

Cechy dobrego doradcy



Właściwy wybór doradcy może okazać się kluczowy dla powodzenia przedsięwzięcia. Jakie więc cechy powinien mieć dobry konsultant jednostek samorządu terytorialnego?

Dość prowokacyjny tytuł niniejszego tekstu wiąże się z koniecznością wskazania podstawowych zasady, którymi przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego powinni kierować się przy wyborze firm konsultingowych, oferujących swoje usługi. Często taki wybór może oznaczać znaczące zwiększenie lub zmniejszenie szans na osiągnięcie sukcesu. Dlatego niniejszy tekst ma na celu przedstawienie spojrzenia za strony doradcy samorządowego, który jednak ograniczy się do przykładów z branży, w której autor prowadzi codzienne działania konsultingowe.

Przede wszystkim doświadczenie

Najważniejszym kryterium, którym powinny kierować się osoby decydujące o wyborze firmy doradczej, jest zdecydowanie doświadczenie.

Nie jest możliwe skuteczne prowadzenie właściwego i skutecznego konsultingu bez licznych doświadczeń związanych z realizowanymi projektami. Korzystanie z usług doradczych oznacza, że dana jednostka realizuje skomplikowany projekt, z którym nie jest w stanie sobie sama poradzić. Właśnie to jest powód, dla którego jednostki samorządu terytorialnego powinny opierać się o firmy działające kierunkowo i wyspecjalizowane w konkretnym zakresie usług.

Oczywiście kryteria dotyczące doświadczenia są szczegółowym zagadnieniem, które każdy zamawiający powinien rozważyć indywidualnie i dostosować do planowanego przedsię-

wzięcia. Poziom doświadczenia będzie często zależał od rozwoju rynku w konkretnej dziedzinie – zupełnie inaczej powinno być weryfikowane doświadczenie w partnerstwie publiczno-prywatnym, a inaczej w odniesieniu do rynku doradztwa dotyczącego funduszy unijnych.

W tym pierwszym przypadku realizacja jednego lub dwóch projektów z sukcesem jest już wystarczającą rekomendacją (biorąc pod uwagę zaledwie ponad 30 zawartych w Polsce umów).

Dla konsultantów unijnych natomiast wymagana powinna być co najmniej kilkuletnia praktyka i zrealizowanie z sukcesem kilkunastu lub kil-

Najważniejszym kryterium, którym powinny kierować się osoby decydujące o wyborze firmy doradczej, jest zdecydowanie doświadczenie.

kudziesięciu projektów. Nie należy także zakładać, że firma doświadczona będzie zawsze najdroższa, ale z dużą nieufnością przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego powinni podchodzić do rażąco niskich cen. Konsulting dobrej jakości wymaga odpowiedniej ilości poświęconego czasu i dość łatwo jest oszacować czy praca jest wykonalna w zaproponowanym budżecie. Warto więc wcześniej dokonać rozpoznania rynku dla oszacowania wartości zamówienia i przyjąć od-

powiedni budżet, który zapewni możliwość skorzystania z doświadczonego doradcy.

Zewnętrzne spojrzenie i niezależność

Jednostki samorządu terytorialnego powinny decydować się na współpracę z doradcą na jak najwcześniejszym etapie realizacji przedsięwzięcia.

Dla decydentów oraz ich pracowników konkretny projekt zawsze będzie wydawał się wyjątkowy i najlepszy. Szereg doświadczeń doradców pozwala na obiektywną ocenę przedsięwzięcia i ewentualne jego przemodelowanie lub w ostateczności nawet rezygnację z jego wdrażania. Obiektywizm spojrzenia i uniezależnienie od decyzji politycznych jest kolejną zaletą, która wzmacnia możliwość zakończenia projektu. Często przy projektach związanych ze sferą społeczną, apolityczna ocena wydaje się rzeczą niezbędną.

Realizm wykonywanych opracowań

Niestety wśród części samorządowców panuje przekonanie, że jakość opracowania jest rzeczą drugorzędą. Najlepszym przykładem były studia wykonalności dotyczące inwestycji drogowych, których wycena kształtowała się na poziomie 3 tys. zł. brutto.

Nie wydaje się, aby za tę cenę można było wykonać realne badania ruchu lub przeprowadzić analizę finansowo-ekonomiczną. Często odwzorowany dokument z wykonanej wcześniej pracy nie jest dostosowany do indywidualnych warunków inwesty-

cji i nie stanowi właściwej podstawy do jego realizacji. To rodzi z kolei znaczące problemy na etapie realizacji projektu i powoduje konieczność dokonywania licznych zmian w dokumentacji projektowej.

Jeszcze bardziej widoczne ryzyko przeprowadzenia niewłaściwego doradztwa występuje przy projektach PPP. Źle przygotowane założenia analiz formalnoprawnych, ekonomiczno – finansowych czy podziału ryzyk zdecydują o właściwym zakresie projektu i przez to realnemu zainteresowaniu prywatnych inwestorów. Warto na tym etapie wydać czasami kilkadziesiąt tysięcy złotych zamiast kilkunastu, aby dowiedzieć się, że nie jest realne wykonanie zaplanowanego projektu.

Profesjonalizm

W tym przypadku należy oceniać kilka aspektów. Wśród najważniejszych znajdują się:

Często przy projektach związanych ze sferą społeczną, apolityczna ocena wydaje się rzeczą niezbędną.

1. Wiedza i umiejętność analizowania sytuacji, w tym również zadawania właściwych pytań.
2. Wywiązywanie się z umówionych terminów.
3. Unikanie konfliktu interesów, które mogłyby spowodować naruszenie zasad obiektywnego doradztwa i stworzenie podejrzenia niedziałania dla korzyści swojego klienta.
4. Przestrzeganie klauzul poufności, które chronią informacje o projekcie i zastosowanych modelach lub rozwiązaniach.
5. Prowadzenie działań reklamowych i informacyjnych zgodnie z zasadami uczciwej konkurencji.

6. Przekazywanie rzetelnych informacji i działanie zgodnie z należytą starannością.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej cechy mogą mieć zastosowanie praktycznie do każdej branży, ale należy pamiętać o tym, że projekty z zakresu „project finance” powstają w dużej mierze w oparciu o doświadczenie konsultantów. Warto zwrócić uwagę na sposób działania, zapisy proponowanej umowy, reakcję na wprowadzanie odpowiednich kar umownych i posiadaną listę referencyjną. Właściwy wybór doradcy może okazać się kluczowy dla powodzenia przedsięwzięcia.



Jan Kordasiewicz
Wspólnik Zarządzający
w Kancelarii Doradztwa
Gospodarczego
Cieślak & Kordasiewicz