

# FIRMY CONSULTINGOWE: CZY WARTO Z NICH KORZYSTAĆ?

Firmy doradcze stają się coraz ważniejszym partnerem dla samorządów. Pomagają opracować wieloletnie plany finansowe, przygotowują projekty infrastrukturalne, zajmują się pozyskiwaniem finansowania bezzwrotnego i doradztwem przy projektach z dziedziny partnerstwa prywatno-publicznego. Korzystanie przez JST z fachowych konsultacji nie spotyka się już z zarzutem marnotrawienia środków, ale wręcz przeciwnie – uznawane jest za dowód dbałości o nie.

**K**onsultacja, konsultować. Słowa te mają łacińskie pochodzenie i oznaczają udzielanie rad i wskazówek, zasięganie opinii u fachowców. W otaczającej nas coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości rola zarówno konsultacji, jak i konsultantów wzrasta. Od zawsze konsultacje kojarzą się z poradami lekarskimi, od wielu już lat – z fachowymi, czasem specjalistycznymi wskazówkami dla firm i przedsiębiorstw, i z zakresu ich działalności merytorycznej, i dotyczących rozwoju czy sposobu finansowania. Konsultanci stali się też stałym partnerem jednostek samorządu terytorialnego, zwłaszcza na poziomie gminnym.

## SZUKAŁY DROGI, KRZEPLY

Zanim tak się jednak stało, musiało upłynąć kilka lat. W tym czasie tworzyły się i upadały kolejne firmy. Bo choć wiele osób uważa, że consulting to łatwe pieniądze, w rzeczywistości utrzymanie się na rodzącym się rynku wcale nie było łatwe.

Każda z nowo tworzonych firm musiała rozstrzygnąć szereg problemów. Przede wszystkim ktoś musiał wpaść na pomysł, by taką działalność poprowadzić. I musiał mieć wiedzę, która dawałaby prawo



Fot. Fotolia

udzielania komukolwiek porad czy wskazówek. To dlatego część firm consultingowych z góry skazana była na zniknięcie z rynku, ich „fachowcom” brakowało bowiem doświadczenia zdobytego w innych przedsiębiorstwach bądź umiejętności wykorzystania go w nowej sytuacji.

Przyczyny porażek były też i inne – ich źródłem bywała nieumiejętność zaistnienia na rynku. Czasem znalezienia pierwszego, drugiego, trzeciego klienta, przebicia się wśród innych oferentów, takiego skonstruowania oferty, by odpowiadała zapotrzebowaniu klienta, była dla niego jasna i czytelna.

Polskim rynkiem consultingu rządziły więc te same prawa, co innymi tworzącymi się gałęziami usług czy

przemysłu. Nie zawsze wystarczające okazywało się pierwszeństwo pojawienia się na rynku; pionierzy często uczyli się wszystkiego na własnych błędach, zwykle nie mieli finansowego zaplecza, żadnego wsparcia. W takich warunkach nie tylko rozwijanie działalności, ale nawet samo utrzymanie się na rynku jest niezmiernie trudne.

Z czasem jednak firmy consultingowe krzepły i stawały się coraz bardziej wyspecjalizowane. Przystawały startować do każdego pojawiającego się zlecenia i nauczyły się wybierać te, które są dla nich z ekonomicznego i wizerunkowego punktu widzenia najlepsze. Dziś widzimy ten trend doskonale, przyglądając się

firmom consultingowym świadczącym usługi na rzecz samorządów.

Przede wszystkim firmy albo trzymają się jednej wybranej działalności, inne traktując jako dodatkowe, albo spośród szeregu wykonywanych usług doradczych wybrały jedną lub dwie, w których najlepiej się czują, mają doświadczenie i osiągnięcia. Sprzyja to klientom, w tym samorządom, bo przyglądając się referencjom firm consultingowych czy efektem ich pracy, łatwiej wybrać właściwego partnera.

Ten rozwój firm consultingowych, czynniki, które je kształtowały, możemy prześledzić na przykładzie kilku z nich, które mają ugruntowaną pozycję na rynku i w wybranej przez siebie dziedzinie osiągnęły bardzo wiele współpracując z samorządami.

## INWESTYCJE, BUDŻETY I ŚMIECI

DS Consulting sp. z o.o. z Gdańska należy do tych nielicznych firm consultingowych, które nie musiały zaczynać od zera. Jej początki sięgają 1996 roku, kiedy na kanwie programu pomocowego LGPP (Partnerstwo dla Samorządu Lokalnego) finansowanego przez USAID powstała spółka cywilna DS Consultants, dwa lata później przekształcona w firmę działającą do dziś. Zaplecze w postaci programu pomocowego dawało podwójną korzyść: z jednej strony zapewniało stabilizację na początku działalności, z drugiej przyczyniało się do lepszego postrzegania na rynku.

W przypadku DS Consulting klientami od razu były samorządy. – I taki profil działalności utrzymujemy do dziś – mówi Rafał Szporko, prezes zarządu. – Około dziewięćdziesięciu procent naszych przychodów pochodzi od jednostek

samorządu terytorialnego, spółek komunalnych i samorządowych instytucji kultury. Pierwszym własnym produktem firmy był model wieloletniej prognozy finansowej dla gmin, który opierał się na oddzieleniu części bieżącej budżetu od części majątkowej. Wiele lat później stworzona przez nas metodyka prognozowania finansowego została ustawowo usankcjonowana w formie dzisiejszego wieloletniego planu finansowego. Plany przygotowujemy dziś przez samorządy niewiele różniąc się od tego, co zastosowaliśmy po raz pierwszy pod koniec lat dziewięćdziesiątych w naszych modelach prognostycznych.

**Spółka DS Consulting wspiera teraz samorządy w Bangladeszu przy pierwszych emisjach obligacji samorządowych. Polskie doświadczenia związane z reformą samorządową i tym, co wypracowały nasze JST, są cenione w krajach rozwijających się, które przechodzą transformację.**

Firma specjalizuje się w usługach, w których przeważają zagadnienia ekonomiczno-finansowe i prawne. Oprócz wieloletniego planowania finansowego zajmuje się przygotowaniem projektów infrastrukturalnych, pozyskiwaniem finansowania bezzwrotnego i zwrotnego dla jednostek samorządu terytorialnego i spółek komunalnych oraz doradzaniem przy projektach z dziedziny partnerstwa prywatno-publicznego. Specjalizacja firmy nieco ewaluje, bo zmienia się rynek i potrzeby samorządów, ale główny kierunek jest taki sam: wsparcie w zarządzaniu finansami, inwestycjami oraz zadłużeniem.

Ważne jest odpowiadanie na aktualne potrzeby rynku. – I tak w ubiegłym roku znaczna część naszych projektów dotyczyła pomocy we wdrażaniu rewolucji śmieciowej. Pomagaliśmy ponad 130 gminom w kalkulacji kosztów systemu. Myślę, że z pomocy doradców korzystająca w tej kwestii większość gmin, bo trzeba było wyliczyć, jakie kwoty muszą się znaleźć w budżecie, skalkulować stawki opłat – dodaje Rafał Szporko.

Klientami firmy są w przeważającej części większe miasta, choć zdarzają się mniejsze gminy oraz urzędy marszałkowskie. Ogółem w ostatnim roku DS Consulting zrealizowała na ich rzecz prawie 60 projektów. Druga grupa klientów to spółki, w których samorządy mają przeważający udział: wodno-kanalizacyjne, odpadowe czy transportowe.

– Rzadko natomiast pracujemy dla powiatów. Na tym szczeblu samorządowym jest chyba najmniej prac rozwojowych i innowacyjnych, do których zwykle zaprasza się konsultantów. Wiąże się to zapewne ze słabością finansową tej grupy samorządów – wyjaśnia Rafał Szporko. – Pracujemy też za granicą: w Bułgarii i na Ukrainie, w Rosji, a ostatnio w Gruzji. Jako ciekawostkę powiem, że wspieramy samorządy w Bangladeszu przy pierwszych emisjach obligacji samorządowych. Polskie doświadczenia związane z reformą samorządową i tym, co wypracowały JST, są cenione w krajach rozwijających się i tych, które przechodzą transformację.

## FUNDUSZE UNIJNE

Inne były początki wrocławskiej firmy Progress Consulting. Jej historię należy zacząć od roku 2005. – Byliśmy z wizytą studyjną w Hiszpanii i zobaczyliśmy, jak bardzo zmienia się ten



kraj dzięki unijnym funduszom – mówi Tomasz Pierzga, prezes zarządu. – Uznaliśmy, że dobrze byłoby uczestniczyć w tych zmianach. Tym bardziej że uruchomione zostały pierwsze konkursy z funduszy strukturalnych przeznaczonych na lata 2004–2006 i możliwe było uzyskanie takiego wsparcia w Polsce.

Firm zajmujących się pozyskiwaniem funduszy europejskich nie było wówczas wiele. To było coś, czego wszyscy dopiero się uczyli. Nie potrzeba było wielu referencji, doświadczeń. Liczyła się umiejętność przekonania potencjalnych klientów, dobrze wykonana praca, dyspozycyjność. Jeśli firma zdolna była sprostać tym wymogom, zdecydowanie łatwiej niż dziś było zaistnieć na rynku. Ale to wcale nie znaczy, że było łatwo.

– Było bardzo wiele sceptycyzmu wobec unijnych funduszy – dodaje Tomasz Pierzga. – Z wielu stron słyszeliśmy, że nie ma sensu startować w wyścigu po te środki, bo konkursy na pewno są politycznie ustawione, bo i tak jest za mało środków do podziału, ponieważ w konkursach wygrywają tylko znajomi marszałka... Były i takie gminy, w których problemem trudnym do przezwyciężenia była mentalność pracowników urzędów. Wielu myślało, że te środki nie są realne, ludziom brakowało wyobraźni, by zrozumieć, jakie możliwości się przed nimi otwierają, jak wiele można dzięki temu osiągnąć, zmienić. Musiało minąć trochę czasu, zanim ten sceptycyzm został przełamany i urzędnicy przekonali się, że warto o unijne środki aplikować.

Zdobycie klienta to jednak tylko połowa sukcesu. Trzeba jeszcze go utrzymać. Aby tak się stało, klienta trzeba do siebie przekonać nie tylko ofertą, ale i późniejszą jej realizacją. Czego to wymagało od firmy?

Przede wszystkim uczciwości. – Jeśli ktoś zwraca się z pytaniem, czy może wygrać unijne środki na jakiś cel, zawsze trzeba uczciwie przedstawić wszystkie za i przeciw – nie ma wątpliwości Tomasz Pierzga. – Jeśli projekt nie ma szans, trzeba to klientowi jasno powiedzieć, nie rozbudzać złudnych nadziei. Gdy szanse są nikłe, trzeba uczciwie to przyznać, by klient nie był zaskoczony, gdy znajdzie się daleko na liście rankingowej. Taki stosunek do klienta rodzi zaufanie i powoduje, że przy okazji kolejnych projektów wróci do nas z kolejnym pytaniem, czy warto wystartować w konkursie.

**Firmy consultingowe wyrastają na źródło fachowej informacji także dla mediów, co najlepiej świadczy o poziomie świadczonych przez nie usług. Część idzie nawet o krok dalej i przygotowuje analizy, które udostępnia szerokiemu gronu zainteresowanych. Lobbuje też na rzecz rozwiązań uważanych przez siebie za właściwe.**

Ważna jest też dyspozycyjność i związany z nią system obsługi klientów. Pogodzić się trzeba z tym, że dokumentacja aplikacyjna to ostatni etap przygotowania projektu unijnego, który poprzedzają projekty techniczne czy kosztorysy. Dlatego dokumentacja często jest wykonywana na ostatnią chwilę, by wszystko dopracować, nanieść poprawki. Aby usprawnić ten proces, dobrze jest wspomóc pracowników urzędu w kompletowaniu dokumentów, dokładnie wskazać, które informacje sami muszą uzupełnić, gdzie mają złożyć podpisy. Zresztą

część urzędników oczekuje bezpośredniego kontaktu, spotkań. Pomaga w tym stworzenie oddziałów firmy. Łatwiej przekonać klienta z Ustrzyk Dolnych, że firma z Wrocławia dobrze go obsłuży, skoro ma oddział w Krakowie.

Jaki jest efekt takiego podejścia? Na liście klientów Progress Consulting jest dziś pięć samorządów wojewódzkich, jedenaście powiatów i przeszło dwieście gmin.

## WSPÓLNE ZAKUPY

Pomorska Grupa Konsultingowa SA z Bydgoszczy wyspecjalizowała się w doradztwie w zakresie zakupu i dystrybucji energii elektrycznej. – Działamy już niemal dwadzieścia lat, w przyszłym roku będziemy obchodzić jubileusz – mówi prezes Andrzej Maciejewski. – Od początku znaczącą część oferty kierowaliśmy do samorządów, uczestniczyliśmy w dużych projektach, w których nasza rola polegała na pozyskiwaniu funduszy unijnych czy opracowywaniu studiów wykonalności.

Kilka lat temu w rozmowach z samorządowcami wypłynął temat zakupu energii elektrycznej. Narzekano na wysokie koszty energii i te narzekania powtarzały się w wielu gminach. Tak zrodził się pomysł, by wyspecjalizować się w doradztwie z tego zakresu.

Najpierw były to analizy, które miały zracjonalizować koszty energii. – Koncentrowaliśmy się na badaniu takich parametrów, jak grypy taryfowe, moce umowne i inne zapisy w kontraktach, i na tej podstawie podpowiadaliśmy, co zmienić, by koszty energii spadły. A gdy jej ceny zostały uwolnione, zrodziła się idea grupowych zakupów. Dziś obsługujemy kilkadziesiąt grup zakupowych, jedne liczą kilka, inne ponad trzydzieści jednostek samorządu te-

rytorialnego. Co więcej, przystępują dziś do nich nawet te samorządy, które wcześniej nie dostrzegały takiej potrzeby i przetargi organizowały samodzielnie. Oczywiście, idea grup zakupowych nie jest naszym wynalazkiem, jednak nikt przed nami nie wpadł w Polsce na pomysł, by wspólne zakupy dotyczyły energii. My zaś kierowaliśmy się intuicyjnym przekonaniem, że duży może więcej – dodaje Andrzej Maciejewski.

Mając do czynienia z dużym partnerem, oferenci są bardziej zainteresowani współpracą. I co również ważne, do przetargów przystępują najwięksi gracze, co daje samorządom pewność, że dostawy prądu nie będą zakłócać.

Jak większość działających w Polsce firm consultingowych, tak i PGK operuje w różnych obszarach. Oprócz optymalizacji kosztów zakupu energii elektrycznej dla gmin czy wspomnianego wsparcia w pozyskiwaniu środków unijnych świadczy usługi doradcze z zakresu gospodarki odpadami komunalnymi oraz planowania zaopatrzenia w energię, ciepło i gaz. A od niedawna także wspiera gminy w procesie aplikowania do NFOŚiGW o dofinansowanie planów gospodarki niskoemisyjnej.

## DOWÓD DBAŁOŚCI

Większość firm consultingowych stara się dywersyfikować swoje źródła dochodów, stale monitoruje też rynek, by reagować na nowe, dopiero pojawiające się potrzeby samorządów. Testują nowe pomysły, nie zarzucając realizacji dotychczasowych. Postępująca specjalizacja powoduje, że świadczą usługi coraz wyższej jakości. Dowodzą tego choćby referencje, które znaleźć można na stronach trzech wymie-

nionych w tym artykule i szeregu innych firm działających na naszym rynku. Rzuca się w oczy fakt, że dla ich działalności nie ma granic w postaci gmin, powiatów czy województw. Mają klientów z bardzo różnych części kraju, samorządy różnych szczebli.

**Uczciwa forma consultingowa przy każdym projekcie przedstawi za i przeciw. Jeśli projekt nie ma szans, powie to klientowi wprost, by nie rozbudzać złudnych nadziei. Gdy np. szanse na pozyskanie unijnego dofinansowania są nikłe, otwarcie to przyzna, aby klient nie był zaskoczony, gdy znajdzie się na odległym miejscu.**

Firmy consultingowe powoli wyrastają na źródło fachowej informacji także dla mediów, co najlepiej świadczy o poziomie świadczonych przez nie usług. Część idzie nawet o krok dalej i przygotowuje analizy, które udostępnia szerokiemu gronu zainteresowanych. Lobbuje też na rzecz rozwiązań, uważanych przez siebie za właściwe.

Jeszcze kilka lat temu w mediach pojawiały się opinie, że firmy consultingowe nie robią nic szczególnego, że biorą pieniądze za coś, co powinni zrobić urzędnicy. Dziś takie twierdzenia, jeśli w ogóle padają, należą do rzadkości. A korzystanie przez samorządy z fachowych konsultacji nie spotyka się już z zarzutem marnotrawienia środków, ale – wręcz przeciwnie – uznawane jest za dowód dbałości o nie.

MAŁGORZATA GROSMAN-JANUCHOWSKA

# Otwieramy nowe możliwości

**Zamów reklamę w największym samorządowym dwutygodniku w Polsce**

REKLAMA



Pismo Samorządu Terytorialnego **WSPÓLNOTA**

[www.wspolnota.org.pl](http://www.wspolnota.org.pl)