż. Ryszard Łapiński,
dr inż. Olgierd Sielewicz,

dr inż. Wojciech Polak,
mgr Marcin Zaremba.

Niniejsze opracowanie prezentuje podstawowe wyniki realizacji projektu, obejmujące:

- zasady zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi, finansowanymi ze środków publicznych,
- metodykę zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi zgodnie z ustalonymi zasadami.

2. Standardy zarządzania przedsięwzięciami, wykorzystane dla realizacji Projektu celowego

W wyniku analizy poziomu wiedzy i praktyki w zakresie zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi ustalono, że jako standardy zarządzania przedsięwzięciami, do których powinny nawiązywać krajowe rozwiązania dotyczące zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi, należy wykorzystać:

- w zakresie ogólnego podejście metodycznego, dotyczącego przygotowania przedsięwzięcia budowlanego: podręcznik “Zarządzanie Cyklem Projektu”, przygotowany w 2001 roku na zamówienie Komisji Europejskiej – Biura Współpracy EUROPAID; podręcznik ten zawiera wywód o trafnej i skutecznej metodzie tworzenia projektów, poczynając od definiowania problemów, określania celów i rezultatów, planowania działań oraz budowania harmonogramu i budżetu;
- w zakresie zasad organizacji systemu zarządzania przedsięwzięciem z punktu widzenia inwestora – właściciela przedsięwzięcia oraz zasad nadzorowania przebiegu przedsięwzięcia przez inwestora: podejście zaprezentowane w metodyce zarządzania przedsięwzięciami PRINCE2; metodyka stanowi standard zarządzania projektami w Wielkiej Brytanii i zyskuje coraz szersze uznanie na całym świecie stanowiąc główną alternatywę (nie wykluczającą) dla metodyki PMBOK; ostatnia wersja metodyki PRINCE2 została opublikowana w 2005 przez Office for Government Commerce (OGC),
- w zakresie narzędzi i technik postępowania dla zarządzania przedsięwzięciem: Kanon wiedzy o zarządzaniu przedsięwzięciami PMBoK, opublikowany przez międzynarodowe stowarzyszenie kierowników przedsięwzięć Project Management Institute (PMI); jest to zatwierdzony w USA przez American National Standards Institute (ANSI) narodowy standard zarządzania projektami; ostatnia wersja Kanonu PMBoK została opublikowana w 2005 r.

Uzupełniając, wykorzystano najlepsze praktyki światowe, przedstawione w udokumentowanych *Systemach zarządzania przedsięwzięciami budowlanymi*, tworzonych przez inwestorów publicznych w krajach rozwiniętych na podstawie Kanonu PMBoK i metodyki PRINCE2.

3. Charakterystyka zbioru zasad, dotyczących przygotowywania i realizacji budowlanych przedsięwzięć inwestycyjnych finansowanych ze środków publicznych

Opracowane dla warunków krajowych zasady przygotowania i realizacji budowlanych przedsięwzięć inwestycyjnych finansowanych ze środków publicznych obejmują:

- jednoznaczne definicje faz i etapów przedsięwzięcia budowlanego,
- wykaz postulowanych obowiązków inwestorów publicznych w poszczególnych fazach i etapach przedsięwzięcia, z uwzględnieniem obowiązków wymaganych dla odpowiedniego przygotowania przedsięwzięcia do realizacji oraz dla nadzoru i kontroli prac projektowych i robót budowlanych,
- wykaz ujednoczonych pojęć i określeń, które powinny być stosowane dla oznaczenia czynności oraz opracowań i dokumentów stanowiących wynik realizacji obowiązków inwestorów publicznych w poszczególnych fazach i etapach przedsięwzięcia,
- zasady organizacji przez inwestora publicznego struktury zarządzającej przedsięwzięciem i ramowe wymagania w stosunku do personelu kierującego przedsięwzięciem, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby powoływania przez inwestora publicznego, spośród pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach kierowniczych, Zarządzającego przedsięwzięciem, odpowiedzialnego w organizacji inwestora za całokształt określonego przedsięwzięcia budowlanego we wszystkich jego fazach, egzekwującego jakość i terminowość wszelkich działań związanych z usługami, robotami i dostawami oraz nadzorującego prawidłowość rozliczeń inwestycji (z możliwością przekazania części odpowiedzialności i uprawnień Kierownikowi przedsięwzięcia),
- wykaz ramowego zakresu obowiązków Zarządzającego przedsięwzięciem,
- wskazanie ramowych kryteriów kwalifikacyjnych dla osób pełniących funkcje Zarządzającego przedsięwzięciem i Kierownika przedsięwzięcia,
- zasady podejmowania przez władze inwestora decyzji o rozpoczęciu kolejnych faz i etapów przedsięwzięcia,
- zasady dokonywania kolaudacji (pozytywnego skwitowania) inwestycji zakończonych,
- zasady dokonywania audytów inwestycji publicznych przez decydentów przyznających środki finansowe na ich realizację.

4.Charakterystyka opracowanej metodyki zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi finansowanymi ze środków publicznych

Opracowana metodyka zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi finansowanymi ze środków publicznych przedstawia przebieg przedsięwzięcia budowlanego krok po kroku, z uporządkowaniem faz i etapów przedsięwzięcia, z wyszczególnieniem działań i procesów realizowanych w przedsięwzięciu, ze wskazaniem kolejności i sposobów ich realizacji oraz ze wskazaniem powiązań pomiędzy poszczególnymi działaniami i procesami. Określa również warunki i zasady stosowania określonych wariantów organizacyjnych budowlanych przedsięwzięć inwestycyjnych.

Opracowana metodyka zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi została zaprezentowana w postaci opisu Systemu Zarządzania Budowlanymi Przedsięwzięciami Inwestycyjnymi Finansowanymi ze Środków Publicznych, uwzględniającego uprzednio ustalone zasady przygotowania i realizacji takich przedsięwzięć. W opisie Systemu przedstawiono:

- podstawy zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi finansowanymi ze środków publicznych, w tym:
 - opis zaleceń dotyczących struktury kierującej przygotowaniem i realizacją przedsięwzięcia budowlanego,
 - ogólny schemat przebiegu budowlanego przedsięwzięcia inwestycyjnego z przedstawieniem jego kolejnych faz i etapów oraz umiejscowienia przeglądów, które powinny być przeprowadzane przez władze zwierzchnie Inwestora,
 - usystematyzowany wykaz prac związanych z zarządzaniem przedsięwzięciem i powstawaniem produktu przedsięwzięcia; odpowiednio pogrupowane kompleksy tych prac tworzą odrębne procesy zarządzania przedsięwzięciem budowlanym,
 - obszary zarządzania przedsięwzięciami budowlanymi, wymagające stosowania specjalistycznych narzędzi i technik postępowania,

- strukturę procesów zarządzania przedsięwzięciem budowlanym i zasady wprowadzania proceduralnych unormowań wyodrębnionych procesów zarządzania;
- schemat blokowy przebiegu budowlanego przedsięwzięcia inwestycyjnego oraz zestawienie podstawowych dokumentów związanych z przygotowaniem i realizacją przedsięwzięcia,
- szczegółowy opis zalecanych sposobów realizacji działań wyodrębnionych w poszczególnych fazach i etapach przedsięwzięcia,
- procedury przedstawiające zorganizowany strukturalnie sposób wykonywania kompleksów działań i stosownego rejestrowania zdarzeń; celem opracowanych procedur jest zapewnienie porządku i spójności zadań, z których każde posiada pewien z góry ustalony cel,
- narzędzia i techniki wspomagające realizację wyodrębnionych procesów zarządzania przedsięwzięciem.

Prezentowany system ma stanowić rekomendowany organizacjom inwestorów publicznych wzorzec postępowania w zarządzaniu każdym projektem finansowanym lub dofinansowanym ze środków publicznych (w tym także pomocowych Unii Europejskiej), którego rodzaj i wielkość odpowiada ustaleniom przyjętym w p. 0.3 niniejszego opracowania. Wzorzec ten nie ma jednak służyć do bezpośredniego odwzorowywania w zastosowaniu do konkretnego projektu. Ma natomiast umożliwić organizacji inwestora budowę optymalnego, indywidualnego projektu poprzez celowe finansowanie, sterowanie i nadzorowanie procesów oraz korzystanie z zasobów w odniesieniu do przedsięwzięcia, które ze względu na rodzaj, wielkość, a ponadto określoną złożoność i długotrwałość stanowić będzie zawsze rozwiązanie w pełni niepowtarzalne.

Przyjęto ogólne założenie, że początek działań w ramach KSZBPI odniesiony do konkretnego przedsięwzięcia ma miejsce po zakończeniu czynności i działań wstępnych inwestora obejmujących – analizę potrzeb, analizę możliwości spełnienia potrzeb (przy rozpatrywaniu wariantowych możliwości w określonym zakresie) oraz ocenę spełnienia potrzeb. Koniec tych działań usytuowano natomiast po dokonaniu oceny zrealizowanego przedsięwzięcia na tle wyników odbioru ostatecznego.

Każde z budowlanych przedsięwzięć inwestycyjnych może być prowadzone według określonych wariantów organizacyjnych, przy różnych formułach jego realizacji. KSZBPI określa warunki i zasady optymalnego ich stosowania i wskazuje kryteria określające

podatność projektu na zarządzanie oraz pravidła ich wykorzystywania dla uzyskania rozwiązania optymalnego w danych warunkach. W opracowanej metodyce zarządzania budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi wskazano działania składające się na poszczególne procesy, niezbędne dane wejściowe dla poszczególnych działań, narzędzia i techniki dla ich realizacji oraz dane wyjściowe powstające w wyniku realizacji poszczególnych działań. Uporządkowane ciągi działań tworzą procesy, zaliczane do kategorii procesów zorientowanych na produkty tych przedsięwzięć lub do kategorii procesów zarządzania przedsięwzięciami budowlanymi.

Działania, tworzące procesy zaliczane do kategorii procesów zorientowanych na produkty przedsięwzięcia budowlanego lub do kategorii procesów zarządzania przedsięwzięciem budowlanym są rozpatrywane w opracowanej metodyce jako **działania operacyjne i działania zarządcze**.

Działania operacyjne są bezpośrednio związane z powstawaniem materialnego wyniku przedsięwzięcia budowlanego. Obejmują one *działania podstawowe* i *działania pomocnicze*.

Działania podstawowe odnoszą się wprost do projektowania i wykonywania robót budowlanych.

Do *działań pomocniczych* należą działania prawne, finansowe, administracyjne i inne niezbędne dla sprawnej i efektywnej realizacji działań podstawowych.

Działania podstawowe są realizowane w ramach danego przedsięwzięcia według:

- stosownych przepisów prawa związanych z budownictwem (np. Ustawa Prawo Budowlane wraz z odpowiednimi rozporządzeniami wykonawczymi) a także
- w zależności od rodzaju obiektu – wg pewnych znanych i stosowanych w branży budowlanej prawideł – często opisywanych także w dokumentach normalizacyjnych.

Działania pomocnicze ukierunkowane są natomiast:

- przez postanowienia właściwych w tym zakresie przepisów prawa (np. Ustawa o Planowaniu i Zagospodarowywaniu Przestrzennym, Ustawa Prawo Zamówień Publicznych, Ustawa Prawo Ochrony Środowiska – wraz z odpowiednimi przypisanymi do poszczególnych ustaw rozporządzeniami wykonawczymi) a także
- przez wymagania ustanowione przez organizacje współfinansujące dane projekty.

Z kolei, działania zarządcze są związane z planowaniem i koordynowaniem działań operacyjnych i obejmują inicjowanie, planowanie oraz monitorowanie, kontrolę i ocenę wyników tych działań podejmowanych w poszczególnych fazach i etapach budowlanego

przedsięwzięcia inwestycyjnego. Odnoszą się one do procesów strategicznego zarządzania przedsięwzięciem, jak też do procesów operacyjnego zarządzania przedsięwzięciem.

Działania zarządcze związane z procesami strategicznego zarządzania przedsięwzięciem budowlanym dotyczą całego przedsięwzięcia i obejmują działania podejmowane dla:

- inicjowania przedsięwzięcia,
- definiowania przedsięwzięcia,
- organizowania przedsięwzięcia,
- planowania strategicznego,
- studiów wykonalności przedsięwzięcia oraz
- ocen i decyzji strategicznych.

Natomiast, działania zarządcze związane z procesami operacyjnego zarządzania przedsięwzięciem budowlanym dotyczą poszczególnych faz przedsięwzięcia i obejmują działania podejmowane dla :

- zarządzania przygotowaniem przedsięwzięcia do realizacji,
- zarządzania projektowaniem,
- zarządzania realizacją robót (budową),
- zamykania przedsięwzięcia.

Działania zarządcze w procesie inwestycyjno – budowlanym, związanym z konkretnym przedsięwzięciem, powinny być prowadzone przez doświadczonych w tym zakresie upoważnionych pracowników inwestora, a więc przez specjalistów przygotowanych do określonych działań tego rodzaju (członków Zespołu Zarządzania Przedsięwzięciem oraz Zespołu Kierującego Przedsięwzięciem - patrz p. 7 niniejszego opracowania). Te właśnie działania zarządcze powinny być wspomagane specjalistycznymi narzędziami i technikami postępowania, stosowanymi dla potrzeb:

- zarządzania zakresem przedsięwzięcia,
- zarządzania terminami w przedsięwzięciu,
- zarządzania kosztami przedsięwzięcia,
- zarządzania jakością w przedsięwzięciu,
- zarządzania personelem przedsięwzięcia,
- zarządzania komunikacją i administrowania przedsięwzięciem,
- zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciu,
- zarządzania zamówieniami w przedsięwzięciu.

5. Organizacje, którym rekomendowany jest wzorzec postępowania w zarządzaniu budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi, przedstawiony w ramach Projektu Celowego

Wzorzec postępowania w zarządzaniu budowlanymi przedsięwzięciami inwestycyjnymi, przedstawiony w ramach Projektu Celowego, jest rekomendowany jednostkom i podmiotom lub ich związkom, określonym w art. 3 *ustawy Prawo zamówień publicznych*, gdy przedsięwzięcie budowlane jest finansowane lub dofinansowywane ze środków publicznych, a nakłady inwestycyjne są równe lub przekraczają w PLN równowartości określone w §1 aktualnego w danym okresie Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie kwot wartości zamówień oraz konkursów, dla których jest ustalony obowiązek przekazywania ogłoszeń do Urzędu Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich (obecnie jest to 5mln 270 tys. euro).

Jako wymagane nakłady inwestycyjne należy rozumieć:

- nakłady przeznaczone na przygotowanie inwestycji i projektowanie,
- nakłady przeznaczone na nadzór i obsługę inwestorską,
- nakłady przeznaczone na roboty budowlane,
- nakłady przeznaczone na wyposażenie inwestycji,
- nakłady przeznaczone na przygotowanie inwestycji do eksploatacji.

Generalnie zatem, KSZBPI jest rekomendowany dla inwestycji podlegających Ustawie PZP i związanych z tą ustawą rozporządzeniom wykonawczym.

Zakłada się uniwersalność KSZBPI dotyczącą rodzajów budownictwa. Nie dokonuje się więc jakiegokolwiek rozróżnienia w tym zakresie niezbędnego przy korzystaniu z postępowania i procedur objętych tym systemem.

6. Wskazówki dla inwestorów, dotyczące zapewnienia funkcjonowania Krajowego Systemu Zarządzania Budowlanymi Przedsięwzięciami Inwestycyjnymi (KSZBPI)

Inwestor publiczny przystępujący do podjęcia określonego przedsięwzięcia, dla którego powinny być stosowane zasady ujęte w KSZBPI, powinien przede wszystkim zapewnić wykonanie ze szczególnie dużą starannością działań odnoszących się do „Formułowania przedsięwzięcia”, a więc analizy potrzeb i analizy możliwości ich spełnienia, a także przedstawić ostateczną ocenę możliwości spełnienia tych potrzeb. Ustalenia z tego zakresu mają umożliwić bowiem sformułowanie propozycji określonego przedsięwzięcia oraz właściwe jej udokumentowanie i ostateczne sformułowanie decyzji o przygotowaniu propozycji przedsięwzięcia.

Kolejne działania inwestora publicznego powinny bazować na stworzeniu właściwej organizacji struktury zarządzającej przedsięwzięciem i zapewnieniu dysponowania personelem działającym w zakresie zarządzania, który charakteryzuje się właściwym przygotowaniem merytorycznym w tym zakresie.

Przyjmuje się założenie, że inwestor publiczny powinien powołać Zarządzającego Przedsięwzięciem w zasadzie z kręgu osób fizycznych zatrudnionych w jego organizacji na samodzielny stanowisko kierowniczym. Osoba ta powinna posiadać wyższe wykształcenie oraz przygotowanie zawodowe i praktykę zawodową odpowiednią do rodzaju i stopnia skomplikowania podejmowanego przez inwestora przedsięwzięcia. Inwestor publiczny powinien również doprowadzić do powołania Kierownika Przedsięwzięcia. Powinna to być osoba fizyczna posiadająca wykształcenie wyższe techniczne, stosowne uprawnienia budowlane w pełnym zakresie oraz przygotowanie zawodowe i praktykę zawodową odpowiednią do rodzaju i stopnia skomplikowania obowiązków przekazywanych przez Zarządzającego Przedsięwzięciem.

Inwestor powinien również doprowadzić do odpowiedniego wyłonienia członków Zespołu Zarządzającego Przedsięwzięciem oraz członków Zespołu Kierującego Przedsięwzięciem. Również te osoby powinny charakteryzować się właściwym przygotowaniem dla wykonywania przyporządkowanych im działań w ramach przygotowania i realizacji przedsięwzięcia.

W następnej kolejności powinien być dokonany wybór wariantu organizacyjnego i formuły realizacji projektu oraz ustalenie kompleksowych działań związanych z przebiegiem przedsięwzięcia. Istotną sprawą jest, aby inwestor publiczny zapewnił również właściwe

przygotowanie kompleksu procedur odnoszących się do podejmowanego przedsięwzięcia według wyłonionych w niniejszym opracowaniu stosownych wzorców w tym zakresie.