



Zarządzanie projektami w zamówieniach publicznych

Mateusz Juchniewicz

Warszawa, 24 czerwca 2026 r.



Trzy projekty, które przepłaciły miliardy

Sydney Opera House

14x

budżet: 7 → 102 mln AUD
czas: 4 → 14 lat

Brak kierownika projektu na każdym etapie. Nadzór sprawowali politycy bez kompetencji technicznych.

HS2 — kolej UK

≈ 2x

budżet: 56 → 98 mld £
(i rosnący)

Trasę okrojono, mimo podwojenia kosztów. Klasyczny rozjazd obietnicy z realnym wykonaniem.

Igrzyska Montreal '76

40 lat

dług olimpijski
splacany do 2006 r.

Jednorazowa impreza, której koszt obciążał podatnika przez cztery dekady.



To nie pech — to wzorzec

„Żelazne prawo megaprojektów” (Bent Flyvbjerg, Oxford): przekraczają budżet, przekraczają czas, dają mniej korzyści niż obiecano.

9 / 10

megaprojektów przekracza
budżet

+46%

średnie przekroczenie kosztów
w projektach kolejowych

+51%

o tyle średnio przeszacowane
jest zapotrzebowanie

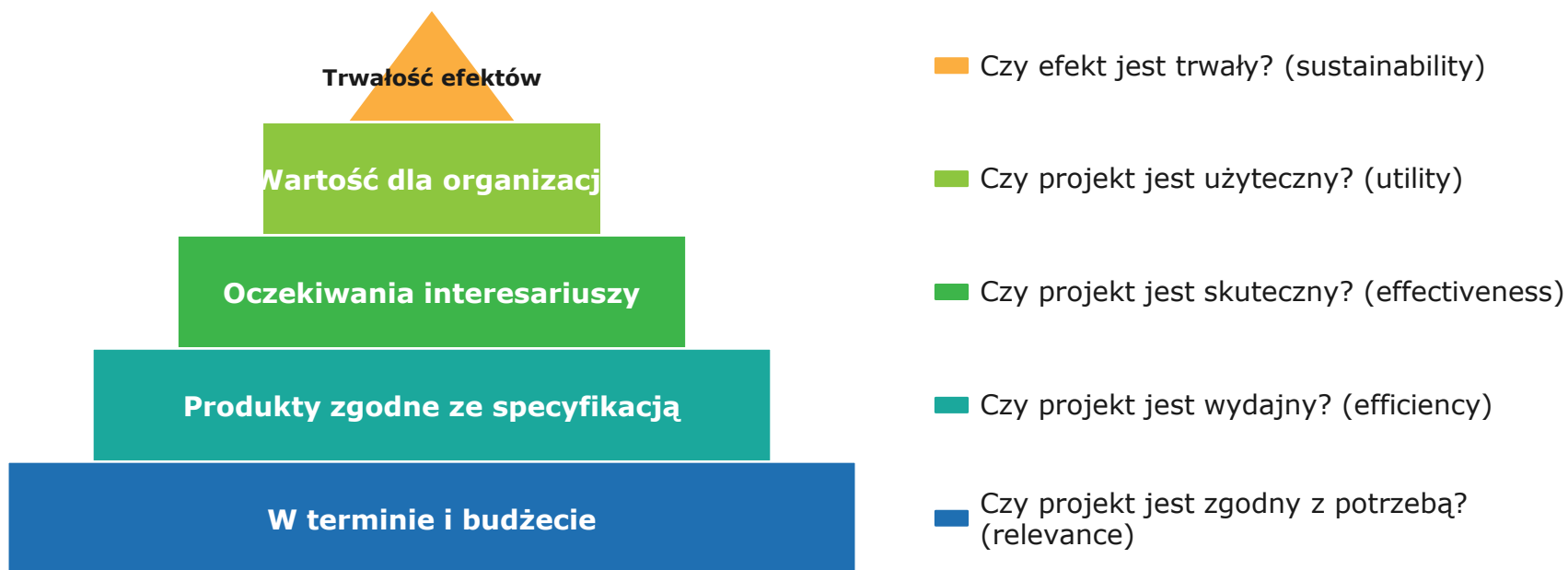
Wspólny mianownik: optymizm w planowaniu, niedoszacowanie złożoności, słabe zarządzanie. Nie technologia.

Źródło: B. Flyvbjerg, badania nad megaprojektami; „How Big Things Get Done” (2023).



Co właściwie znaczy „udany projekt”?

Sukces ma pięć poziomów. „W terminie i budżecie” to dopiero fundament — nie szczyt.



Sydney przegrało na dole piramidy (budżet, termin) — a wygrało na górze (trwałość). Ale to wyjątek, nie reguła.



A teraz Polska — skala, o której mówimy

587 mld zł

wartość rynku zamówień publicznych w 2024 r.

330 mld zł

w trybie ustawy PZP — ok. 9% PKB

~153 000

postępowań przeprowadzonych w 2024 r.

+27%

wzrost liczby odwołań do KIO rok do roku



Teza dzisiejszego spotkania

Projekty i zakupy to nie dwa osobne światy.

Każdy duży projekt to w istocie seria zamówień.

Każde duże zamówienie to projekt.

Z tej tezy wynikają dwie ścieżki, którymi dziś przejdziemy:

ŚCIEŻKA A

**Zakupy jako kluczowy obszar
sukcesu projektu**

ŚCIEŻKA B

**Zarządzanie projektami jako
wsparcie zespołów zakupowych**



ŚCIEŻKA A

Zakupy jako kluczowy obszar sukcesu projektu

Dlaczego moment zakupowy decyduje często o losie całego projektu



Gdzie psujemy projekty?

Co często łączy katastrofy w projekcie? Każda przewróciła się w decyzji zakupowej — nie w realizacji.

Zła specyfikacja na starcie

Sydney: budowano bez gotowego projektu. Specyfikacja powstawała w trakcie — każda zmiana to koszt i opóźnienie.

Brak realnej oceny wykonalności

Optymistyczne założenia o koszcie i czasie przyjęte jako pewnik, bez porównania z podobnymi projektami.

Brak jednego decydenta

Nadzór rozproszony na komitet bez kompetencji. Nikt nie odpowiada za rozstrzygnięcia.

Polityka ponad merytorykę

Decyzje zakupowe podporządkowane terminom politycznym, nie gotowości projektu.



Zakupy: proces czy projekt?

Większość zamówień to powtarzalny proces. Ale część zachowuje się jak projekt — i wymaga projektowego traktowania.

ZAKUP JAKO PROCES

- Powtarzalny, standardowy
- Znana specyfikacja i rynek
- Niskie ryzyko, niska zmienność
- Kompetencje: efektywność, dyscyplina, zgodność z PZP

ZAKUP JAKO PROJEKT

- Jednorazowy, innowacyjny
- Specyfikacja do wypracowania
- Wysokie ryzyko, eksperyment
- Kompetencje: myślenie projektowe, zarządzanie zespołem, ryzykiem i interesariuszami



Trzy sygnały, że zakup powinien być projektem

WARTOŚĆ

Wysoka wartość zamówienia i jego strategiczne znaczenie dla organizacji.

Im większa stawka, tym większy koszt błędu.

ZŁOŻONOŚĆ

Wiele komórek, wielu interesariuszy, integracja z istniejącymi systemami.

Złożoność wymaga koordynacji, nie tylko procedury.

RYZYSKO

Nowość, niepewność, brak doświadczenia z podobnym zamówieniem.

Ryzyko trzeba aktywnie prowadzić, nie tylko zaznaczyć.

Im więcej sygnałów — tym mocniej zamówienie wymaga zarządzania projektowego.



Co projekt traci na złych zakupach

Opóźnienie

Każde odwołanie, każda modyfikacja SWZ to tygodnie poślizgu całego projektu.

Rażąco niska cena

Wybór najtańszej oferty bez kryteriów jakościowych = ryzyko niewykonania lub sporu.

Zła jakość rozwiązania

Specyfikacja, która nie oddaje realnej potrzeby, kupuje coś, co nie działa.

Koszt audytowy

Decyzja bez dokumentacji to ryzyko przy kontroli lub postępowaniu odwoławczym.



DYSKUSJA

Które Państwa zamówienie najbardziej zachowywało się jak projekt?

Niech Państwo pomyślą o jednym konkretnym postępowaniu z ostatnich dwóch lat:

- 1 Czy miało wysoką wartość, złożoność lub ryzyko?
- 2 Czy było traktowane jak projekt — czy jak zwykła procedura?
- 3 Co poszło inaczej, niż gdyby ktoś nim aktywnie zarządzał?



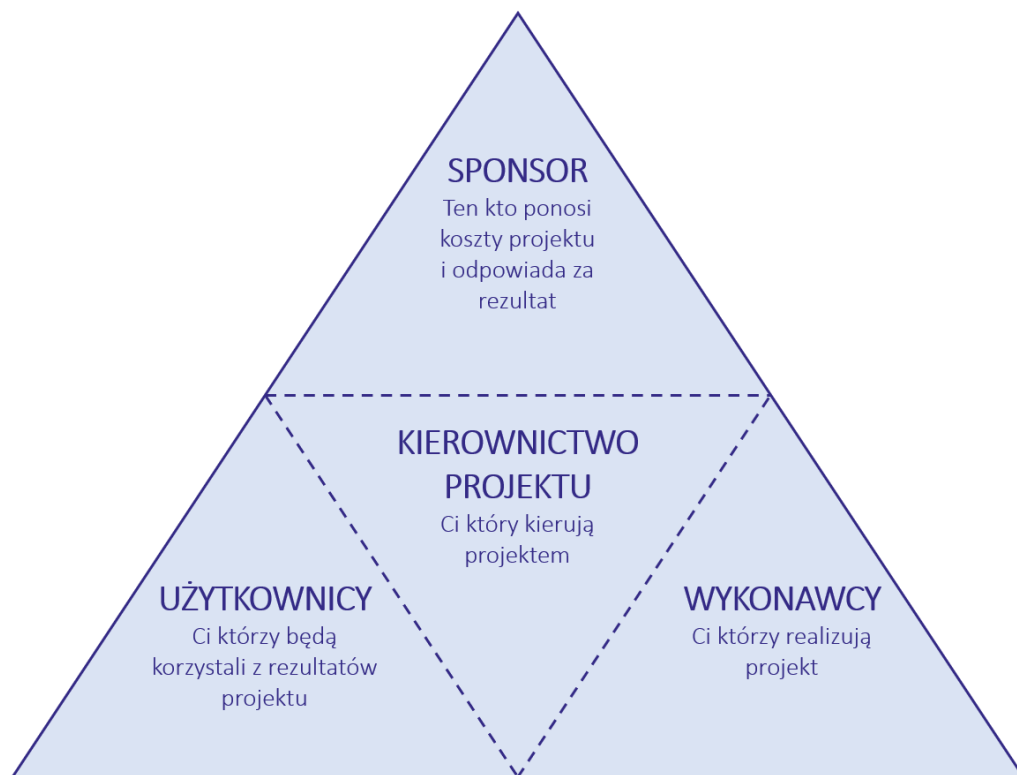
ŚCIEŻKA B

Zarządzanie projektami jako wsparcie zespołów zakupowych

Konkretne narzędzia, które pomagają zespołowi zamówieniowemu



Cztery role w zespole projektowym



Pytanie do dyskusji

Jak te role nakładają się na role, które Państwo znają z postępowań?

- Kto jest sponsorem zamówienia?
- Kto jest użytkownikiem — odbiorca czy obywatel?
- Wykonawca = oferent czy zespół wewnętrzny?
- Kto faktycznie kieruje zamówieniem?



Sponsor — opieka nad projektem

Aktywny i widoczny sponsor to czynnik #1 sukcesu projektu

SPONSOR · Accountable

- Określa cele i ramy, weryfikuje pomysł kierownika
- Zapewnia zasoby i oddelegowanie ludzi
- Odpowiada za ciągłość uzasadnienia biznesowego
- Reaguje przy eskalacji
- Aktywny w całym cyklu

KIEROWNIK · Responsible

- Przedstawia sponsorowi pomysł na zarządzanie
- Ustala realistyczny zakres i harmonogram
- Zapewnia zaangażowanie zespołu, motywuje
- Eskaluje zagadnienia do sponsora
- „Dowodzi” i raportuje status

Pytanie: Kto jest sponsorem postępowania w Państwa urzędzie? Czy jest aktywny i widoczny?



Kierownik projektu – skąd autorytet bez hierarchii

W zamówieniach kierownik rzadko stoi wysoko w hierarchii. Autorytet musi czerpać z innych źródeł.

Hierarchia

rzadko dostępna

Autorytet formalny

z mianowania na rolę

Kontrola nad zasobami

budżet, zespół, narzędzia

Dostęp do informacji

kto wie, ten decyduje

Kompetencje

techniczne i behawioralne

Sympatia i zaufanie

relacje w urzędzie

Najbardziej niedoceniana: „umowa społeczna” – rozmowy ze sponsorem zanim projekt wystartuje.



DYSKUSJA

Sponsor, który nie sponsoruje

Co robi kierownik projektu, którego jedyną mocą jest „umowa społeczna”? Pięć typowych sytuacji:

- 1 Sponsor nie odpowiada na maile od trzech tygodni; projekt stoi
- 2 Sponsor zmienił zdanie co do zakresu w połowie postępowania
- 3 Sponsor oddelegował zastępcę, który nie ma mandatu do decyzji
- 4 Sponsor publicznie popiera projekt, prywatnie odradza udział
- 5 Nowy dyrektor został „dodatkowym sponsorem” bez ustaleń



SYNTEZA

Dwie ścieżki się spotykają

Ta sama dojrzałość — z dwóch różnych stron



Ta sama dojrzałość, dwie strony

ZESPÓŁ ZAKUPOWY

...który myśli projektowo:

- planuje, nie tylko proceduje
- zarządza ryzykiem i zespołem
- traktuje duży zakup jak projekt

=

PROJEKT

...który traktuje zakupy jako etap krytyczny:

- dobra specyfikacja od startu
- kryteria ponad samą cenę
- decyzje udokumentowane

Niezależnie od tego, z której strony Państwo przychodzą — cel jest ten sam: świadome, udokumentowane, dobrze prowadzone decyzje.



Dobre praktyki zarządzania projektami

Osiem zasad, które łączą obie ścieżki — działają tak samo w projekcie, jak w zespole zakupowym.

Nie trać z pola widzenia celu

Każda decyzja sprawdzana wobec celu zamówienia.

Jasne role

Każdy wie, za co odpowiada i komu raportuje.

Regularne spotkania statusowe

Krótkie, rytmiczne, z całym zespołem.

Buduj „oburęczność” w zespole

Łącz dyscyplinę procesu z elastycznością projektu.

Interesariusze

Osobiste relacje z każdym + profesjonalna komunikacja.

Macierz odpowiedzialności

Jeden Approver na decyzję (DACI / RACI).

Ryzyko rozpoznane i komunikowane

Znane, zapisane, z właścicielem i planem.

Integruj wykonawców

Wspólne cele, jasne zasady, jeden kanał kontaktu.



Co działa, czego żałujemy

DZIAŁA

- ✓ Krótkie, regularne spotkania
- ✓ Jeden Approver na decyzję
- ✓ Zapis rozważonych alternatyw
- ✓ Wczesne włączenie wszystkich ról
- ✓ Jeden kanał kontaktu z wykonawcami
- ✓ Zakup traktowany na miarę jego ryzyka

ŻAŁUJEMY

- X Decyzje w mailach bez śladu
- X „Każdy na każdym spotkaniu”
- X Zmienne ustalenia komunikacyjne
- X Wybór bez uzasadnienia „dlaczego nie inaczej”
- X Decyzja „odłożona” bez właściciela
- X Duży zakup traktowany jak rutyna



Co wziąć ze sobą do biura

Zanim ruszysz nowe postępowanie, zadaj trzy pytania:

WARTOŚĆ

Ile to kosztuje?

ZŁOŻONOŚĆ

Ilu ludzi musi się
zgrać?

RYZYO

Czy robiliśmy to już
kiedyś?

**Jeśli odpowiedzi brzmią „dużo / wielu / nie” — to nie
procedura.**

To projekt. Potraktuj go jak projekt od pierwszego dnia.



Ministerstwo
Rozwoju i Technologii



Urząd Zamówień
Publicznych

Polityka
zakupowa państwa

Pytania?

Mateusz Juchniewicz

Katedra Zarządzania Projektami SGH