

Stanisław Gasik
PMP, Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa

ZARYS MODELU KRAJOWYCH SYSTEMÓW REALIZACJI PROJEKTÓW PUBLICZNYCH¹

Abstract

A Framework for National Public Projects Implementation Systems

Public project management is one of the most important areas of operations of contemporary public government institutions. All investments and many public services are performed as projects. The public projects implementation capability significantly influences national economies development. Up to now there exist no model of national public projects implementation systems. Papers dealing with public projects analyze them from the point of view of single projects or institutions. The article presents the first proposal of defining a framework model of national public projects implementation systems. Such system consists of six interrelated areas: the portfolio management area, the institutions area, the processes and methodologies area, the knowledge management area, the public projects actors area, and the development of national public projects implementation systems. The presented framework is of descriptive type – it was developed as the result of an analysis of solutions in this area performed in over 90 countries.

Key words: public administration, project management

Streszczenie

Zarządzanie projektami jest jednym z najważniejszych obszarów działania organów współczesnej administracji publicznej. Wszystkie inwestycje oraz wiele usług publicznych realizuje się przez projekty. Umiejętność realizacji projektów publicznych istotnie wpływa na rozwój gospodarek krajowych. Do dziś nie istnieje model krajowych systemów realizacji projektów publicznych. Publikacje dotyczące projektów publicznych analizują je z punktu widzenia pojedynczych projektów lub instytucji. Artykuł zawiera pierwszą propozycję zdefiniowania zarysu modelu krajowych systemów realizacji projektów publicznych. Systemy takie składają się z sześciu powiązanych z sobą obszarów: zarządzania portfelami, obszaru instytucji, obszaru procesów i metodyk, obszaru zarządzania wiedzą, obszaru aktorów projektów publicznych oraz obszaru rozwoju systemów zarządzania projektami publicznymi. Zarys modelu ma charakter deskryptywny – został opracowany w wyniku rozwiązań w tym obszarze, realizowanych w ponad 90 krajach.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, zarządzanie projektami

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/D/HS4/01752.

Wprowadzenie

Projekt publiczny to projekt realizowany przez jednostki administracji publicznej z udziałem jednostek administracji publicznej lub z zaangażowaniem środków pochodzących z budżetu tej administracji.

Dotychczasowe prace dotyczące projektów publicznych analizują je z punktu widzenia pojedynczych projektów lub procesów [np. Hall, Holt, 2002; Flyvbjerg 2007; Kassel, 2010; Wirick, 2009). Do dziś nie istnieje model realizacji projektów publicznych widzianych z perspektywy krajowej: rządów czy ministerstw odpowiedzialnych za rozwój lub za poszczególne sektory administracji. Niniejsze opracowanie zawiera opis próby zdefiniowania zarysu modelu Krajowych Systemów Realizacji Projektów Publicznych (KSRPP). Krajowy System Realizacji Projektów Publicznych to regulacje prawne, instytucje, procesy, przedsiębiorstwa, kierownicy projektów oraz inne elementy wpływające na realizację projektów publicznych w określonym kraju².

Narzędziem służącym do wykonania badań był przegląd stron internetowych opisujących działania instytucji zaangażowanych w realizację projektów publicznych. Instytucje te, ze względu na swoją naturę, są zobowiązane do publikowania opisów sposobów swojego działania. Wykonano przegląd instytucji zajmujących się zarządzaniem projektami publicznymi w 93 krajach. W wyniku przeglądu zidentyfikowano praktyki zarządzania projektami publicznymi wykonywane przez administracje publiczne. Praktyki te pogrupowano następnie zgodnie z zasadą podobieństwa realizowanych funkcji.

Następne sekcje zawierają opis sześciu obszarów składających się na KSRPP.

Rozwój zarządzania projektami

W wyniku badań zidentyfikowano pięć kierunków rozwoju KSRPP określonych przez ich cele: cele ogólne, biznesowe, zarządcze, operacyjne oraz związane z rozwojem wiedzy.

Cele ogólne odnoszą się do opracowania strategii zarządzania projektami [np. ANAO, 2011] lub jego usprawnienia [Brewer, Smith, Sandeen, 2013]. Do grupy celów biznesowych zaliczam na przykład usprawnienie planowania projektów tak, aby uzyskać najwyższy możliwy zwrot wartości [WSDoT Washington, 2013] lub żeby były powiązane ze strategią kraju [OIT Maine, 2004]. Najlichniesza grupa celów stawianych przed zarządzaniem projektami odnosi się do sposobów ich realizacji. Usprawnione powinno być realizowanie poszczególnych faz, na przykład planowania [ANAO, 2011] lub kończenia projektów [EPMO Kansas,

² Termin „kraj” został przyjęty dla państw o strukturze federalnej, państw o strukturze unitarnej lub składowej państwa o strukturze federalnej, mającej autonomię w zakresie ustanawiania rozwiązań dotyczących realizacji funkcji administracyjnych, w szczególności w zakresie realizacji projektów.

2008]. Cele operacyjne to te, które nakazują wdrożenie konkretnych rozwiązań organizacyjnych, na przykład utworzenie uczelni kształcącej kadry zarządzania projektami publicznymi [University of Oxford, 2012] czy utworzenie Zarządu Głównych Projektów [Cabinet Office, 2013]. Do grupy celów związanych z zarządzaniem wiedzą zaliczam plan zwiększania wiedzy o zarządzaniu projektami, na przykład przez realizację szkoleń [OIT Maine, 2009] czy też propagowanie wiedzy o modelach zarządzania [Mays, Bromeard, 2012].

Zarządzanie portfelem projektów publicznych

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

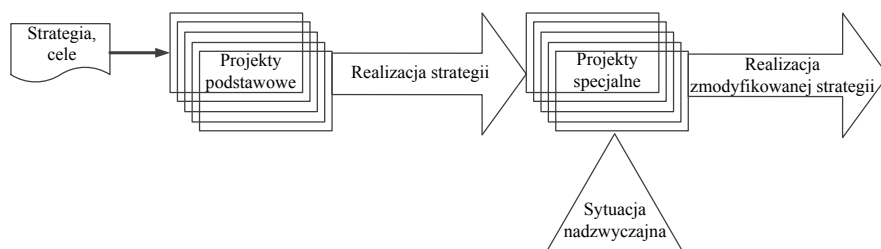
Strategie

Agencje administracji publicznej mają swoje plany strategiczne określające cele, jakie mają być osiągnięte przez realizację programów [np. White House, 1993]. Wykorzystywanie planów strategicznych gwarantuje, że uruchamiane będą wyłącznie projekty zgodne z kierunkami rozwoju krajów.

Strategia może także być zdefiniowana bezpośrednio przez wskazanie koniecznych do zrealizowania programów. Na Hawajach zdefiniowano dziesięć podstawowych programów transformujących działania stanu (np. *governance*, modernizację podatków, edukację, skonsolidowaną infrastrukturę). Żeby zapewnić osiągnięcie celów programów, określono rygorystyczne podejście do zarządzania projektami i programami [OIMT Hawaii, 2013].

Projekty specjalne

Powodem uruchomienia projektu lub programu może być nie tylko wcześniej zdefiniowana strategia, ale także wystąpienie sytuacji, na którą trzeba zareagować. Takie podejście często jest stosowane w Wielkiej Brytanii, gdzie rutynowo w wyniku pojawienia się takiej sytuacji zlecane jest opracowanie odpowiedniego raportu, a następnie uruchamiane są projekty realizujące zalecenia raportu. Przykładem może być raport Barker [2004]. Końcowy wynik przeglądu Barker dotyczył rekomendacji w zakresie zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych. Raport Lathama [1994] dotyczył sytuacji w przemyśle budowlanym. Sposoby inicjowania projektów publicznych pokazane są schematycznie na rycinie 1.



Rycina 1. Źródła projektów

Źródło: opracowanie własne.

Organizacje związane z projektami

Głównym elementem obszaru organizacyjnego w zakresie zarządzania projektami publicznymi są jednostki organizacyjne specjalnie powołane do realizacji funkcji związanych z zarządzaniem projektami, czyli 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, 2013] podlega bezpośrednio prezydentowi. W większości krajów BZPP są jednostkami organizacyjnymi ministerstw [np. PDD Vermont, 2013].

Bardzo często BZPP przyjmują pełną odpowiedzialność za realizację projektów, zarządzają nimi. Takie rozwiązania przyjęto na przykład w Wielkiej Brytanii [MPA UK, 2013]. Inny sposób zaangażowania BZPP to dostarczanie personelu, w szczególności kierowników do projektów publicznych (np. 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 [np. SSC New Zealand, 2011]. W trakcie realizacji projektu BZPP świadczą różnorodne 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]. W celu nadzoru i monitorowania projektów może być tworzona specjalna komórka organizacyjna. W Teksasie pracuje Zespół Zapewnienia Jakości [QAT Texas, 2013].

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 niedziałających w tym środowisku. Ich sprawna realizacja wymaga wsparcia przez osoby funkcjonujące tam. BZPP pomagają w tworzeniu głównych dokumentów potrzebnych do realizacji projektu [DSD WA, 2013] oraz usuwają możliwe przeszkody administracyjne. Tak rozumiane ułatwienie realizacji projektu jest wykonywane przez przydzielonego do projektu pracownika BZPP, czasami nazywanego „patronem” [np. DSD WA, 2013; MPFU Australia, 2013].

Zadaniem BZPP jest także 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.

Procesy i metodyki

Realizacja projektów odbywa się przez wykonywanie czynności grupowanych w procesy.

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 [np. AGIMO Australia, 2013]. Elementem uruchamiania projektu jest ocena jego ryzyka, której można dokonywać 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].

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” (np. brama oceny strategicznej, brama oceny strategii wytwarzania). Przejście przez każdą bramę odbywa się w wyniku wykonania przeglądu. Zestaw tych przeglądów jest nazywany „procesem przeglądu bram”. Proces ten został zdefiniowany przez brytyjskie OGC [2007], a został wdrożony między innymi w Australii na poziomie federalnym (DoF Australia, 2013a) oraz w Nowej Zelandii [SSC New Zealand, 2013].

Metodyki zarządzania projektami publicznymi

Metodyki zarządzania projektami są to usystematyzowane zbiory zaleceń opisujących, w jaki sposób projekty mają być zarządzane. Jako podstawa wytworzenia metodyki są wykorzystywane standardy, na przykład amerykański standard ANSI: PMBOK® Guide [PMI, 2013]. Jest on podstawą metodyk zarządzania projektami na przykład stanu Michigan [PMRC Michigan, 2004].

Metodyki opisują cykl życia projektu, czyli zestaw wyodrębnionych faz: 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, realizacja i zamknięcie projektu [COT California, 2013]. Metodyka zarządzania projektami transportowymi (WSDoT Washington, 2013b) opisuje cykl życia projektu składający się z pięciu faz: inicjowania i dostosowania do celów biznesowych, planowania pracy, uzyskiwania poparcia dla planu przez potrzebne agencje, wykonania planu, przekazania produktu i zamknięcia projektu.

Zarządzanie wiedzą

Podstawowym zasobem koniecznym do realizacji projektów publicznych (podobnie jak i innych rodzajów projektów) jest wiedza.

Jako źródła wiedzy o zarządzaniu projektami mogą być traktowane standardy [Gasik, 2011]. Standardy w obszarze zarządzania projektami nie są stosowane bezpośrednio jako metodyki. Instytucje publiczne wykorzystują je jako źródła wiedzy potrzebne do tworzenia swoich metodyk zarządzania projektami. Standardy narodowe mogą dotyczyć zarządzania pojedynczymi projektami [np. PMBOK® Guide, PMI, 2013]. 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].

Wiedza o zarządzaniu projektami jest propagowana na różne sposoby przez instytucje publiczne. Do grupy technik opartych na społecznościowym podejściu do zarządzania wiedzą należy zaliczyć organizowanie spotkań [np. PSPMF, 2013] oraz konferencji [ExpoTrade, 2013] dla kierowników projektów sektora publicznego, w ramach których mogą oni nawiązywać kontakty oraz wymieniać się wiedzą. Konferencje takie stanowią także forum wymiany wiedzy pomiędzy stroną rządową i prywatną. Do technik opartych na kodyfikacji wiedzy należy zaliczyć prowadzenie portali umożliwiających wymianę wiedzy pomiędzy kierownikami projektów publicznych [np. NYS Forum, 2013] oraz portali zawierających najlepsze praktyki oraz wiedzę uzyskaną z projektów [VITA Virginia, 2013].

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]. Inną, bardziej popularną formą edukacji jest organizowanie szkoleń [np. DTMB Michigan, 2013, EPMO Vermont, 2013].

Projekty publiczne zwykle mają wielu interesariuszy: administrację, 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 pomiędzy podmiotami realizującymi projekty i pozostałymi interesariuszami. W celu gromadzenia wiedzy prowadzone są repozytoria projektów publicznych [np. EPMO Vermont, 2013] oraz portale opisujące stan realizacji projektów [np. POCD California, 2013].

Wykonawcy projektów

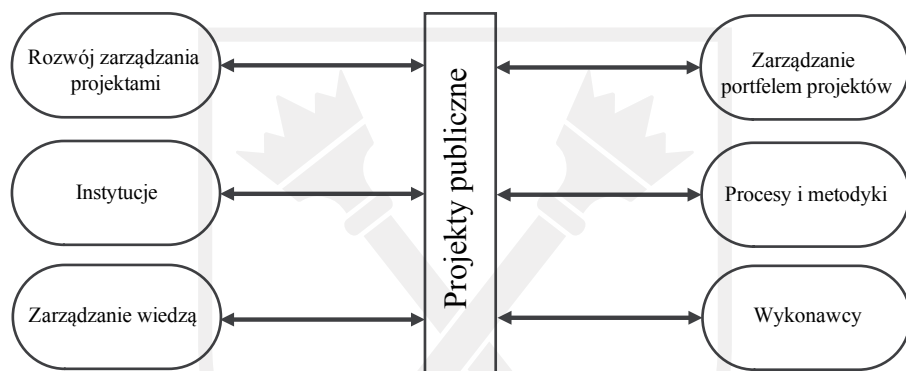
W realizację projektów publicznych, poza instytucjami będącymi składowymi administracji publicznej, zaangażowani są kierownicy oraz zewnętrzne firmy realizujące projekty. Włączanie zewnętrznych podmiotów do realizacji projektów odbywa się na podstawie obowiązujących w tym zakresie regulacji dotyczących zamówień publicznych [np. RCI, 2004]. Regulacje takie określają zwykle ogólne zasady postępowania w zakresie zawierania i realizacji kontraktów pomiędzy stroną publiczną a prywatną, nie tylko w zakresie realizacji projektów.

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 [np. DB Hong Kong, 2013] – lub wskazują certyfikaty, które muszą posiadać firmy realizujące projekty publiczne – takie podejście nazywam kwalifikacją pośrednią [np. DoFD Australia, 2012].

Wymagania stawiane kierownikom projektów publicznych dotyczą trzech obszarów: ogólnych umiejętności kierowania projektami, umiejętności kierowania specyficznych dla projektów publicznych (na przykład wiedza w zakresie obowiązujących regulacji prawnych) oraz znajomości realiów lokalnych. Jako podstawa do uznania za kwalifikowanego kierownika projektu może być uznane posiadanie certyfikatu wystawionego przez uznaną instytucję [np. PMO Maine, 2013]. Certyfikaty kwalifikujące do prowadzenia projektów publicznych są także wystawiane w wyniku przejścia szkoleń organizowanych w danym kraju [np. DTMB Michigan, 2013b].

Podsumowanie

Przedstawione opracowanie zawiera pierwszą próbę opracowania modelu Krajowego Systemu Realizacji Projektów Publicznych.



Rycina 2. Zarys modelu zarządzania projektami publicznymi

Źródło: opracowanie własne.

Obszar rozwoju zarządzania projektami zawiera funkcje dotyczące ustanowienia lub usprawnienia systemu realizacji projektów publicznych. Obszar ten dostarcza wytyczne dla przyszłego funkcjonowania pozostałych obszarów KSRPP. Obszar zarządzania portfelem projektów to funkcje dotyczące wyboru i utrzymania zestawu projektów publicznych, realizowanych przez kraj jako całość, jednostkę administracyjną lub instytucję publiczną. Wynikiem działania funkcji z tego obszaru jest zestaw projektów (czyli portfel), które są następnie realizowane przez procesy z obszaru Procesy i metodyki. Obszar instytucji zawiera instytucje zajmujące się projektami publicznymi, czyli Biura Zarządzania Projektami Publicznymi. BZPP biorą udział w realizacji funkcji ze wszystkich pozostałych obszarów KSRPP. Obszar procesów i metodyk zawiera procesy realizacji projektów oraz procesy nadzoru nad ich realizacją.

Obszar zarządzania wiedzą zawiera procesy rozwoju i rozpowszechniania wiedzy o realizacji projektów publicznych, w tym wymiany wiedzy z interesariuszami projektów. Wiedza jest konieczna do realizacji funkcji ze wszystkich pozostałych obszarów KSRPP. Obszar wykonawców dotyczy głównych, zewnętrznych względem instytucji publicznych, podmiotów realizacji projektów: kierowników projektów i firm realizujących projekty. Kierownicy projektów i przedsiębiorstwa z tego obszaru biorą udział w realizacji funkcji z obszaru Procesy i metodyki.

Wykorzystanie modelu KSRPP może się przyczynić do usprawnienia procesu realizacji projektów publicznych w krajach, które je stosują, a w ten sposób do rozwoju ekonomicznego tychże krajów.

Literatura

- 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: 09.2013].
- ANAO (2011), *Management of the Implementation of New Policy Initiatives*, Audit Report No.29 2010-11. Canberra, Australia, <http://www.anao.gov.au/html/Files/BPG%20HTML/Audit%20Report%20No%2029%202010%2011/4/1/index.html> [dostęp: 09.2013].
- Barker K. (2004), *Delivering Stability: Securing our Future Housing Needs*, <http://www.barkerreview.org.uk>, London, UK [dostęp: 09.2013].
- 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 [dostęp: 09.2013].
- 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: 09.2013].
- 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 [dostęp: 10.2013].
- DB Hong Kong (2013), *Development Bureau*, Hong Kong, <http://www.devb.gov.hk/en/home/index.html> [dostęp: 09.2013].
- DoF Australia (2013a), *Gateway Review Process*, Department of Finance, Canberra, <http://www.finance.gov.au/gateway/review-process.html> [dostęp: 10.2013].
- DoF Australia (2013b), *Risk Potential Assessment Tool*, Department of Finance, Canberra, Australia, <http://www.finance.gov.au/gateway/risk-potential-assessment-tool.html> [dostęp: 09.2013].
- 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 [dostęp: 09.2013].
- DSD WA (2013), *Department of State Development*, Perth, Western Australia, <http://www.dsd.wa.gov.au/7633.aspx> [dostęp: 09.2013].

- DTMB Michigan (2013a), *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 [dostęp: 10.2013].
- 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 [dostęp: 10.2013].
- EPMO Kansas (2008), *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 [dostęp: 10.2013].
- 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: 09.2013].
- ExpoTrade (2013), *4th Annual WA Major Projects Conference 2013*, Perth, Western Australia, <http://www.waconference.com.au/> [dostęp: 10.2013].
- Flyvbjerg B. (2007), *Cost Overruns and Demand Shortfalls in Urban Rail and Other Infrastructure*, „Transportation Planning and Technology”, vol. 30, s. 9–30.
- Gasik S. (2011), *A Model of Project Knowledge Management*, „Project Management Journal”, vol. 42, no. 3, s. 23–44.
- Hall M., Holt R. (2002), *U.K. Public Sector Project Management – a Cultural Perspective*, „Public Performance and Management Review”, vol. 25, s. 298–312.
- JKRM Malaysia (2013), *Jabatan Kerja Raya Malaysia*, Kuala Lumpur, Malaysia, <https://www.jkr.gov.my/page/64> [dostęp: 09.2013].
- Kassel D.S. (2010), *Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*, CRC Press, Boca Raton.
- Latham M. (1994), *Constructing the Team*, HMSO, London.
- Mays G., Bromeard 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: 10.2013].
- MPA UK (2013), *Major Projects Authority*, London, Wielka Brytania, <https://www.gov.uk/government/policy-teams/126> [dostęp: 09.2013].
- MPFU Australia (2013), *Major Projects Facilitation Unit*, Department of Infrastructure and Transport, Canberra, Australia, <http://www.majorprojectfacilitation.gov.au/> [dostęp: 09.2013].
- 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: 09.2013].
- NYS Forum (2013), *Project Management Working Group*, The NYS Forum, Inc. Albany, New York, USA, <http://www.nysforum.org/committees/projectmanagement/> [dostęp: 10.2013].
- OGC (2007), *The OGC Gateway™ Process. A Manager's Checklist. The Stationery Office*, London, U.K.
- 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: 10.2013].
- OIT Maine (2004), *Information Technology Portfolio Management Policy. Office of Information Technology*, Augusta, Maine, USA <http://www.maine.gov/oit/policies/ITPortfolioManagement.doc> [dostęp: 10.2013].

- OIT Maine (2009), *Information Technology Project Management Policy*, Office of Information Technology, Augusta, Maine, USA, <http://www.maine.gov/oit/policies/ProjectManagementPolicy.doc> [dostęp: 10.2013].
- OMB (2013), *Office of Management and Budget*, Washington, USA, <http://www.whitehouse.gov/omb> [dostęp: 09.2013].
- 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: 10.2013].
- PDD Vermont (2013), *Program Development Division*, Agency of Transportation, Montpelier, Vermont, USA, http://vtransengineering.vermont.gov/about_us [dostęp: 09.2013].
- PMI (2006), *Government Extension to the PMBOK® Guide Third 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.
- PM Missouri (2013), *Project Management. Facilities Management, Design and Construction*, Office of Administration, Jefferson City, Missouri, USA, <http://oa.mo.gov/fmcd/dc/> [dostęp: 09.2013].
- PMO Maine (2013), *Cross Functional WorkFlow Document*, Project Management Office, Maine Office of Information Technology, Augusta, Maine, USA, http://www.maine.gov/oit/project_management/CrossFunctionalWorkFlowforallOITWorkandProjectRequestsFinal_V1%200.htm [dostęp: 10.2013].
- 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 [dostęp: 10.2013].
- POCD California (2013), *Department of Technology*, Sacramento, California, USA, http://www.cio.ca.gov/Government/IT_Policy/IT_Projects/index.htm/ [dostęp: 09.2013].
- 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: 09.2013].
- PSPMF (2013), *Public Sector Project Management Forum*, Regional Municipality of Durham, Durham, Ontario, Kanada, <http://www.pspmf.ca/default.htm> [dostęp: 10.2013].
- QAT Texas (2013), *Quality Assurance Team, State Auditor's Office*, Austin, Texas, USA, <http://qat.state.tx.us/> [dostęp: 09.2013].
- RCI (2004), *Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych*, Dz.U. 2004 Nr 19, poz. 177.
- 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 [dostęp: 10.2013].
- SSC New Zealand (2013), *Gateway Review Process*, State Services Commission, Wellington, New Zealand, <http://www.ssc.govt.nz/gateway> [dostęp: 10.2013].
- 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 [dostęp: 10.2013].
- 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: 09.2013].

- VITA Virginia (2013), *Best Practices and Lessons Learned*, Virginia Information Technologies Agency, Richmond, Virginia, USA, <http://vita2.virginia.gov/itTrain/pmDev/bpll/BPLL.cfm> [dostęp: 10.2013].
- Wirick D.W. (2009), *Public-Sector Project Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*, Hoboken, Wiley and PMI.
- WSDoT Washington (2013a), *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: 10.2013].
- WSDoT Washington (2013b), *Washington State Department of Transportation Management Principles*, Olympia, Washington, USA, <http://www.wsdot.wa.gov/accountability/mgmtprinciples.htm> [dostęp: 10.2013].

