

ARMAMENT AGENCY

CONCEPTUAL NOTES. INTRODUCTION TO THE DEBATE.

PROPOSAL 2

PROJECT-BASED APPROACH



Centralisation and competences pooling at the project level: establishment of the project teams (steering committees) within the scope of the Armament Agency's procurement processes, in addition to (or instead of) tender committees, with strong competences and empowerment of a project manager/leader who has direct contact with the Ministry of Defence (political level) and who is responsible for the successful completion of a project (or part thereof).

Previously, in large/key proceedings, a special representative (proxy) of the Minister of Defence was appointed. It is also possible to establish similar (narrow) steering committees (for given proceedings) on the part of the Ministry of Defence (i.e. directly at political level).

The project approach would come down to treating each of the proceedings as a separate project and the persons involved in the implementation thereof as the project's participants and not as "employees of the Armament Agency" in the broader sense.

The structure of a project team would depend on (and be balanced with) the nature and size of the proceeding in question (with a strong preference for narrow, thriving teams rather than over-represented ones with a broad need for consultation). The team could include, depending on the project, officers and civil workers, responsible, among others, for:



execution of the procurement process



offset/industrial cooperation



maintenance of the equipment purchased

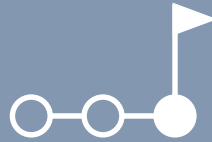
including representatives of the end-user, and representatives of other relevant entities or bodies (potentially including also Polish industry) which are or will be connected with the execution of a contract or maintenance of the armaments being procured and its withdrawal from the service.

ARMAMENT AGENCY

CONCEPTUAL NOTES. INTRODUCTION TO THE DEBATE.

PROPOSAL 2

PROJECT-BASED APPROACH



ADDITIONALLY, AS EXEMPLARY MEASURES:



introducing a mechanism for evaluating the team's work and determining the amount of remuneration to be paid for the team and its members on the basis of such evaluation (including the completion of a project or its given phase)



introducing a periodical workflow for the teams and negotiation slots within the project (i.e. a possibility to conduct uninterrupted negotiations until a consensus is reached with a given contractor)



indication, already in the procurement process' announcement, of the anticipated schedule for the project, i.e. setting a "binding" time frames for both the procuring party (project team) and contractors

Similarly to mechanism used in the commercial market, especially for larger scale projects:



introducing a possibility of involving qualified and experienced managers prepared to manage the project in all its complexity



if necessary, engagement of external partners or experts, at least before developing Agency's own staff within this area (more details will follow in Proposal 4)



adaptation of other project management solutions developed and applied in the commercial market (*lean, agile, etc.*).

EXPECTED RESULTS

Establishment of the project teams would ensure better coordination and a systemic approach to procured armament and military equipment, as well as ensure better communication between all the participants involved in the executed procurement.

It would also bring the benefits of a project-based approach to the proceedings which have proved their effectiveness in a private sector (including the armaments industry), including the recovery (simplification) of the rules governing the remuneration of team members.

It would also allow to ensure a symmetry in terms of the structures adopted for the execution of procurement processes between the procuring party and contractors competing for a contract.

AGENCJA UZBROJENIA

POSTULATY KONCEPCYJNE. WKŁAD DO DYSKUSJI.

POSTULAT 2

PODEJŚCIE PROJEKTOWE



Centralizacja i łączenie kompetencji na poziomie projektowym: tworzenie w ramach postępowań realizowanych przez Agencję Uzbrojenia zespołów projektowych (komitetów sterujących) obok (lub zamiast) komisji przetargowych z silnymi kompetencjami i umocowaniem kierownika/lidera projektu mającego bezpośredni kontakt z resortem obrony narodowej (zapleczem politycznym) i odpowiedzialnego za pomyślne zakończenie projektu (lub jego części).

W Polsce w dotychczasowej praktyce przy dużych/kluczowych postępowaniach powoływano specjalnego pełnomocnika Ministra Obrony Narodowej. Możliwe jest także powoływanie podobnych (wąskich) komitetów sterujących (dla danego postępowania) po stronie resortu obrony narodowej (tj. bezpośrednio w ramach zaplecza politycznego).

Podejście projektowe sprowadzałoby się do traktowania każdego z postępowań jako oddzielnych projektów, a osób zaangażowanych w ich realizację jako uczestników projektu, a nie „pracowników Agencji Uzbrojenia” sensu largo. Skład zespołu projektowego byłby uzależniony od (oraz proporcjonalny do) charakteru i rozmiaru danego postępowania (z silną preferencją raczej w kierunku wąskich, prężnych zespołów niż nadmiernie reprezentowanych i zakładających szeroką potrzebę konsultacji).

W skład zespołu mogliby wchodzić, w zależności od projektu, oficerowie i pracownicy cywilni, odpowiedzialni m.in. za:



realizację zamówienia



offset/współpracę przemysłową



utrzymanie nabywanego sprzętu

w tym przedstawiciele gestora oraz reprezentanci właściwych innych podmiotów lub jednostek (w tym potencjalnie polskiego przemysłu), które są lub będą związane z realizowanym zamówieniem lub utrzymaniem nabywanego uzbrojenia, a także jego wycofywaniem ze służby.

AGENCJA UZBROJENIA

POSTULATY KONCEPCYJNE. WKŁAD DO DYSKUSJI.

POSTULAT 2

PODEJŚCIE PROJEKTOWE



DODATKOWO W RAMACH PRZYKŁADOWYCH ROZWIĄZAŃ:



wprowadzenie mechanizmu oceny prac zespołu i uzależnienie od takiej oceny (w tym zakończenia projektu lub jego danej fazy) wysokości wynagrodzenia należnego zespołowi i jego członkom



wprowadzenie sesyjności prac zespołów i slotów negocjacyjnych w ramach danego projektu (tj. nieprzerwane negocjacje, aż do osiągnięcia porozumienia z danym wykonawcą)



wskazanie, już w ogłoszeniu o zamówieniu, przewidywanego harmonogramu realizacji projektu, tj. wyznaczenie ram czasowych „wiążących” zarówno zamawiającego (zespół projektowy), jak i wykonawców

Na wzór rynku komercyjnego, także, zwłaszcza przy projektach większej skali:



wprowadzenie możliwości zaangażowania wykwalifikowanych i doświadczonych menadżerów przygotowanych do zarządzania projektem w całej jego złożoności



zaangażowanie/korzystanie, w razie potrzeby, z partnerów/ekspertów zewnętrznych, przynajmniej przed wykształceniem własnych kadr w tym zakresie (szerzej omówimy ten temat w Postulacie 4).



zastosowanie/dostosowanie innych rozwiązań w zakresie (metod) zarządzania wypracowanych i stosowanych na rynku komercyjnym (*lean, agile*, itd.).

SKUTKI

Tworzenie zespołów projektowych pozwoliłoby zapewnić lepszą koordynację oraz systemowe podejście do realizowanego procesu pozyskiwania uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a także komunikację między wszystkimi podmiotami związanymi z realizowanym zamówieniem.

Jednocześnie umożliwiłoby także wykorzystanie zalet projektowego traktowania realizowanych postępowań, które potwierdziły swoją skuteczność w sektorze prywatnym (także w branży zbrojeniowej), w tym w zakresie uzdrowienia (uproszczenia) zasad wynagradzania członków zespołów.

Dodatkowo pozwoliłoby zapewnić symetrię w zakresie przyjętych struktur realizacji zamówień między zamawiającym a ubiegającymi się o zamówienie wykonawcami.