

Wdrożenie nowego modelu zarządzania inwestycjami w Grupie Kapitałowej PSE

Implementation of a new investment managing model in Grupa Kapitałowa PSE

W perspektywie do 2025 roku rozwój sieci przesyłowej w Polsce będzie miał tendencję dynamicznie rosnącą, z uwagi na konieczność zapewnienia przesyłu mocy wytwarzanych zarówno w istniejących jak również w nowych źródłach energii (konwencjonalnych i odnawialnych), jak też wynikającą z prognozowanego wzrostu zużycia energii elektrycznej (rys. 1).

W tym okresie Polskie Sieci Elektroenergetyczne S.A. (PSE) przeznaczą na inwestycje sieciowe ponad 20 mld zł, z tego 7-8 mld zł w ciągu najbliższych pięciu lat (rys. 2). Jest to bezprecedensowa skala zamierzeń inwestycyjnych w dotychczasowej historii Spółki. Wobec takiego wyzwania Operator Systemu

Przesyłowego w 2010 roku podjął decyzję o zmianie modelu biznesowego procesu przygotowania i realizacji inwestycji sieciowych w celu uzyskania niezbędnej poprawy jego efektywności dla realizacji założonych celów inwestycyjnych.

Stan poprzedni

Do roku 2010 w procesie przygotowania i realizacji inwestycji znaczącą rolę odgrywały Spółki Obszarowe, tj. pięć spółek zależnych PSE, których podstawowym zadaniem jest eksploatacja majątku sieciowego i zarządzanie ruchem na wydzielonym obszarze kraju. Określały one potrzeby inwestycyjne, opracowywały dokumentację przedinwestycyjną i programy funkcjonalno-użytkowe (najczęściej z wykorzystaniem zewnętrznych biur projektowych), dokonywały odbiorów dokumentacji technicznej, a w końcu odbierały prace budowlano-montażowe.

Do zasadniczych wad tego rozwiązania należały:

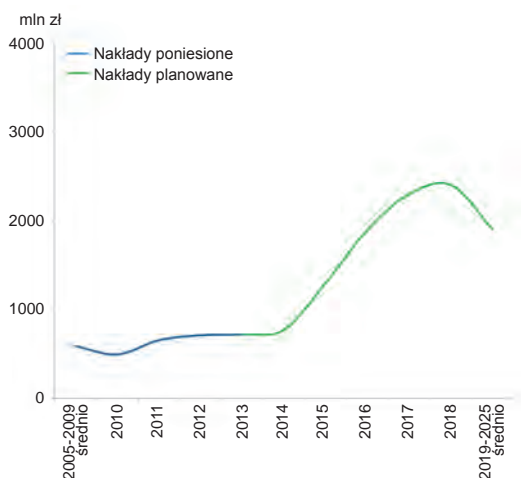
- stosunkowo długi czas realizacji poszczególnych inwestycji oraz
- niska jakość dokumentacji.

Ponadto zachodziła obawa, że nałożenie na spółki obszarowe dodatkowych obowiązków związanych z przygotowaniem dokumentacji przedinwestycyjnej i pełnieniem funkcji inwestora zastępczego dodatkowo pogorszy efektywność całego procesu.

Znaczące problemy stwarzał także brak standaryzacji procesu ze względu na dużą liczbę zaangażowanych w jego realizację podmiotów oraz brak metodycznego zarządzania wiedzą.



Rys. 1. Plan rozwoju krajowej sieci przesyłowej do roku 2025



Rys. 2. Nakłady ponoszone w latach 2005-2013 i planowane do poniesienia w latach 2014-2025

Nowy Model

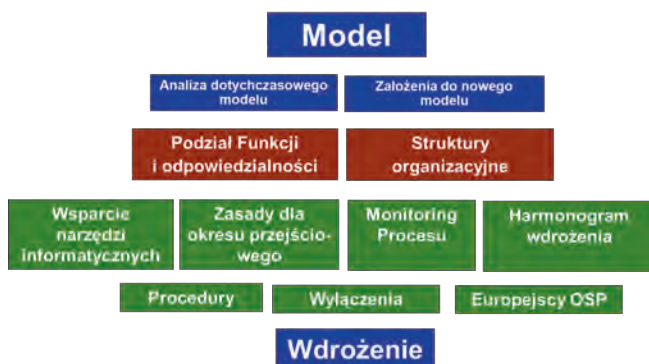
Wobec zaistniałych uwarunkowań, opracowanie nowego modelu biznesowego przygotowania i realizacji inwestycji uznano za strategicznie ważne dla Grupy Kapitałowej PSE.

W konsekwencji, zgodnie z obowiązującą w GK PSE metodyką wdrażania strategii, dla opracowania modelu uruchomiono projekt strategiczny pod nazwą „Wdrożenie nowego modelu przygotowania i realizacji projektów infrastrukturalnych”. Znalazł on swe istotne miejsce w portfolio kilkunastu równocześnie realizowanych w GK PSE projektów o znaczeniu strategicznym, zarządzanym zgodnie z metodyką opartą na regułach IPMA. Zasady powoływania i realizacji tej rangi projektów zostały unormowane przez PSE w Modelu zarządzania projektami, którym zostały objęte również Spółki GK PSE. Nadzór nad projektami sprawują Komitety Sterujące, w skład których wchodzi Członkowie Zarządu lub Dyrektorzy Jednostek Organizacyjnych PSE, a prace projektowe bezpośrednio nadzorują Przewodniczący Komitetów Sterujących. Każdym projektem kieruje Kierownik Projektu. Ponadto, dla każdego projektu opracowywana jest Karta Projektu, w której zdefiniowane są w szczególności: cele, harmonogram prac, wykaz produktów wraz z kryteriami ich akceptacji, budżet, planowane nakłady inwestycyjne oraz skład zespołu projektowego.

W Karcie Projektu „Wdrożenie nowego modelu przygotowania i realizacji projektów infrastrukturalnych”, która w Grupie Kapitałowej PSE jest podstawowym narzędziem planowania i realizacji oraz kontroli prac projektowych, ustalono sześcioposobowe kierownictwo Projektu oraz zdefiniowano 13 Podprojektów, dla których powołano kierowników oraz określono składy zespołów (rys. 3).

W pracach nad Projektem uczestniczyło ponad stu pracowników PSE, Spółek Obszarowych oraz EPC S.A. (obecnie PSE Inwestycje S.A.). Dla każdego Podprojektu ustalono cele, produkty oraz terminy, w jakich powinny być zrealizowane oraz budżet na realizację. Wszystkie prace wykonano z wykorzystaniem własnych kompetencji i zasobów GK PSE, bez posiłkowania się podwykonawcami zewnętrznymi.

Opracowanie modelu przygotowania i realizacji inwestycji zakończono w połowie stycznia 2011 roku, a następnie do połowy kwietnia 2011 roku dokonano podziału funkcji i odpowiedzialności wewnątrz Grupy Kapitałowej pomiędzy PSE, PSE Inwestycje i Spółki Obszarowe (rys. 4). Przyjęto też, że monitoring przygotowania i realizacji inwestycji sieciowych w GK PSE prowadzić będzie Departament Inwestycji PSE jako właściciel biznesowy procesu. Jednocześnie postanowiono ulokować w PSE Inwestycje wszystkie zasoby związane z nadzorem nad zawartymi przez PSE umowami inwestycyjnymi wraz z powierzeniem funkcji Inżyniera Kontraktu, a także utworzyć tam Biuro Projektów.



Rys. 3. Struktura funkcjonalna „Wdrożenie nowego modelu przygotowania i realizacji projektów infrastrukturalnych”

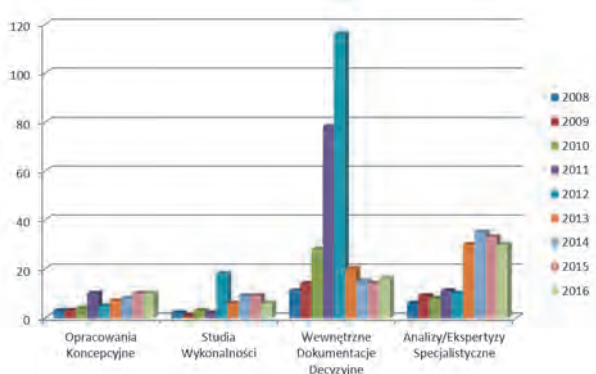


Rys. 4. Struktura funkcjonalna „Wdrożenie nowego modelu przygotowania i realizacji projektów infrastrukturalnych”

Wdrożenie

Tempo prac pozwoliło na rozpoczęcie wdrożenia rozwiązania już od początku sierpnia 2011 roku. Pełne wdrożenie nowego modelu przygotowania i realizacji inwestycji infrastrukturalnych w Grupie Kapitałowej PSE nastąpiło przed końcem 2011 roku. Dokonano podziału funkcji i odpowiedzialności pomiędzy PSE, PSE Inwestycje i Spółki Obszarowe. Zdefiniowano uczestników procesu i wskazano jednostki wiodące dla poszczególnych jego elementów. Było to podstawą opracowania dla wszystkich Spółek uczestniczących w procesie przygotowania i realizacji inwestycji regulaminów organizacyjnych. W szczególności wdrożono nową strukturę organizacyjną PSE Inwestycje wyodrębniając w niej Pion Przygotowania Inwestycji, pełniący funkcję Biura Projektów oraz Pion Inżyniera Kontraktu wraz z opracowaniem założeń etatyzacji na lata 2012–2016 oraz dokonano alokacji około 25 pracowników wewnątrz Grupy Kapitałowej. Opracowano i wdrożono komplet procedur operacyjnych. Wprowadzono

w życie procedurę „Zasady uzyskiwania wyłączeń niezbędnych do realizacji zadań inwestycyjnych i prac eksploatacyjnych”, a także „Księgę mierników oraz zasady monitoringu i raportowania w zakresie monitoringu procesu przygotowania i realizacji inwestycji”. Do końca 2011 roku przekazano do *PSE Inwestycje* 48 zadań inwestycyjnych. Pierwszym sukcesem operacyjnym Projektu było pełne wykonanie Planu Inwestycji Rzeczowych w roku 2011, mimo tak istotnych zmian organizacyjnych w procesie inwestycyjnym. Dynamikę zadań zaplanowanych na kolejne lata ilustrują rysunki 5 i 6.



Rys. 5. Liczba zadań przewidzianych do realizacji przez Biuro Projektów na lata 2013-2016



Rys. 6. Liczba zadań zrealizowanych przez Inżyniera Kontraktu w 2013 roku oraz przewidzianych do realizacji na lata 2014-2016

Audyt

W kilka miesięcy po rozpoczęciu funkcjonowania nowego modelu przeprowadzono audyt funkcjonalności i prawidłowości jego wdrożenia, a także – a właściwie przede wszystkim - sprawdzenie efektywności wprowadzonych rozwiązań oraz określenie dalszych działań doskonalących. Regularnie monitorowano stan realizacji Projektu, ryzyka związane z zaplanowanymi działaniami oraz plany przyszłych działań. W trakcie spotkań kadry kierowniczej z głównymi Wykonawcami zadań inwestycyjnych diagnozowano problemy pojawiające się we współpracy. W ramach działań mających na celu udoskonalenie całego procesu uznano potrzebę dalszej standaryzacji w wielu obszarach, jak na przykład w zakresie przygotowania dokumentacji przedinwestycyjnej, Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ) dla postę-

pować na wykonawstwo prac, odbiorów elementów sieci, gwarancji należytego wykonania umów czy też ubezpieczeń ryzyk budowlano-montażowych w trakcie realizacji prac. Stwierdzono konieczność wprowadzenia modelu komunikacji społecznej obowiązującego w całej *Grupie Kapitałowej*, jak również standaryzacji produktów komunikacji obowiązujących także Wykonawców zadań inwestycyjnych. Potwierdzono potrzebę dalszego rozwoju kompetencji Inżyniera Kontraktu i Biura Projektów w zakresie rozszerzenia wiedzy merytorycznej i kompetencji, posiadanych uprawnień oraz znajomości zaawansowanych technologicznie narzędzi pracy.

Schemat ukazujący dalsze planowane działania wynikające z przeprowadzonego audytu przedstawia rysunek 7.



Rys. 7. Planowane działania doskonalące modelu

Kadry

Wdrożenie nowego modelu wymusiło znaczące zmiany w strukturach zatrudnienia. Ze Spółek Obszarowych do *PSE Inwestycje* przeniesionych zostało 25 pracowników. Niezależnie prowadzono rekrutację zewnętrzną ukierunkowaną przede wszystkim na pozyskanie pracowników do Pionu Przygotowania Inwestycji. *PSE Inwestycje* przejęły także kontrakty z podwykonawcami w zakresie pełnienia nadzorów inwestorskich. Dokonano weryfikacji wykorzystania i kompetencji inspektorów nadzoru. Wprowadzono standaryzację w zakresie wyposażenia stanowisk pracy, przygotowania i prowadzenia zadań inwestycyjnych, wdrożono narzędzia informatyczne usprawniające pracę oraz ustalono jednakowe zasady sprawowania nadzoru na terenie całego kraju. Przeprowadzone w Biurze Projektów zmiany w strukturze zatrudnienia spowodowały efektywne obniżenie liczby etatów zaangażowanych w opracowywanie dokumentacji przedinwestycyjnej o ponad 50%, mimo jednoczesnej zmiany struktury realizowanych produktów na rzecz bardziej czasochłonnych prac studialnych. W przypadku Inżyniera Kontraktu, liczba zaangażowanych etatów w roku 2012 została obniżona w odniesieniu do roku 2011 o ponad 35%. W sumie efektywne obniżenie zatrudnienia wyniosło 115 etatów.

Założono także stopniowy wzrost efektywności Inżyniera Kontraktu i Biura Projektów na kolejne lata (2012-2016) przyjmując wskaźniki obciążenia zasobów dla zadań oraz tempo dochodzenia do poziomów uznanych za docelowe (rys. 8).



Rys. 8. Zakładana efektywność Biura Projektów i Inżyniera Kontraktu w latach 2012-2016 (liczba zadań przypadająca na etat)

Rola, jaką odgrywa *PSE Inwestycje* wymaga stałego podnoszenia kwalifikacji i poszerzania wiedzy przez pracowników Spółki. Uruchomiony został cały system specjalistycznych szkoleń. Cyklicznie opracowywane są plany szkoleń uwzględniające potrzeby pracowników i charakter wykonywanej przez nich pracy.

Komunikacja

W trakcie realizacji projektu, w celu zapewnienia pracownikom *GK PSE* dostępu do informacji na temat przebiegu Projektu, organizowano spotkania informacyjne z pracownikami wszystkich spółek objętych Projektem, uruchomiono portal informacyjny, stworzono forum dyskusyjne i skrzynkę pytań, przygotowano materiały informacyjne, a także specjalne wydanie *Biuletynu PSE* poświęcone w całości problematyce Projektu. Regularnie organizowane były cykliczne spotkania kadry kierowniczej Spółek poświęcone omówieniu wyników audytów Projektu.

Utworzono repozytorium zadań inwestycyjnych, które stało się kompleksową bazą wiedzy na temat realizowanych w *GK PSE* zadań inwestycyjnych. Sukcesywnie, wraz z przejmowaniem zadań, *PSE Inwestycje* wypełniają repozytorium dokumentacją. Dla zapewnienia bezpieczeństwa zasobów ustalone zostały zasady nadawania i modyfikacji uprawnień, co znalazło odzwierciedlenie w stosownej instrukcji. Uzyskanie dostępu do repozytorium jest uwarunkowane złożeniem odpowiedniego oświadczenia o zachowaniu poufności. Prowadzona jest także baza rekomendacji środowiskowych, która stanowi zbiór uwag i zastrzeżeń do raportów środowiskowych przygotowywanych dla zadań inwestycyjnych realizowanych przez *PSE* i zgłaszanych przez podmioty lub organy dokonujące oceny tych raportów. Celem bazy jest gromadzenie informacji, które pomocne będą przy przygotowywaniu kolejnych raportów.

Podsumowanie

Z perspektywy ponad dwuletniego funkcjonowania nowego rozwiązania biznesowego w obszarze przygotowania i realizacji inwestycji infrastrukturalnych w *Grupie Kapitałowej PSE* można z całą pewnością stwierdzić, że osiągnięto cele założone w Projekcie. Opracowując i skutecznie wdrażając nowy, efektywny model przygotowania i realizacji inwestycji uzyskano historycznie rekordowy poziom i tempo wzrostu nakładów inwestycyjnych *PSE*. Model jest nadal cyklicznie analizowany, a wnioski dotyczące możliwości jego doskonalenia – systematycznie wdrażane.

Wnikliwe analizy i metodyczne wdrażanie wynikających z nich rozwiązań pozwoliło na przygotowanie *Grupy Kapitałowej PSE* do realizacji ambitnych zamierzeń inwestycyjnych, w szczególności osiągniętej poprzez:

- analizę, weryfikację oraz standaryzację procesu planowania, przygotowania i realizacji inwestycji,
- usprawnienie procesu monitorowania przygotowania i realizacji inwestycji sieciowych przez Departament Inwestycji *PSE*, jako właściciela biznesowego procesu,
- utworzenie silnego centrum kompetencji zarządczych – Inżyniera Kontraktu i uzyskanie możliwości pełnego wykorzystania posiadanych zasobów w *PSE Inwestycje*,
- utworzenie w *PSE Inwestycje* Biura Projektów, które stało się w krótkim czasie jednym z kluczowych biur projektów w Polsce, posiadającym wysoko kwalifikowanych projektantów, świadczącym usługi na najwyższym poziomie,
- objęcie całości procesu inwestycyjnego kompleksowymi działaniami w zakresie komunikacji społecznej.

