

*mgr Monika Bochenek*¹

Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
Wydział Zarządzania
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

*mgr Alina Zajac*²

Katedra Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie projektem partnerskim współfinansowanym ze środków funduszy zewnętrznych przy zastosowaniu metody Project Cycle Management

WSTĘP

Inicjatywy podejmowane przez organizacje zarówno społeczne, jak i publiczne, w tym gminy oraz powiaty, coraz częściej przybierają postać wiązek jednorazowych i niepowtarzalnych przedsięwzięć. Znaczna ich część jest wspierana środkami unijnymi. Projekty pomagają rozwiązywać wiele złożonych problemów społeczno-gospodarczych i ekologicznych [Wysocki, 2013]. Jedną z możliwych form realizacji projektów są projekty partnerskie.

Idea partnerstwa pojawiła się w Polsce wraz z projektami europejskimi. Jest to stosunkowo nowa forma współpracy zorganizowanych podmiotów, które angażują się wspólnie w realizację konkretnych przedsięwzięć organizacyjnych w formule projektowej. Ustawa z 6 grudnia 2006 roku o zasadach polityki rozwoju określa partnerstwo projektowe jako wspólną realizację projektów przez „podmioty wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe, realizujące wspólnie projekt, zwany dalej „projektem partnerskim” na warunkach określonych w porozumieniu lub umowie partnerskiej lub na podstawie odrębnych przepisów” [Ustawa z 6 grudnia 2006 roku...].

Powołanie projektu partnerskiego przez przedstawicieli kilku instytucji zapewnia kompleksowe i innowacyjne podejście do realizowanych zadań dzięki do-

¹ Adres do korespondencji: bochenek_m@op.pl

² Adres do korespondencji: zajacalina@gmail.com

pełniającym się obszarom działalności partnerów. Współpraca oparta na doświadczeniu i zaangażowaniu członków partnerstwa stanowi o sukcesie projektu oraz przynosi wymierne korzyści w postaci oczekiwanych rezultatów przedsięwzięcia. Decyzja o realizacji projektu w określonym składzie partnerstwa musi być jednak świadoma z punktu widzenia potrzeb programu i charakteru proponowanego wsparcia (uwzględniając przy tym indywidualne kompetencje partnerów) [Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu].

Artykuł ma na celu ukazanie specyfiki zarządzania projektem partnerskim współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej oraz pokazanie korzyści, jakie niesie ze sobą współpraca jednostki samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Prezentuje formy i fazy współdziałania osób oraz podmiotów w procesie zarządzania partnerskim projektem współfinansowanym z funduszy zewnętrznych. Przedstawiono w nim studium przypadku dla projektu partnerskiego pt. „Akademia organizacji pozarządowych” wdrażanego w partnerstwie jednostki samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych.

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W SEKTORZE PUBLICZNYM – PRZEGLĄD DEFINICJI

W literaturze istnieje wiele definicji dotyczących projektów oraz zarządzania projektami. Według Brilmana projekt to „jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań i mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia; jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych” [Brilman, 2002]. Trocki definiuje projekt jako niepowtarzalne (realizowane jednorazowo) złożone przedsięwzięcie zawarte w skończonym przedziale czasu z wyróżnionym początkiem i końcem realizowane zespołowo (wielopodmiotowo) w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod oraz technik. W kolejnej definicji uwypukla istotny element projektu, jakim jest jego cel. Projekt definiuje jako zorganizowane ciągi działań ludzkich zmierzające do osiągnięcia wyznaczonych celów [Trocki, 2007].

David S. Kassel poszerza spektrum pojęcia „projekt” pozwala uchwycić istotę projektów publicznych. Jego zdaniem, projekt publiczny to tymczasowe przedsięwzięcie, podejmowane lub zarządzane (nadzorowane) przez jedną lub więcej publicznych organizacji (instytucji), którego celem jest stworzenie wyjątkowego produktu o wartości publicznej. Projekty publiczne są podejmowane, aby urzeczywistnić cele publiczne lub stworzyć wartość publiczną [Kassel, 2010]. Wskazuje współdziałanie różnych instytucji w zakresie zarządzania projektami publicznymi.

Według Mingusa zarządzanie projektami to „zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik działania projektu w celu zaspokojenia lub nawet przekroczenia potrzeb i oczekiwań udziałowców związanych z tym projektem” [Mingus, 2002]. Trocki zarządzanie projektami definiuje jako „zespół działań kierowniczych związanych z realizacją projektów oraz zbiór wykorzystywanych w tych działaniach zasad, metod i środków” [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003].

Mając na uwadze powyższe, wyodrębnić można następujące parametry zarządzania projektem [Koskela, Howell, 2003]:

- określenie wymagań, wyznaczenie konkretnych i przejrzystych celów;
- utrzymanie równowagi między wymaganiami dotyczącymi jakości, zakresu, czasu i kosztów;
- dostosowanie specyfikacji, planów, działań do wymagań projektodawcy.

Bez względu na przyjętą definicję projektu, w procesie zarządzania projektami wskazać można na trzy kluczowe aspekty [Markiewicz, 2008]:

- aspekt funkcjonalny, określający strukturę realizacji projektu w zakresie zaplanowanych działań i korelacji między nimi;
- aspekt instytucjonalny, określający miejsce projektu w strukturze organizacyjnej firmy (organizacja w całości ukierunkowana jest na wymagania projektu lub realizacja projektu włączona zostaje do istniejącej organizacji);
- aspekt instrumentalny, polegający na wyborze najbardziej odpowiedniej metody, technik i narzędzi zarządzania danym przedsięwzięciem.

Istnieje także wiele metodyk zarządzania projektami. Różnią się one podejściem, stopniem szczegółowości, odmiennie rozłożone są w nich akcenty. W literaturze przedmiotu można spotkać dwa podejścia do prowadzenia projektów: tradycyjne (zarządcze) i nowoczesne (zwinne, adaptacyjne, dynamiczne, lekkie). Metodyki zarządzania projektami stanowią źródło najlepszych praktyk pełniących rolę standardów i procedur opisujących działania i procesy, jakie kierownik projektu i inni jego uczestnicy muszą podjąć, aby z sukcesem zrealizować projekt [Wyrozębski, 2014].

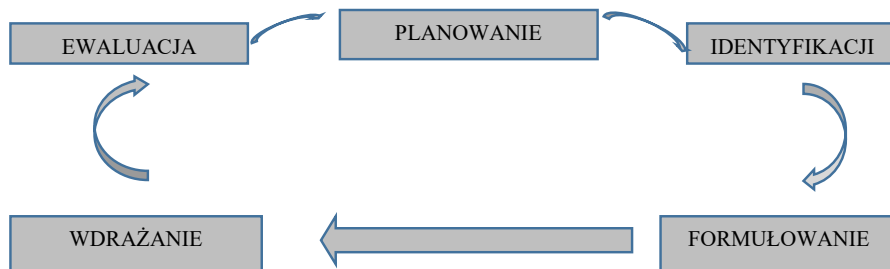
METODYKA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI FINANSOWANYMI Z UE – PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM)

Tradycyjne podejście narodziło się z inicjatywy Project Management Institute (PMI). Ogólny zbiór zasad zarządzania projektami został wydany w roku 1987 przez PMI w postaci przewodnika PMBoK (Project Management Body of Knowledge) [Skalik (red.), 2009]. PMBoK posiada formę kompendium wiedzy, które zostało tak zbudowane, aby dostarczyć kierownikowi projektu reguł i metod działania w całym cyklu życia projektu. Metodyka zawiera dziewięć obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami – do każdego z obszarów przypisane są procesy, których realizacja jest konieczna, by zarządzanie projektem w tym obszarze było efektywne. Model PMBoK daje możliwość swobodnego wyboru w zakresie wy-

korzystania procesów w projekcie. Jednocześnie jest skalowany, tzn. nadaje się do zastosowania zarówno w dużych, jak i w małych projektach [Prywata, 2015].

W roku 1989 w Wielkiej Brytanii powstała metodyka Prince, bardzo podobna do metodyki PMI. Odróżnia ją jednak większe nastawienie na jakość produktu finalnego, a tym samym kontrolę poszczególnych etapów projektu. Drugą różnicą jest podkreślenie wagi dokumentacji poprojektowej oraz opisu nabytych doświadczeń. Metodyka Prince jest kompleksową i szczegółową metodyką zarządzania projektami, która w największym stopniu koncentruje się na działaniach zarządczych i procesach decyzyjnych w projekcie. Zasady w Prince są głównymi elementami tworzącymi fundamenty tej metodyki – uniwersalne pryncypia o uznanej wartości, wspólne dla wszystkich projektów realizowanych zgodnie z wytycznymi metodyki bez względu na ich rozmiar, branżę, stopień złożoności czy obszar geograficzny [Wyrozębki, 2014].

Zarządzanie Cyklem Projektu – Project Cycle Management (PCM) jako metodyka tworzenia i realizowania projektów z wykorzystaniem środków europejskich, rekomendowana jest wszystkim beneficjentom przez Komisję Europejską od 1993 roku. Project Cycle Management to zbiór narzędzi do przygotowania i zarządzania projektem z zastosowaniem metody „Macierzy Projektu”. Celem stosowania PCM jest zwrócenie uwagi na konieczność uwzględnienia istotnych kwestii i warunków projektu na etapie jego przygotowania i uruchamiania, a także podczas realizacji. Koncentrowanie się na tych aspektach wpływa na efektywność całego procesu zarządzania projektem. Ścieżka przygotowania i realizacji projektów zawsze obejmuje określoną sekwencję aktywności, które ułożyć można w pewien cykl obrazowany kołem. Cykl ten rozpoczyna się od określenia pomysłu na projekt i przekształcenia go w plan działania, który następnie jest realizowany i oceniany. Głównym celem, dla którego zastosowano ten zestaw koncepcji było usprawnienie zarządzania projektami współfinansowanymi przez Unię Europejską. Stosowanie PCM w trakcie realizacji projektu jest nazywane „zintegrowanym podejściem” do zarządzania cyklem życia projektu [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003]. Cykl życia projektu według PCM składa się z 5 faz: planowanie, identyfikacja, opracowanie (formułowanie), wdrożenie, ewaluacja [Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, 2006].



Rys. 1. Zarządzanie cyklem projektu

Źródło: [Puszczewicz, Wosik, 2007, s. 6].

Fazy cyklu mają charakter progresywny – każda z nich musi być ukończona tak, aby następna mogła być zakończona sukcesem. Faza planowania obejmuje analizę sytuacji gospodarczej poszczególnych obszarów w celu identyfikacji problemów, w celu rozwiązania których istotne jest zastosowanie pomocy z projektów unijnych. Faza identyfikacji ukierunkowana jest na koncentrację na rzeczywistych potrzebach beneficjentów i wymaga głębokiej analizy występującej sytuacji. Projekt ma realizować wybrane zadanie nie tylko w czasie finansowania, ale również po jego zakończeniu. Faza identyfikacji obejmuje przeprowadzenie analizy interesariuszy, analizę problemów i celów, jakim ma służyć projekt, ustalenie opcji priorytetowych, ocenę wybranych możliwości i wybór strategii realizacji projektu [Trocki, 2003]. Faza formułowania to proces przekształcania ogólnej koncepcji w szczegółowy plan realizacji projektu. Zostają określone cele projektu, dokonuje się wyborów strategii, a następnie sposoby weryfikacji realizacji założeń. Jest to tzw. matryca logiczna [Domiter, Marciszewska, 2013].

Kolejnym etapem w fazie formułowania jest stworzenie wniosku projektowego z harmonogramem i budżetem. Na tym etapie korzysta się z generatora wniosków aplikacyjnych, który w zależności od programu operacyjnego ma inny kształt i formułę. Wniosek przygotowany w systemie generatora zostaje następnie poddany ocenie odpowiednich instytucji. Gdy wniosek o dofinansowanie spełnia wymogi programów operacyjnych i specjalne wymogi dostępu do określonego działania oraz przeszedł wszystkie niezbędne etapy (złożenie w instytucji wdrażającej dany program, ocena formalna i merytoryczna, umieszczenie na liście rankingowej, podpisanie umowy o dotację), projekt zostaje zatwierdzony. Wdrażanie projektu to faza wykonawcza, która ma na celu realizację założeń i celów zawartych w ramach projektu. Na tym etapie istotna jest kontrola, która nazywana jest monitoringiem. Polega on na systematycznym uzyskiwaniu informacji obejmujących swoim zakresem finansowe i statystyczne dane na temat realizacji projektu. Stosowane narzędzia to przede wszystkim sprawozdania, wskaźniki monitorowania, wnioski aplikacyjne, umowy finansowania oraz ankiety. W razie stwierdzenia odchylenia dokonuje się działania interwencyjne, które przywracają odpowiednią realizację projektu. Monitorowanie projektu przez cały czas jego realizacji służy ograniczaniu wystąpienia niepożądanych i negatywnych skutków i zakłóceń [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003].

Ostatni etap obejmuje swoim zakresem ewaluację i audyt. Ewaluacja to obiektywna ocena projektu, programu lub polityki na wszystkich jego etapach, tj. planowania, realizacji i mierzenia rezultatów. Powinna dostarczyć rzetelnych i przydatnych informacji pozwalając wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę w procesie decyzyjnym. Ewaluacja ma na celu poprawę jakości, skuteczności i spójności pomocy funduszy oraz strategii i realizacji programów operacyjnych w odniesieniu do konkretnych problemów strukturalnych dotyczących dane państwa członkowskie i regiony, z jednoczesnym uwzględnieniem celu w postaci trwałego rozwoju i właściwego prawodawstwa wspólnotowego dotyczącego od-

działania na środowisko oraz strategicznej oceny oddziaływania na środowisko [https://www.ewaluacja.gov.pl/ewaluacja_wstep/Strony/Definicja.aspx].

Metodyki tradycyjne w zarządzaniu projektami sprawdzają się w sytuacjach, w których cele oraz rozwiązania są zdefiniowane, a zatem występują jasno i precyzyjnie określone wymagania, zachodzą niewielkie zmiany zakresu projektu, są stosowane ustalone i sprawdzone szablony postępowania. Mocnymi stronami tego podejścia są: określony plan dla całego projektu, znane wymagania dotyczące zasobów oraz brak potrzeby zespołu o najwyższych kompetencjach. Do słabości można zaliczyć: niewielką możliwość wprowadzania zmian w planie projektu, konieczność tworzenia szczegółowych planów, nadmierny poziom formalizacji, ryzyko wysokich kosztów i przedłużania się projektu oraz brak koncentracji na rzeczywistych potrzebach klienta projektu i dostarczanej wartości [Kopczyński, 2014].

WSPÓŁPRACA MIĘDZYORGANIZACYJNA W PROJEKTACH

Współpraca i współdziałanie podmiotów gospodarczych trwa od pojawienia się gospodarki wymiennej, ale jej zakres, intensywność i formy zmieniają się w poszczególnych etapach rozwoju gospodarczego, od wymiany, handlu i obrotu towarowego, poprzez kooperację i integrację działań, świadczenie specjalistycznych usług i dostaw oraz franchising, do wspólnych przedsięwzięć i projektów. Potrzeby wspólnych działań są w większości podobne w poszczególnych dziedzinach życia gospodarczego, ale mają też specyficzny charakter, wynikający ze sposobu prowadzenia danej działalności i uwarunkowań z tym związanych [Wiatrak, 2014].

Współpraca międzyorganizacyjna definiowana jest jako korzystny dla wszystkich stron i dobrze zdefiniowany związek dwóch lub większej liczby organizacji, służący osiągnięciu wspólnych celów [Mattessich, Murray-Close, Monsey, 2001]. Więzi (relacje) międzyorganizacyjne definiowane są jako oddziaływania między przedsiębiorstwami, w których zachodzi wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna [Czakon, 2005]. Jak wskazuje prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak, „więzi międzyorganizacyjne obejmują współdziałanie i współpracę dla zrealizowania przyjętych celów działania, w tym celów wspólnych”. Więzi te są wynikiem podjętych działań wynikających z różnych czynników, które wzajemnie się dopełniają, tworząc zakres i warunki współdziałania organizacji [Wiatrak, 2014].

Warunki, w jakich współczesne organizacje publiczne realizują cele zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte na współdziałaniu, ono bowiem faktycznie wyzwala możliwości realizacji celów organizacji publicznych. Podejście to zgodne jest z jedną z zasad współczesnego zarządzania organizacjami, tj. zasadą zmniejszania odległości hierarchicznej pomiędzy miejscem powstania problemu zarządzania i miejscem jego rozwiązania [Nalepka, Kozina, 2007]. Wśród typów relacji najczę-

ściej wymienia się porozumienia handlowe, porozumienia organizacji niedochodowych, wspólne przedsięwzięcia, wspólne programy, relacje dwóch typów: organizacja – instytucja finansowa oraz beneficjent – sponsor [Kozuch (red.), 2011].

Samorząd, głównie z przyczyn od niego niezależnych, dysponuje niewielkimi zasobami finansowymi, co ogranicza zaspokojenie potrzeb zbiorowości lokalnej, a jednocześnie stanowi bodziec do rozwijania orientacji kooperacyjnej. W analizie relacji pomiędzy organizacjami społecznymi i obywatelskimi zwraca się uwagę na koncepcje zależności, niezależności i partnerską. Pierwsza z nich zakłada, że organizacje trzeciego sektora są niezależne i stanowią opozycję dla sektora publicznego, gdyż wytwarzają zupełnie inne usługi. Organizacje publiczne odgrywają niewielką rolę w finansowaniu działalności organizacji społecznych. W drugiej koncepcji odwrotnie podkreśla się zależność organizacji społecznych od organizacji publicznych. Spowodowane to jest dostarczaniem usług społecznych w imieniu państwa i w związku z tym poddawaniem się kontroli przez rządowe i samorządowe instytucje. Trzecia koncepcja opiera się na twierdzeniu, że organizacje społeczne są partnerem i kooperantem organizacji publicznych, dlatego mają wpływ na kształtowanie polityki społecznej, w szczególności władz lokalnych [Kozuch (red.), 2011].

PROJEKT PARTNERSKI „AKADEMIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH”
JAKO MODELOWY PRZYKŁAD PARTNERSTWA MIĘDZY JEDNOSTKĄ
SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO A ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ

Rada Powiatu Nowosądeckiego zgodnie ze „Strategią Rozwoju Powiatu Nowosądeckiego na lata 2006–2013” oraz uchwałą nr 45/IV/2007 z 22 lutego 2007 r. w sprawie „Programu Współpracy Powiatu Nowosądeckiego z Organizacjami Pozarządowymi w Roku 2007”, uznała aktywną współpracę z organizacjami pozarządowymi za jeden z podstawowych elementów efektywnego kierowania rozwojem powiatu nowosądeckiego umożliwiających jak najlepsze zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. W dniu 18 lipca 2007 r. rozpoczęło swoją działalność Powiatowe Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych, z siedzibą w Nowym Sączu (dalej jako: PCWOP). Utworzenie PCWOP jest formą współpracy powiatu nowosądeckiego z organizacjami pozarządowymi opartą na zasadach partnerstwa, suwerenności stron, pomocniczości, efektywności, uczciwej konkurencji oraz jawności [Uchwała nr 45/IV/2007 Rady Powiatu Nowosądeckiego...].

Organizacje pozarządowe, które wyrażą wolę korzystania z pomocy PCWOP mają prawo do korzystania ze wszystkich form pomocy technicznej i merytorycznej w zakresie: posługiwania się adresem Centrum, dostępu do Internetu oraz pomieszczeń, wyposażenia Centrum, nieodpłatnego korzystania z usług doradczych oraz szkoleniowych.

Biorąc pod uwagę ograniczone środki finansowe, jakimi dysponował powiat nowosądecki w 2011 roku powstała koncepcja opracowania wniosku o dofinansowanie mającego na celu wesprzeć działania PCWOP oraz rozszerzyć jego ofertę. Stąd też w marcu 2011 r. podpisano list intencyjny między powiatem nowosądeckim a dwoma organizacjami pozarządowymi – Fundacją Europa+ oraz Stowarzyszeniem „Sądecki Uniwersytet Trzeciego Wieku” w zakresie wspólnego opracowania projektu o dofinansowanie pt. „Akademia organizacji pozarządowych” [Powiatowe Centrum Funduszy Europejskich w Nowym Sączu, 2011]

Po przeprowadzeniu diagnozy potrzeb i problemów organizacji pozarządowych 15 maja 2011 r. złożono partnerski wniosek o dofinansowanie projektu pt. „Akademia organizacji pozarządowych” do konkursu ogłoszonego przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Przedmiotem konkursu były projekty mające na celu tworzenie regionalnych i lokalnych centrów informacji i wspomaganie organizacji pozarządowych oraz wsparcie działalności nowo utworzonych oraz już istniejących centrów w zakresie pomocy doradczo-szkoleniowej dla organizacji pozarządowych [http://www.pozYTEK.gov.pl/OGLOSZONO,KONKURS,n-r,DWF_5.4.2_7_2011,3064.html]. Głównym celem projektu było wzmocnienie instytucjonalne i merytoryczne Powiatowego Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych działającego na rzecz pogłębienia profesjonalizacji i zwiększenia skuteczności organizacji pozarządowych funkcjonujących na terenie powiatu nowosądeckiego lub miasta Nowy Sącz poprzez kompleksowe szkolenia, doradztwo, działalność inkubatora organizacji pozarządowych oraz stworzenie planu współpracy pomiędzy PCWOP a ośrodkiem wspierania ekonomii społecznej.

W ramach projektu kompleksowym wsparciem szkoleniowo-doradczym objętych zostało 541 osób działających w organizacjach pozarządowych z terenu powiatu nowosądeckiego i miasta Nowy Sącz oraz 15 osób chcących założyć nową organizację pozarządową na ww. terenie. W ramach projektu wdrożono poniższe działania [Powiatowe Centrum Funduszy Europejskich w Nowym Sączu, 2011]:

- szkolenia i doradztwo specjalistyczne, za które zgodnie z zawartą umową partnerską odpowiadał Lider Partnerstwa – Fundacja Europa+;
- inkubator organizacji pozarządowych prowadzący działania w zakresie animacji powstawania nowych inicjatyw obywatelskich oraz tworzenia nowych organizacji pozarządowych. Podmiotem odpowiedzialnym za realizację przedmiotowego zadania był powiat nowosądecki jako partner projektu;
- punkt wsparcia technicznego oraz organizacyjnego dla NGO-sów obejmujący poradnictwo prawne i obywatelskie w PCWOP, wsparcie techniczne dla NGO oraz opracowanie i wdrożenie standardów świadczonych usług przez PCWOP. Podmiotem odpowiedzialnym za realizację zadania było Stowarzyszenie Sądecki Uniwersytet Trzeciego Wieku oraz powiat nowosądecki;
- nawiązanie współpracy pomiędzy PCWOP a ośrodkiem wspierania ekonomii społecznej. Działanie to miało na celu zbudowanie partnerstwa pomiędzy PCWOP a Ośrodkiem Ekonomii Społecznej oraz efektywne wykorzystanie ich

społecznej aktywności i doświadczenia w rozwiązywaniu problemów społecznych i podnoszeniu poziomu życia mieszkańców regionu. Podmiotem odpowiedzialnym za zadanie był powiat nowosądecki.

Opisany powyżej projekt partnerski pozwolił na wypracowanie modelu współpracy między JST a III sektorem. W ramach projektu opracowano wewnętrzne procedury współpracy, które obejmowały:

- przepływ informacji między partnerami: komunikacja między partnerami odbywała się drogą elektroniczną (e-mail, skype) oraz poprzez organizację comiesięcznych spotkań roboczych;
- przepływ środków finansowanych zgodnie z zapisami umowy partnerskiej środki finansowe w ramach projektu były przekazywane w formie zaliczek na wydzielone dla projektu konto bankowe partnera;
- wewnętrzną strukturę partnerstwa – w celu prawidłowego zarządzania partnerstwem oraz zapewnienia podejścia partnerskiego w realizacji projektu strony ustaliły, iż projekt będzie zarządzany na dwóch poziomach:
- strategicznym, przez Grupę Sterującą składającą się z 6 osób – po dwóch przedstawicieli każdego partnera,
- administracyjnym, poprzez wdrażanie poszczególnych zadań projektowych w ramach partnerstwa.

Każdy z partnerów odpowiadał za realizację i koordynowanie przypisanych mu zadań. Zarządzanie odbywało się w oparciu o strukturę płaską – pracownicy projektu podlegali kierownikowi Projektu powołanemu u Lidera Partnerstwa. W kwestiach strategicznych decyzję podejmowała Grupa Sterująca.

Grupa Sterująca to organ wspierający beneficjenta projektu w jego działaniu. Zajmowała się podejmowaniem strategicznych decyzji oraz odpowiadała za długoterminowe zarządzanie projektem. Członkowie Grupy Sterującej weryfikowali zgodność realizacji projektu z przyjętymi wcześniej celami oraz odpowiadali za utrzymanie założonych ram projektowych dotyczących: zakresu, kosztów oraz czasu. Grupa Sterująca spotykała się raz na kwartał; spotkania dokumentowane były za pomocą protokołu posiedzenia.

W wyniku podjętej współpracy powstało 15 nowych organizacji pozarządowych; wsparciem doradczo-szkoleniowym objęto 556 osób (członków organizacji pozarządowych), 183 organizacje pozarządowe uzyskały wsparcie techniczno-doradcze. Wartością dodaną było opracowanie przez uczestników szkoleń z zakresu zarządzania projektami 14 wniosków o dofinansowanie, z czego 7 uzyskało dotację. Ponadto 96 osób biorących udział w szkoleniu z zakresu zarządzania projektami zdobyło certyfikat IPMA poziom D, co potwierdza wiedzę oraz umiejętności, jakie nabyli podczas szkoleń.

Powyższy przykład pokazuje, jakie korzyści niesie ze sobą współpraca jednostki samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Warto zauważyć, że rola organizacji pozarządowej była istotna już na poziomie planowania działań, a jej szczególne doświadczenie we współpracy z grupą docelową pro-

jektu pozwoliło na precyzyjne dopasowanie oferty do jej potrzeb, co miało duży wpływ na wysoką efektywność projektu. Podział zadań od początku trwania projektu był jasny, co niewątpliwie ułatwiło współpracę i umożliwiło wykorzystanie charakterystycznych dla każdego z partnerów zasobów i umiejętności.

Przeprowadzone badania w formie wywiadu z członkami zespołu projektowego pokazały, że partnerska realizacja projektów daje więcej korzyści niż generuje problemów. Do głównych zalet partnerstwa zaliczyli oni to, że:

- partnerstwo daje możliwość wspólnej realizacji zadań przez instytucje pochodzące z różnych sektorów, w tym z partnerami społecznymi, którzy sami nie mogliby wystąpić o środki publiczne;
- partnerstwo pozwala na wzajemne poznawanie się różnych instytucji oraz wymianę doświadczeń między nimi, buduje trwałą podstawę dalszej współpracy;
- projekty partnerskie dzięki wkładowi i perspektywie wielu partnerów zwykle są bogatsze i lepiej odpowiadają na rzeczywiste potrzeby;
- partnerstwa mogą obejmować wiele instytucji równocześnie, co daje możliwość realizacji dużych przedsięwzięć;
- każdy partner wnosi do projektu swoje atuty, kompensuje braki innych partnerów.

Mówiąc o wadach wskazali oni:

- że poszczególni partnerzy mogą mieć bardzo różne kultury organizacyjne, co bardzo utrudnia zarządzanie partnerstwem i może zagrażać realizacji projektów (inny proces decyzyjny, inne doświadczenie, różnie rozbudowany aparat administracyjny);
- że źle uzgodniona formuła partnerstwa może znacząco ograniczyć udział poszczególnych członków partnerstwa, co zubaża projekt.
- rozkład odpowiedzialności – zgodnie z umową o dofinansowanie realizacji danego projektu Lider jest stroną odpowiadającą za jego realizację, podczas gdy działania i decyzje dotyczące projektu podejmują wszyscy partnerzy; Lider „przejmuje” odpowiedzialność za działania partnerów.

ZAKOŃCZENIE

Wzrost złożoności i turbulencyjności otoczenia oraz rosnąca konkurencja i wymagania klientów sprawiają, że współcześnie w organizacjach standardowa działalność operacyjna zastępowana jest przez przedsięwzięcia o charakterze projektowym. Zarządzanie projektami jest podejściem do wdrażania zmian organizacyjnych oraz wykonywania zadań o złożonym, niestandardowym charakterze szeroko rozpowszechnionym w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. Jednocześnie coraz częściej znajduje ono zastosowanie w sektorze publicznym [Frączkiewicz-Wronka (red.), 2013].

Warunki, w których współczesne organizacje realizują cele zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte na konkurencji, jak i współdziałaniu. Jednak w przy-

padku przedsiębiorstw podstawowym mechanizmem jest konkurencja, a współdziałanie jest podejmowane, gdy uzupełnia, a nawet wzmacnia konkurencyjność organizacji biznesowych, stanowiącą warunek ich utrzymywania się na rynku. Niekonkurencyjne przedsiębiorstwa są z rynku eliminowane. Natomiast dla relacji podmiotów sektorów publicznego i pozarządowego specyficznym jest współdziałanie pozwalające na zwiększanie możliwości świadczenia usług publicznych.

Zgodnie z aktualnymi trendami sektor publiczny powinien dążyć do większego włączania organizacji pozarządowych w rozwiązywanie lokalnych problemów społecznych, która to praktyka powinna być podstawą realizacji wszelkich zadań społecznych przez samorządy.

Stwarzanie dogodnych, opartych na wzajemnym zaufaniu warunków współpracy przynieść może korzyści zarówno dla administracji publicznej (w zakresie odpowiedzialności za skuteczność i efektywność świadczenia szeroko pojętych usług publicznych i rozwój społeczeństwa obywatelskiego), jak i dla organizacji pozarządowych szukających wsparcia dla efektywnej realizacji swoich celów statutowych. Dlatego też każda próba zaprezentowania modelu partnerskiej współpracy, opartej na wzajemnym zaufaniu i współdziałaniu, służyć może wspieraniu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, co jest niezbędnym warunkiem dalszej demokratyzacji kraju.

BIBLIOGRAFIA

- Brilman J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE S.A., Warszawa.
- Czakon W., 2005, *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” nr 5.
- Domiter M., Marciszewska A., 2013, *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Definicja i rodzaje ewaluacji, 2009 https://www.ewaluacja.gov.pl/ewaluacja_wstep/Stroyny/Definicja.aspx (dostęp: 15.10.2015 r.).
- Frączkiewicz-Wronka A. (red.), 2013, *Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu, *Partnerstwo w projektach unijnych*, <http://www.biznesklaster.pl/company/article/24-partnerstwo-w-projektach-unijnych/> (dostęp: 28.12.2015 r.).
- Kassel D.S., 2010, *Managing Public Sector Projects. A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*, CRC Press, Boca Raton.
- Koskela L., Howell G., 2003, *The Underlying Theory of Project Management Is Obsolete* [w:] *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), PMBOK® Guide 2000 Edition, MT&DC, Warszawa.
- Kopczyński T., 2014, *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 2, No. 9 (270).

- Kożuch B (red.), 2011, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ w Krakowie, Kraków.
- Markiewicz P., 2008, *Wprowadzenie do zarządzania projektami, materiały dydaktyczne*, Krakowska Szkoła Biznesu, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
- Mattessich P.W., Murray-Close M., Monsey B.R., 2001, *Collaboration: What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation, Saint Paul.
- Mingus N., 2002, *Project Management*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Nalepka A., Kozina A., 2007, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Prywata M., *Zastosowanie metodyk zarządzania projektami w tworzeniu aplikacji internetowych*, www.web.gov.pl/g2/big/2010_05/892b33cf3170847c71f3f21a7f07d873.pdf (dostęp: 8.03.2015 r.).
- Puszczewicz B., Wosik E., 2007, *Podręcznik metodyczny – zarządzanie cyklem projektu*, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa.
- Powiatowe Centrum Funduszy Europejskich w Nowym Sączu, *Wniosek o dofinansowanie projektu pt. Akademia organizacji pozarządowych*. Nowy Sącz, 10.10.2011 r.
- Skalik J. (red), 2009, *Zarządzanie projektami*, UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., 2003, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Trocki M., 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., 2007, *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
- Uchwała nr 45/IV/2007 Rady Powiatu Nowosądeckiego z 22 lutego 2007 r. w sprawie „Programu Współpracy Powiatu Nowosądeckiego z Organizacjami Pozarządowymi w Roku 2007”.
- Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, 2006, *Zarządzanie cyklem projektu*, Warszawa.
- Wiatrak A., 2014, *Więzi międzyorganizacyjne*, <http://pz.wz.uw.edu.pl/pl/numer/wiezi-miedzyorganizacyjne> (dostęp: 15.10.2015 r.).
- Wysocki R., 2013, *Strategiczne zarządzanie projektami w sektorze publicznym – strategia portfela projektów*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych.
- Wyrozębski P., 2014, *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.
- www.pozytek.gov.pl/OGLOSZONO,KONKURS,nr,DWF_5.4.2_7_2011,3064.html (dostęp: 5.10.2015 r.).

Streszczenie

W artykule zaprezentowano propozycję podejścia do zarządzania partnerskim projektem współfinansowanym z funduszy strukturalnych UE w sektorze publicznym. Zarządzanie projektami stanowi ważny, wieloaspektowy obszar badań naukowych i praktyki zarządzania we współczesnych organizacjach. Jednostki samorządu terytorialnego pozyskują środki z funduszy UE na realizację zadań, korzystając z adresowanych do nich projektów [Trocki, 2012] w tym projektów partnerskich. Idea partnerstwa projektowego jest stosunkowo nową formą współpracy zorganizowanych

podmiotów, które angażują się wspólnie w realizację konkretnych przedsięwzięć organizacyjnych w formule projektowej. Niestety, jak do tej pory partnerstwo projektowe nie zostało szeroko opisane w literaturze. Artykuł ma na celu ukazanie specyfiki zarządzania projektem partnerskim współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach POKL 2007–2013 oraz ukazanie korzyści, jakie niesie ze sobą współpraca jednostki samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi. Prezentuje formy i fazy współdziałania osób oraz podmiotów w procesie zarządzania partnerskim projektem. Zaprezentowano w nim studium przypadku dla projektu partnerskiego pt. „Akademia organizacji pozarządowych” wdrażanego w partnerstwie jednostki samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, fundusze europejskie, projekt, PCM, projekt partnerski

Management of a partner project co-financed with the outside funds using the method of Project Cycle Management

Summary

This article presents a proposal for an approach to the management of a partner project co-financed with the EU structural funds in the public sector. The project management constitutes both a multifaceted area of researches and traineeship of the management of contemporary organizations are affecting. You can hardly find any information describing or examining this issue. This article aims to show the specifics of the project management partnership co-financed by European Union within the Human Capital Operational Programme 2007–2013, and to present the benefits offered by the co-operation of local government units and NGOs. The article presents forms and phases of interactions of people and entities in the process of managing a partner project co-financed with the outside funds. It presented the case of the partner project named “The Academy of Non-Governmental Organisations” implemented in the partnership of a local government unit and NGOs.

Keywords: project management, European funds, project, PCM, a partnership project
JEL: H39, H43, O22