

## Czy będą medale na igrzyskach w 2020 roku?

Medale powinny być. Minister Mucha (już sam nie wiem, czy „ministra” było dowcipem, czy rzeczywiście tak należy tytułować p. Muchę) zapowiedziała realizację programu, który ma doprowadzić do zdobycia za osiem (albo za dwanaście) lat liczby medali, która zbliżyłaby naszą pozycję do pozycji Polski w gospodarce światowej, czyli około dwudziestego miejsca. W tym roku zajęliśmy trzydzieste. Minister Mucha zapowiedziała wiele działań: powołanie zespołu, wytypowanie wiodących dyscyplin sportu, które będą wspierane przez państwo; projektowe podejście do realizacji zamierzonych prac. Ogólnie kierunek wydaje się dobry, ale spójrzmy na te propozycje z punktu widzenia zarządzania projektami (oraz programami – programy są częścią projektowego podejścia do zarządzania).

Z czym się kojarzą wypowiedzi pani minister specjalistom od zarządzania projektami? Z wieloma rzeczami: sytuacjami wyjątkowymi, amerykańskim Governance Performance and Result Act (GPRA), z kierowaniem programami, komitetami sterującymi, wskaźnikami efektywności – i pewnie jeszcze innymi sprawami.

Polski sport znalazł się w sytuacji wyjątkowej. Realizacja programu rozwoju polskiego sportu nie spełniła ogólnych oczekiwań. Czyli nastąpiło negatywne odchylenie od planu (choć nie jestem pewien, czy taki plan rzeczywiście istniał) poza granice tolerancji (społecznej, politycznej). W języku zarządzania projektami nazywamy to „sytuacją wyjątkową”. Co w takiej sytuacji powinna zrobić osoba odpowiedzialna za projekt? Opracować „plan zarządzania wyjątkiem”, który powinien opisywać sposób wyjścia z sytuacji – tak zaleca jedna z dwóch najpopularniejszych na świecie metodyk, brytyjska Prince 2®. W sytuacji, która dotyczy w zasadzie całego społeczeństwa dobrze jest, żeby diagnozę przedstawili najwybitniejsi krajowi (może można rozważyć także ludzi z zagranicy?) specjaliści, czyli uczeni zajmujący się daną dziedziną, ze wsparciem praktyków. Wychodzenie z problemów na skalę krajową zwykle zaczyna się od takich diagnoz. Na myśl przychodzi od razu Raport Lathama, będący podstawą do wyjścia z kryzysu budowlanego, czy Raport Byatta, który stanowił diagnozę i opisywał możliwe sposoby wyjścia z kryzysu w zakresie kontraktowania usług publicznych – obydwa raporty dotyczyły Wielkiej Brytanii. **Polski sport potrzebuje analogicznego raportu.**

Kiedy już najwybitniejsze autorytety wypowiedzą się na temat przyczyn sytuacji i możliwych dróg wyjścia, należy sporządzić plan realizacji programu ratowania polskiego sportu. Tu przychodzi na myśl wspomniana amerykańska ustawa GPRA. Zgodnie z nią każda agenda rządowa wykorzystująca publiczne fundusze musi opracować dla siebie plan strategiczny, który następnie jest zatwierdzany przez odpowiednie, wyższe ciało polityczne – np. dla organów centralnych jest to Kongres USA. Jednym z podstawowych składników jest precyzyjny, mierzalny opis celów, wyznaczonych do osiągnięcia przez daną agendę, za pomocą tzw. Key Performance Indicators (KPI). Realizacja strategii jest następnie w sposób obiektywny mierzona za pomocą przyjętych miar. I wynik określania miar nie zależy to od tego, która partia jest aktualnie u władzy – miary mają być osiągnięte i już. W przypadku polskiego sportu należałoby określić, jakie KPI chcemy osiągnąć w końcu na igrzyskach 2020 czy 2016 roku. To byłyby główne KPI, ale nie wystarczy biernie czekać, aż za osiem czy 12

lat stwierdzimy, że zdobyliśmy (albo nie zdobyliśmy) 25 czy 30 medali, co da nam 15 czy 20 miejsce w klasyfikacji. Konieczne jest określenie pośrednich KPI, dla każdego olimpijskiego okresu czteroletniego, a zapewne także celów przeznaczonych do osiągnięcia w każdym roku. Cele te to nie tylko liczba medali. To na przykład procent dzieci chodzących na zajęcia z wychowania fizycznego, liczba członków związków sportowych, liczba boisk i basenów i tak dalej. **Każdy z tych celów powinien być osiągnąć dzięki realizacji przemyślanych projektów.** A całość złożonych działań powinna być ujęta w zorganizowane ramy – **programu rozwoju polskiego sportu.** Programem tym powinien kierować ktoś ze ścisłego kierownictwa Ministerstwa Sportu i Turystyki; chyba najlepiej byłoby, żeby był to ktoś w randze vice-ministra. Szef(owa) resortu zwykle ma za dużo innych zajęć, żeby móc osobiście odpowiadać za takie prace.

Przejdźmy na poziom związków sportowych. Pani minister zapowiedziała projektowe podejście do usprawniania sytuacji w związkach, które opinia publiczna uważa ogólnie za niesprawne, źle zorganizowane. Usłyszeliśmy, że pieniądze będą dostawać tylko te związki, które będą wykonywać określone zadania (projekty?). Ale to za mało. **Po pierwsze: do realizacji mogą być wybierane wyłącznie te projekty, które służą realizacji celów określonych w programie.** Czyli już w momencie powstawania pomysłów na projekty powinna być formalnie oceniana ich przydatność dla programu jako całości. W języku projektowym nazywa się to „zarządzaniem portfelem projektów”. Nie jest jasne, czy od związków będzie się wymagać opracowania strategii, która powinna być spójna ze strategią dla całego polskiego sektora sportu – każdy związek odpowiedzialny za wiodącą dyscyplinę powinien taki plan opracować.

Żeby projekty były dobrze kontrolowane, przyjmuje się, że w ich ciałach nadzorczych, nazywanych w języku projektów „komitetami sterującymi” powinni zawsze znaleźć się przedstawiciele właścicieli środków; najważniejszą rolę, nazywaną „sponsorem” ma zawsze przedstawiciel podmiotu, który daje najwięcej pieniędzy na realizację projektu. Wtedy właściciel środków może na bieżąco (w skali projektów wieloletnich może to oznaczać okresy miesięczne czy kwartalne) wpływać na sposób wykorzystania środków. Czyli, jeśli związki sportowe chcą dostawać środki państwowe, to komitetem sterującym projektów podnoszących ich sprawność powinien przewodzić przedstawiciel Państwa – w tym przypadku zapewne pochodzący z Ministerstwa Sportu i Turystyki. Taka jest twarda zasada uznana na całym świecie: ten, kto daje pieniądze, ma prawo nadzorować ich wykorzystanie. Istnienie funkcji sponsora oczywiście nie zastępuje funkcji kierownika projektu. Tę rolę powinna pełnić osoba na co dzień zajmująca się projektem; w przypadku prac usprawniających sytuacje w sporcie polskim powinien to być przedstawiciel odpowiedniego związku sportowego.

Reasumując: naprawianie polskiego sportu powinno się zacząć od diagnozy wykonanej przez naukowców ze wsparciem praktyków. Następnie należy opracować plan strategiczny wraz z miarami kontrolującymi postęp realizacji planu. Związki sportowe powinny dostawać pieniądze wyłącznie na realizację projektów zgodnych ze strategią. Komitetem sterującym projektów finansowanych ze środków państwowych powinni przewodzić sponsorzy wydelegowani przez stronę państwową.

Oczywiście jest to tylko najbardziej ogólny zarys sposobu postępowania. Szczegóły jego realizacji muszą być wykute przez Ministerstwo Sportu i Turystyki. I tu powstaje pytanie: czy MSiT ma wiedzę nie tylko dotyczącą przedmiotu działania, czyli sportu, ale i dotyczącą zarządzania projektami? Bez zastosowania takiej wiedzy ambitne plany minister Muchy będą zagrożone zasadniczym ryzykiem: niesprawnego zarządzania planem wyjścia z kryzysu polskiego sportu.