Fundusze Krajowego Planu Odbudowy (KPO) i przyznane już Polsce fundusze unijne dają szanse na zupełnie nowy impuls rozwojowy w najbliższym pięcioleciu. Istotne, że reformy oraz projekty już w najbliższym czasie muszą być faktycznie rozpoczęte. I to nie tylko na papierze. Ich terminem zakończenia jest rok 2026. Zatem jest to znacznie krótsza perspektywa niż regularne perspektywy finansowania unijnego, do których administracja publiczna jest przyzwyczajona. Dodatkowo znaczącą częścią funduszy KPO mogą być pożyczki. Trzeba strzec się pokusy brania kredytów w nadziei, że z efektów nikt nas nie będzie rozliczał. Długi trzeba będzie spłacić. Granty dla Polski stanowią tylko i aż 28 mld euro, a pożyczki więcej – 34 mld euro.

Ważnym warunkiem otrzymania funduszy jest to, aby zgłoszone projekty inwestycyjne były wehikułami reform, a przeprowadzone reformy wyzwoliły energię społeczną niezbędną dla rozwoju w nowej formule. Projekty KPO powinny stanowić przykłady rozwiązań dla realizowanych później zamierzeń. Wyznaczać przełom w rozwoju gospodarczym i społecznym. Należy tak tworzyć system zarządzania pracami dla KPO, aby objął on cały proces realizacji projektów i był nastawiony na ich efektywność. Będzie to wymagało zmiany szeregu przestarzałych rozwiązań prawnych lub ich zawieszenia. Inaczej wszystko skończy się jak zwykle, czyli „nie da się” osiągnąć celów w założonym terminie i budżecie.

Państwa Unii uzgodniły, a Komisja Europejska przedstawiła w swoich wytycznych pięć komponentów „odbudowy i zwiększenia odporności”. Pierwsze dwa dotyczą zielonej energii i zmniejszenia energochłonności oraz zielonej inteligentnej mobilności. Następne trzy to: efektywność, dostępność i jakość służby zdrowia, odporność i konkurencyjność gospodarki oraz transformacja cyfrowa. Termin składania KPO do zatwierdzenia przez Komisję zbliża się wielkimi krokami. Dobrze przygotowane państwa członkowskie będą mogły uruchomić swoje plany jeszcze w tym roku i otrzymać pierwsze wypłaty środków finansowych na inwestycje. Priorytety KPO muszą zostać wkomponowane w strategie i polityki rozwojowe Polski, a te będą musiały zostać z marszu przedefiniowane lub zdefiniowane od nowa. I to jest prawdziwe wyzwanie.

Fundusz odbudowy z szansy staje się zagrożeniem, gdy w naszym Planie Odbudowy brakuje konkretnych inwestycji odpowiedniej skali. W dodatku bez skokowej zmiany sposobów działania nie jesteśmy politycznie i organizacyjnie przygotowani na

absorpcję tak dużej kwoty finansowania w ciągu najbliższych 5-6 lat. Stwarza to ryzyko, że fundusze z KPO nie zostaną w pełni lub prawidłowo zainwestowane i w efekcie możemy nie skorzystać z historycznej szansy. To co obecny obóz rządzący zacznie, będzie musiało być kontynuowane niezależnie od rezultatów przyszłych wyborów. Dotyczy to zarówno inwestycji, jak i towarzyszących im reform. Ponadto istotna część projektów KPO będzie realizowana przez samorządy dużych miast, w których rządzi opozycja, co znaczy, że projekty będą realizowane niemal zawsze we współpracy z władzami lokalnymi. Trzeba zatem, aby obie strony myślały już o ponadpartyjnej i konsensualnej współpracy, nawet gdy działają w imię grupowych interesów politycznych. Trudno sobie wyobrazić sukces bez atmosfery bezpieczeństwa, przejrzystości, zaufania i społecznej odpowiedzialności. Częścią *governance* KPO powinien być niezależny od struktur wykonawczych pracujący permanentnie, system monitorowania i wspomagania postępu prac oraz informowania społeczeństwa o realizacji projektów.

KPO powinien był powstać w wyniku szerokich konsultacji ze wszystkimi grupami społeczeństwa, poza państwowymi, resortowymi i samorządowymi, także z prywatnymi przedsiębiorstwami, grupami obywatelskimi i organizacjami pozarządowymi, z partiami politycznymi, z grupami interesu (związki zawodowe, rolnicy itp.), a nawet z poszczególnymi lobby. Plan, który jest wynikiem właściwego procesu konsultacji, ma większe szanse na przetrwanie cyklu politycznego. Będzie także bardziej wiarygodny w oczach KE. Konsens wokół KPO ułatwi sprawne wdrożenie projektów i absorpcję funduszy oraz ułatwi przeprowadzenie reform niezbędnych do realizacji inwestycji. Bardzo prawdopodobne, że w latach 2021-27. Polską będą rządzić niestabilne koalicje i to one będą musiały wdrożyć potencjalnie niepopularne reformy, w tym reformy podatkowe, rynku pracy, emerytalne i administracji publicznej.

Nie ma już czasu na licytowanie się w narracjach medialnych i przetargi między grupami nacisku czy resortami, kierującymi się swoją partykularną logiką. Dla jednych logiką silosów, a dla drugich – folwarków. Priorytetem dzisiaj jest skala i sposób wdrażania projektów KPO. Trzeba wybrać kilkanaście dużych projektów, które będą kotwicami nowego reformatorskiego myślenia o społeczeństwie i państwie, a te mniejsze powinny wzorować się na nich. Jedne projekty muszą być ulokowane w węzłach, w których dzisiaj blokowane są decyzje, przepływ informacji, innowacje czy awans ludzi kompetentnych. Drugie muszą tworzyć sieci nowych rozwiązań, relacji

społecznych i wzorców przedsięwzięć. Zatem istotą reform wdrażanych w KPO poprzez flagowe projekty musi być ich uniwersalność, kompleksowość w realizacji paru komponentów naraz. Słowem-kluczem jest współpraca i łączenie elementów już istniejących, aby projekty gotowe do umieszczenia na torach dojechały w terminie i założonym budżecie do sukcesu. Zapomnijmy o konstruowaniu projektów od zera, o powoływaniu nowych struktur instytucjonalnych, żeby wypełnić je kadrami swoich zwolenników. Nie stać nas na tworzenie z niczego.

Jeśli ponad połowa środków ma być przeznaczona na zieloną transformację i gospodarkę cyfrową, należy liderami realizacji uczynić przedsiębiorstwa, w szczególności prywatne, które są w stanie realizować projekty skali kilkuset milionów czy kilku miliardów złotych. Czy będzie to dotyczyć inwestycji energetycznych, czy oświatowych, cyfryzacji czy planowania przestrzennego, naprawy sądownictwa czy służby zdrowia – w każdej z tych sfer kompetencje teoretyczne i praktyczne muszą iść w parze. Liderzy muszą mieć za sobą doświadczenie menedżerskie i zespoły kompetentnych współpracowników. W żadnym przypadku nie mogą to być urzędnicy czy politycy. Także ci, którzy będą nadzorować realizację flagowych projektów, nie mogą być partyjnymi biurokratami, lecz ekspertami branżowymi monitorującymi plany rzeczowe, finansowe i czasowe.

Z listy licznych projektów, które zgłoszono wstępnie do KPO warto skupić się na tych, które pasują do powyżej wymienionych unijnych komponentów programowych i dają najsilniejszy efekt mnożnikowy. Czyli tworzą nową wartość w społeczeństwie i gospodarce. Reformy i inwestycje muszą być tak wybrane i tak zorganizowane, aby zapewnić zdolność do absorpcji dużej ilości funduszy w krótkim okresie czasu. Zatem kryteria dla ustalania priorytetów to: stopień gotowości do wdrożenia; minimum zorganizowania, aby nie konstruować projektów ‘od zera’; wykonalność w ciągu 1-4 lat; efekt rozwojowy.

Krajowy Plan Odbudowy będzie realizowany przez złożoną architekturę współpracujących ze sobą podmiotów centralnych i lokalnych, publicznych i prywatnych. Istnieje pilna potrzeba zorganizowania tej współpracy tak, aby środki inwestycyjne były skutecznie i szybko wchłaniane. Szczególnym wyzwaniem jest współpraca z sektorem prywatnym, w szczególności operacyjny dostęp do finansowania MŚP, które stanowią około 98% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce,

60% zatrudnienia i 40% PKB. Do wzmocnienia implementacji KPO powinna powstać specjalna Grupa Zadaniowa ds. absorpcji funduszy, która zapewni fachowe i profesjonalne wsparcie podmiotom odpowiedzialnym za poszczególne projekty. W celu wspierania współpracy publiczno-prywatnej, centralno-samorządowej, oraz wzmocnienia lokalnego procesu decyzyjnego, należy zwołać branżowe i terytorialne 'rady doradcze' z udziałem podmiotów niepaństwowych. Jeśli chcemy zapewnić prawidłowe zarządzanie i odpowiednie wykorzystanie funduszy, w KPO musi powstać system kontroli i odpowiedzialności. Zatem zapowiedziany w KPO Komitet Monitorujący powinien być bezpartyjny i mieć profesjonalnie wykwalifikowaną podkomisję techniczną. Powinna istnieć kontrola parlamentarna nad realizacją, transparentnością i wynikami KPO.

Rekomendując te rozwiązania jesteśmy przekonani, że dokonując skoku jakościowego w politykach publicznych, którego zabrakło przez minione trzydzieści lat, rozbudzimy energię i sprawczość społeczeństwa. A to one są najpoważniejszymi stratami, jakie ponieśliśmy w pandemii.

31 marca 2021 r.

Artur Bartoszewicz, Władysław T. Bartoszewski, Czesław Bielecki, Antoni Dudek, Stanisław Gasik, Marcin Giełzak, Ziemisław Gintowt, Wacław Holewiński, Krzysztof Janik, Tomasz Krawczyk, Grzegorz Małecki, Tomasz Mroczkowski, Katarzyna Obłąkowska, Jan Parys, Witold Radwański, Marek Rojewski, Dawid Walendowski, Wojciech Warski, Rafał Wierzchosławski, Maciej Zalewski, Aleksandra Zieleniewska, Marek Zieliński