

RAPORT PODSUMOWUJĄCY



AND SOUND PLANNING
MANAGEMENT
<http://www.soundplanning.eu>



Fundacja
FUNDUSZ WSPÓŁPRACY



EUROPEJSKA KONFERENCJA

"Skuteczne zarządzanie programami i projektami nowej
perspektywy Europejskiego Funduszu Społecznego 2007–2013"



RAPORT PODSUMOWUJĄCY

Europejska konferencja

**„Skuteczne zarządzanie programami i projektami nowej
perspektywy Europejskiego Funduszu Społecznego 2007–2013”**

Warszawa, 1 czerwca 2007 r.

Bartosz Grucza, Beata Puszczewicz, Lidia Kuczmierowska,
Kamila Mitrofaniuk, Michał Zalewski

Wydawca: Fundacja „Fundusz Współpracy”

ul. Górnośląska 4a, 00-444 Warszawa

<http://www.bkkk-cofund.org.pl>

Skład i opracowanie graficzne: Bizarre Sp. z o.o

Spis treści

1. Wprowadzenie	4
2. Sesja plenarna „Zarządzanie projektami – doświadczenia i wyzwania”. Wypowiedzi prelegentów	6
3 Praca w grupach roboczych – „Jak lepiej zarządzać projektami?”	8
3.1.Grupa robocza I: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy regionu	8
3.2.Grupa robocza II: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy programu	11
3.3.Grupa robocza III: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy beneficjentów	13
3.4.Grupa robocza IV: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy ekspertów (wsparcie lub ocena projektu).....	15
4. Dyskusja panelowa	18
4.1.Przedstawienie wyników pracy w grupach roboczych	18
4.2.Podsumowanie wyników głosowania	19
4.3.Wypowiedzi uczestników panelu	20
5. Podsumowanie konferencji.....	23
Załącznik 1. Program konferencji	25

1. Wprowadzenie

W nowym okresie programowania Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) szczególny nacisk położono na dobre zarządzanie projektami. Jednym z najważniejszych celów jest rozszerzanie i upowszechnianie kompetencji w zakresie planowania i realizacji przedsięwzięć oraz zastosowania metod umożliwiających zaangażowanie partnerów i beneficjentów projektów. Ważna jest wymiana poglądów, analiza trudności napotykaných przez kierowników projektów i programów, a także dostarczanie praktycznych metod rozwiązywania problemów oraz doskonalenie umiejętności osób zarządzających projektami oraz je wdrażających.

W ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL Komisja Europejska powołała grupę roboczą Capacity Building Group, której celem jest wyszkolenie europejskich kierowników programów i projektów EFS w zakresie korzystania z dobrych praktyk zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania cyklem projektu (*Project Cycle Management* – PCM). Zadaniem grupy jest wsparcie osób przygotowujących i wdrażających programy EFS w zakresie realizacji programów i projektów zgodnie z najważniejszymi zasadami nowego okresu programowania. Grupa dąży do pogłębienia wiedzy na temat korzyści płynących z wykorzystywania PCM wśród osób, które dotychczas nie stosowały tej metodyki. Jednocześnie pomaga potencjalnym użytkownikom w przystosowywaniu narzędzi i rozwiązań PCM do indywidualnych potrzeb. W dłuższej perspektywie zamierza przyczynić się do poprawy jakości zarządzania i wdrażania nowych programów operacyjnych poprzez przygotowanie zintegrowanego zestawu sprawdzonych narzędzi służących do definiowania, planowania, selekcji, wdrażania, monitorowania i ewaluacji projektów.

W czerwcu 2006 r. członkowie grupy – reprezentanci Włoch, Polski i Belgii – rozpoczęli realizację projektu finansowanego przez Komisję Europejską „A European Community of Practice on Sound Planning and Management”, którego celem jest wspieranie osób tworzących i wdrażających programy EFS we właściwym zarządzaniu programami nowej generacji (2007–2013).

W ramach projektu 1 czerwca 2007 r. w Warszawie odbyła się europejska konferencja zatytułowana „Skuteczne zarządzanie programami i projektami nowej perspektywy Europejskiego Funduszu Społecznego 2007–2013”. Konferencja została zorganizowana przy współpracy trzech instytucji: Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Fundacji „Fundusz Współpracy” oraz grupy roboczej powołanej przez Komisję Europejską (Capacity Building Group). Wzięli w niej udział przedstawiciele Komisji Europejskiej oraz instytucji zaangażowanych w realizację projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej w Polsce, na Litwie, we Włoszech, w Szwecji i w Irlandii, a także kluczowych instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie programów i projektów EFS w Polsce – m.in. ministerstw, instytucji wdrażających projekty EFS w regionach (reprezentanci urzędów wojewódzkich i marszałkowskich), organizacji partnerów społecznych oraz organizacji realizujących projekty Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Wśród uczestni-

ków tego wydarzenia znaleźli się również niezależni eksperci z dziedziny zarządzania. Ogółem w konferencji wzięło udział ok. 140 osób.

Głównym celem konferencji było z jednej strony stworzenie okazji do podzielenia się refleksjami na temat dotychczasowych praktyk zarządzania programami i projektami finansowanymi ze środków EFS, z drugiej zaś opracowanie – we wspólnym gronie decydentów, przedstawicieli instytucji wdrażających i projektodawców – wytycznych służących zwiększeniu skuteczności i efektywności zarządzania przedsięwzięciami, które będą realizowane w nowym okresie programowania EFS.

Podczas konferencji przedstawiono:

- rozwiązania stosowane i sprawdzone w Europie w strukturach zarządzania programami EFS na poziomie regionalnym;
- propozycje rozwiązań oraz pozytywne przykłady zastosowania metod i narzędzi wspierających procesy zarządcze w przypadku projektodawców i realizatorów projektów, a także instytucji wdrażających oraz zarządzających;
- założenia wspólnej perspektywy łączącej doświadczenia kierowników projektów, osób oceniających przedsięwzięcia, ekspertów krajowych i międzynarodowych, pracowników oraz kierowników instytucji zaangażowanych w system zarządzania EFS;
- najnowsze rozwiązania z zakresu zarządzania projektami rekomendowanymi przez Komisję Europejską i społeczność międzynarodową dla okresu programowania 2007–2013;
- plany wsparcia dla programów i projektów finansowanych z EFS w latach 2007–2013.

2. Sesja plenarna „Zarządzanie projektami – doświadczenia i wyzwania”. Wypowiedzi prelegentów

Podczas sesji plenarnej – prowadzonej przez przedstawicieli Komisji Europejskiej, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Fundacji „Fundusz Współpracy” oraz ekspertów – przedstawiono założenia Komisji Europejskiej dotyczące roli i znaczenia skutecznego zarządzania projektami finansowanymi ze środków EFS w osiągnięciu celów stawianych przez Komisję Europejską, a także planowane rozwiązania we wdrażaniu projektów i programów w nowym okresie programowania w Polsce. Zaprezentowano również wyniki badań ewaluacyjnych przeprowadzonych wśród Partnerstw na rzecz Rozwoju realizujących projekty w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w zakresie wykorzystania metod zarządzania w projektach IW EQUAL.

Lech Witecki, prezes Fundacji „Fundusz Współpracy”, zwrócił uwagę na dotychczasową współpracę Fundacji, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i Komisji Europejskiej, które podjęły wiele wspólnych działań służących tworzeniu potencjału wiedzy i umiejętności Partnerstw realizujących projekty: *Konferencja ta ma szczególne znaczenie, otwiera nową erę w zarządzaniu projektami w ramach nowej perspektywy ESF 2007–2013. Stanowi podsumowanie dotychczasowych działań w zakresie wdrażania nowej jakości w zarządzaniu projektami europejskimi. W ciągu około dwóch lat realizacji programu EQUAL instytucjom zaangażowanym we wdrażanie tej inicjatywy proponowano różnorodne formy wsparcia merytorycznego. Jedną z takich form były szkolenia z zakresu wykorzystania metod zarządzania projektami. Z doświadczeń zdobytych podczas wdrażania Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL wynika, że na poziomie projektów i programów coraz częściej wykorzystuje się metodykę zarządzania cyklem projektu. Dziś już wiadomo, że z metodyki tej skorzystało około 70% organizacji biorących udział w programie. Wykorzystanie doświadczeń nabytych przez około 650 instytucji wchodzących w skład Partnerstw na rzecz Rozwoju Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w dłuższej perspektywie może się przyczynić do poprawy jakości zarządzania i wdrażania nowych programów operacyjnych finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.*

O skutecznym planowaniu i wdrażaniu działań finansowanych z EFS mówił **Gerhard Braeunling**, dyrektor Departamentu ds. Zatrudnienia i Polityki Społecznej Komisji Europejskiej: *Po pierwsze, trzeba zadbać o to, aby cele projektów były zgodne z celami programu wspólnotowego, po drugie – dostosować projekty do zapotrzebowania poszczególnych grup społecznych, po trzecie – zmniejszyć koszty administracji projektów poprzez wprowadzenie ujednoczonej struktury zarządzania, po czwarte – zapewnić większą skuteczność projektów poprzez dobry monitoring.* Braeunling zapewnił również, że Komisja Europejska będzie wspierała Polskę w realizacji przedsięwzięć finansowanych z funduszy unijnych.

W trakcie sesji plenarnej rozmawiano o zastosowaniu metodyki zarządzania cyklem projektu w nowej perspektywie programowej EFS przypadającej na lata 2007–2013. *Zadajemy sobie pytanie, w jakim stopniu wykorzystywać w realizacji projektów metodykę PCM, w jakim zakresie powinna ona być obowiązkowa dla projektodawców – stwierdził Piotr Stronkowski, zastępca dyrektora Departamentu Zarządzania EFS w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Myślimy też o tym, w jakim stopniu powinniśmy się w tej chwili skupić na szkoleniu osób pracujących przy wdrażaniu funduszy strukturalnych, w jakim zaś na szkoleniu projektodawców. Ta konferencja jest dobrą okazją, by spróbować odpowiedzieć na te pytania. Została ona zorganizowana w bardzo ważnym momencie, gdyż właśnie kończymy etap negocjacji nad programem operacyjnym „Kapitał ludzki”, który będzie współfinansowany przez EFS, czyli podejmowane są ostatnie decyzje dotyczące wykorzystania EFS przez następnych 9 lat. Obecnie dysponujemy środkami z EFS w kwocie około 2 mld euro, w „nowej perspektywie” będzie to około 10 mld. Jest to ogromna szansa dla Polski. Jednocześnie zdajemy sobie sprawę, że sytuacja na polskim rynku pracy, mimo pewnej poprawy, wciąż jest trudna i stanowi dla nas olbrzymie wyzwanie. EFS stwarza szansę na rozwiązanie wielu problemów, w związku z tym jest oczywiste, że jesteśmy zainteresowani nie tylko tym, żeby wydać te 10 mld, ale przede wszystkim żeby je wydać mądrze i w taki sposób, aby efekty były widoczne i długotrwałe na rynku pracy, żebyśmy dzięki tym pieniądзом zbudowali trwałe podstawy długotrwałego rozwoju polskiej gospodarki oraz żeby dzięki temu Polska mogła dokonać skoku cywilizacyjnego, zwłaszcza w dziedzinie kapitału ludzkiego. Zadajemy sobie pytanie, jak wzmocnić ten proces, jak zapewnić, żeby inwestycje, które będą finansowane z EFS odznaczały się wysoką jakością i osiągały zamierzone rezultaty. Chcielibyśmy się podzielić z Państwem doświadczeniami, które zdobyliśmy podczas realizacji programu EQUAL podczas dwóch lat jego realizacji. Zastanawialiśmy się, jak zwiększyć jakość projektów realizowanych w ramach tego programu i udoskonalić zarządzanie nimi. Zainspirowani opiniami i doświadczeniami innych krajów, a także Komisji Europejskiej, zdecydowaliśmy się przeznaczyć znaczące środki na wsparcie Partnerstw w zakresie zarządzania cyklem projektów.*

Na temat wyników badań dotyczących zastosowania PCM w zarządzaniu projektami mówił **Bartosz Grucza** z warszawskiej Szkoły Głównej Handlowej: *Pierwsza tura programu EQUAL nie była realizowana w Polsce i to dlatego, jak sądzę, trudno było nawiązać współpracę z organizacjami, które w trakcie realizacji tego programu osiągnęły dobre rezultaty. Obecnie jednak można już na pewno powiedzieć, że polskie instytucje wykorzystują te doświadczenia i dlatego jest bardzo ważne, że w konferencji uczestniczą nie tylko goście z Włoch i Belgii, ale także Szwecji, Holandii, Irlandii, Litwy, Czech, którzy w podobny sposób wyrażali swoje potrzeby i przemyślenia dotyczące niezbędnych zmian w EFS w nowym okresie programowania. Osiągnięcia Polski w realizacji projektów są na tyle poważne, że możemy chwalić się nimi w Europie. W zakresie zastosowania PCM mamy bardzo wiele doświadczeń. Sądzę, że najważniejszy jest pewien poziom dojrzałości i odpowiedzialności projektowej, którą coraz częściej prezentują polskie Partnerstwa.*

Erik Kijne (ekspert PCM Group Process Consultants and Moderators, Bruksela) zwrócił uwagę na rolę planowania w zarządzaniu projektami. Ważne jest, aby ocenić, czy projekt spełnia warunki jakości, czy grupy, do których jest skierowany, mają wpływ na jego tworzenie, czy odpowiada ich potrzebom oraz czy po jego ukończeniu beneficjenci projektu wykorzystają jego rezultaty. W planowaniu jednym ze skutecznych narzędzi identyfikowania potrzeb jest metodyka PCM, która wymaga udziału w planowaniu beneficjentów projektu.

3. Praca w grupach roboczych – „Jak lepiej zarządzać projektami?”

Główną część konferencji stanowiły warsztaty służące opracowaniu rekomendacji do realizacji projektów i programów nowej perspektywy zarządzania EFS, zakończone głosowaniem wszystkich uczestników, służącym uzyskaniu ich opinii na temat opracowanych propozycji, oraz panel dyskusyjny z udziałem przedstawicieli Komisji Europejskiej, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz ekspertów.

Zorganizowano cztery warsztaty, podczas których dyskutowano nad problemami i rozwiązaniami w zakresie zarządzania projektami z różnych perspektyw:

- Grupa robocza I:** Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy regionu.
- Grupa robocza II:** Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy programu.
- Grupa robocza III:** Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy beneficjentów projektu.
- Grupa robocza IV:** Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy ekspertów (wsparcie lub ocena projektu).

3.1. Grupa robocza I: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy regionu

Moderator: Monica Puel (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori – ISFOL, Włochy).

Współmoderatorzy: Valentina Benni (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori – ISFOL, Krajowa Struktura Wsparcia EQUAL, Włochy), Anna Jawor (IBM), Izabela Laskowska (Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji) oraz Emil Bukłaha i Michał Zalewski (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie).

Cele sesji

- Zidentyfikowanie głównych problemów w zarządzaniu projektami EFS na poziomie regionalnym.
- Wymiana polskich i zagranicznych doświadczeń związanych z zarządzaniem projektami na poziomie regionu w okresie programowania 2004–2006.
- Opracowanie możliwych rozwiązań dla zdiagnozowanych problemów, pozwa-

lających uniknąć błędów oraz usprawnić realizację programów i projektów regionalnych.

Uczestnicy

W sesji uczestniczyło ponad 20 osób. Byli to przedstawiciele administracji publicznej zarówno szczebla lokalnego (urzędów marszałkowskich), jak i centralnego (reprezentanci Ministerstwa Rozwoju Regionalnego), samorządów oraz beneficjentów (organizacji realizujących projekty finansowane z EFS lub planujących skorzystanie z tego wsparcia w latach 2007–2013).

Program sesji

Pierwszym zadaniem uczestników podzielonych na dwie grupy było wspólne zidentyfikowanie trzech najistotniejszych wyzwań lub problemów, które można napotkać przy zarządzaniu projektami EFS na poziomie regionalnym. Następnie Erica Giordano (Włochy) przedstawiła specyfikę zarządzania projektami IW EQUAL w regionie Piemontu. Omówiła problemy, które pojawiały się w trakcie wdrażania programu oraz środki, jakich użyto, aby zapobiec tym trudnościom.

Po krótkiej dyskusji na temat rozwiązań zastosowanych we Włoszech, przystąpiono do trzeciego etapu sesji – wypracowywania zaleceń i propozycji rozwiązań głównych problemów w zarządzaniu projektami na poziomie regionalnym.

Problemy zidentyfikowane przez uczestników oraz zaproponowane sposoby ich rozwiązania

Pierwsza grupa problemów. Istotną przeszkodę dla beneficjentów programów stanowią skomplikowane, trudne do zrozumienia procedury. Brak zrozumienia formalnej strony pozyskiwania środków z EFS zniechęca potencjalnych wnioskodawców do składania propozycji projektów. Jednocześnie urzędnicy pracujący w administracji lokalnej sami niejednokrotnie mają trudności ze zrozumieniem procedur przyznawania dofinansowania, przez co, chcąc się zabezpieczyć przed możliwymi nieprawidłowościami, stawiają projektodawcom zawyżone wymagania.

Proponowane rozwiązanie. Stopień absorpcji środków unijnych może zostać znacznie zwiększony dzięki uproszczeniu procedur finansowych. Zasady uzyskiwania dofinansowania powinny być zrozumiałe zarówno dla beneficjentów nie mających specjalistycznej wiedzy, jak i dla urzędników wyznaczonych do zarządzania programem na poziomie województwa. Uproszczenie procedur finansowych pozwoli ponadto zapobiec opóźnieniom w wypłacaniu poszczególnych transzy dofinansowania.

Druga grupa problemów. Słownictwo i terminologia stosowane w dokumentach programowych, procedurach i wymaganych dokumentach często są niezrozumiałe dla osób nie mających odpowiedniego przygotowania merytorycznego. Ponieważ

wnioskodawcami EFS są często przedstawiciele organizacji pozarządowych, niezaznajomieni z językiem urzędowym, zrozumienie założeń programu stanowi dla nich zazwyczaj istotne wyzwanie. Problem niezrozumiałej terminologii pojawia się również na wyższych szczeblach zarządzania projektami, np. podczas komunikacji między administracją lokalną a Instytucją Finansującą.

Proponowane rozwiązanie. Należy wprowadzić wspólną, uproszczoną i zrozumiałą terminologię w dokumentacji i procedurach projektów EFS. Dzięki temu po środki unijne będzie skłonna sięgać większa liczba organizacji, a ponadto zostanie usprawniona komunikacja zarówno między wnioskodawcami a szczeblem regionalnym, jak i szczeblem regionalnym a administracją centralną.

Trzecia grupa problemów. Zdarza się, że działania różnych podmiotów wdrażających programy unijne są niespójne. Każda instytucja stosuje nieco odmienne podejście do zarządzanych projektów, wymaga innych dokumentów, zwraca uwagę na inne elementy realizowanych przedsięwzięć. Brakuje spójnego podejścia do zarządzania projektami.

Proponowane rozwiązanie. Powinny zostać opracowane dokumenty strategiczne określające konkretne kierunki działań w nowej perspektywie finansowej. Rozwiązanie takie pozwoli na ujednoczenie podejścia do zarządzania projektami w różnych instytucjach zaangażowanych we wdrażanie programów unijnych. Organizacje beneficjentów będą mogły w większym stopniu wykorzystywać zdobyte doświadczenia podczas realizacji projektów o nieco odmiennym charakterze.

Czwarta grupa problemów. Duże utrudnienie stanowi słaba komunikacja między Instytucjami Wdrażającymi a projektodawcami. Brakuje możliwości szybkiego wyjaśniania wątpliwości i rozwiązywania problemów powstałych podczas realizacji projektów. Niewystarczająca jest również promocja dostępnego dofinansowania z EFS.

Proponowane rozwiązanie. Należy opracować system wymiany informacji i komunikacji między zaangażowanymi stronami oraz uruchomić mechanizm bieżących konsultacji beneficjentów z Instytucjami Wdrażającymi. Powinna być także umożliwiona wymiana informacji i najlepszych praktyk między różnymi organizacjami realizującymi projekty w ramach tych samych programów. Trzeba położyć większy nacisk na reklamę i promocję EFS.

Piąta grupa problemów. Władze regionalne często nie mają możliwości dostosowania programu do specyfiki swojego regionu lub województwa. Mała decyzyjność władz na poziomie regionalnym znacznie utrudnia elastyczne podejście do problemów mieszkańców.

Proponowane rozwiązanie. W nowym okresie programowania EFS powinien założyć większą decyzyjność na poziomie regionu, tak aby władze lokalne mogły lepiej dostosować programy unijne do potrzeb danego województwa. Należy pamiętać,

że niektóre problemy społeczne są wspólne dla wszystkich województw, inne zaś są bardzo specyficzne i trudno jest stosować te same rozwiązania np. na górniczym Śląsku i rolniczym Podlasiu.

3.2. Grupa robocza II: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy programu

Moderator: Lidia Kuczmierowska (LK Konsulting, Warszawa).

Współmoderatorzy: Agnieszka Siekiera, Aleksander Wasiak-Radoszewski (Fundacja „Fundusz Współpracy”).

Cele sesji

- Zapoznanie uczestników z doświadczeniami związanymi z zastosowaniem metodyki zarządzania cyklem projektu przy wdrażaniu Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL we francuskojęzycznej Belgii i na Litwie.
- Dokonanie wspólnej analizy najczęstszych i najważniejszych problemów związanych z zarządzaniem projektami oraz programami finansowanymi z EFS.
- Zaproponowanie rozwiązań dla wybranych problemów w zarządzaniu projektami.

Uczestnicy

W sesji uczestniczyło ponad 30 osób. Byli to przedstawiciele administracji publicznej zarówno szczebla centralnego (Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Finansów), jak i lokalnego (województw), a także samorządów oraz organizacji pozarządowych. W pracach grupy uczestniczyli również goście z Litwy, Belgii i Czech oraz przedstawiciel Komisji Europejskiej.

Program sesji

W pierwszej części spotkania zostały przedstawione dwie prezentacje poświęcone zagranicznym doświadczeniom z zakresu zarządzania projektami:

- „Metodyka zarządzania cyklem projektu (PCM) – klucz do sukcesu?” (Jenny Charlier, francuskojęzyczna Belgia).
- „Wykorzystanie PCM do poprawy skuteczności i spójności litewskiego programu EQUAL” (Neringa Poskute, Litwa).

Druga część sesji miała charakter warsztatowy. Uczestnicy wspólnie stworzyli listę problemów, z jakimi najczęściej spotykają się w zarządzaniu projektami finansowanymi z EFS. Wymienionych zostało blisko 50 problemów, spośród których, po uporządkowaniu i pogrupowaniu podobnych zagadnień, wybrano pięć najważniejszych. Następnie dla każdego z tych problemów sformułowano propozycje rozwiązań.

Problemy zidentyfikowane przez uczestników oraz zaproponowane sposoby ich rozwiązania

Pierwsza grupa problemów. Nadmierne rozbudowanie procedur i wymagań formalnych stanowi dla wielu podmiotów istotną barierę w korzystaniu z funduszy. Jest także przyczyną nieefektywności zarówno zarządzania, jak i samego wykorzystania środków. Dotyczy to również systemu kontroli wydatkowania funduszy. System ten jest niespójny, niejednokrotnie dochodzi w nim do dublowania funkcji kontrolnych.

Proponowane rozwiązanie. Należy dokonać przeglądu obecnie obowiązujących procedur oraz podziału odpowiedzialności i kompetencji między różnymi instytucjami. Trzeba wyeliminować te, które nie są niezbędne lub się powtarzają. Ponadto nie należy tworzyć dodatkowych regulacji poza tymi, które zostały sformułowane przez struktury unijne.

Druga grupa problemów. Ogólnie obowiązujące regulacje prawne w niewystarczający sposób uwzględniają uwarunkowania korzystania z funduszy strukturalnych. Warunki korzystania z funduszy i przepisy prawa często są niespójne.

Proponowane rozwiązanie. Należy zwrócić uwagę ustawodawców oraz podmiotów mających wpływ na prawo lokalne na konieczność tworzenia takiego prawa, które będzie sprzyjało racjonalnemu i sprawnemu wykorzystywaniu funduszy strukturalnych. Trzeba podjąć regularne działania w tej dziedzinie (rozpocząć tzw. mainstreaming prawny, polegający na włączaniu zagadnień dotyczących wykorzystania funduszy strukturalnych w procesy tworzenia prawa).

Trzecia grupa problemów. Obecnie obowiązujące procedury i tryb podejmowania decyzji w znacznym stopniu utrudniają wprowadzanie zmian do projektów, co w przypadku dłuższych, bardziej złożonych przedsięwzięć jest często nie do uniknięcia.

Proponowane rozwiązanie. Do standardów zarządzania projektami finansowanymi z funduszy strukturalnych należy wprowadzić elementy zarządzania zmianą i ryzykiem. Elementy takie powinny znaleźć się we wnioskach o dotacje i procedurach ich oceny, a także w standardowych procedurach instytucji zarządzających i wdrażających.

Czwarta grupa problemów. Położenie nacisku na to, aby zdążyć z wydatkowaniem wszystkich przyznanych środków powoduje, iż cele programów i projektów (czyli to, czemu rzeczywiście mają służyć podejmowane działania) stają się kwestią drugorzędną.

Proponowane rozwiązanie. Należy upowszechnić stosowanie metodyki zarządzania cyklem projektu, która wymusza skupienie się na logice interwencji – w pierwszej kolejności na zmianie społecznej i gospodarczej, jakiej powinny być podporządkowane zarówno działania projektowe, jak i wymagania proceduralne.

Piąta grupa problemów. Niewystarczająca wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania projektami wśród pracowników projektodawców, instytucji zarządzających i innych, mających wpływ na realizację przedsięwzięć finansowanych z funduszy strukturalnych jest przyczyną wielu problemów, związanych np. z wadliwie opracowanymi harmonogramami, źle skonstruowanymi wskaźnikami osiągnięcia celów i rezultatów, przeszacowanymi lub niedoszacowanymi budżetami.

Proponowane rozwiązanie. Należy zapewnić szeroki dostęp do wysokiej jakości szkoleń, doradztwa oraz materiałów informacyjno-edukacyjnych z zakresu zarządzania projektami. Szkoleniami takimi powinni być objęci projektodawcy, przedstawiciele instytucji zarządzających, a także inni interesariusze.

3.3. Grupa robocza III: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy beneficjentów

Moderator: Bartosz Grucza (Szkola Główna Handlowa, Warszawa).

Współmoderatorzy: Olga Nadszakała (SGH), Paweł Wyrozębki (SGH).

Cele sesji

- Zaprezentowanie doświadczeń związanych ze stosowaniem PCM z punktu widzenia beneficjentów projektu.
- Porównanie różnych metod zarządzania projektami stosowanych przez beneficjentów Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.
- Ocena stopnia wykorzystania i przydatności PCM w zarządzaniu projektami Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.
- Dokonanie wspólnej analizy problemów towarzyszących beneficjentom zarządzającym projektami finansowanymi ze środków EFS.
- Zaproponowanie rozwiązań dla zdiagnozowanych problemów.

Uczestnicy

W sesji wzięli udział głównie beneficjenci bezpośredni projektów finansowanych ze środków EFS, czyli przedstawiciele administracji publicznej oraz samorządów na szczeblu lokalnym, oraz reprezentanci instytucji pozarządowych. W pracach grupy uczestniczyli ponadto przedstawiciele trzech Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Program sesji

Podczas sesji zostały przedstawione doświadczenia trzech polskich Partnerstw na rzecz Rozwoju Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL wykorzystujących metodykę zarządzania cyklem projektu:

- Rola autoewaluacji i monitorowania w zarządzaniu projektem. Doświadczenia Partnerstwa „Szansa bez munduru” (Maria Darowska, Grupa Antares, Warszawa).
- Zastosowanie metodyki zarządzania cyklem projektu (PCM) do przygotowania i wdrażania projektu PIW EQUAL (Kamila Jeżowska, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju [UNDP], Warszawa).
- „Partnerstwo wyrównania szans” – realizacja projektu (Jerzy Pilimon, NSZZ Solidarność, Region Warmińsko-Mazurski, Olsztyn).

W części warsztatowej spotkania skoncentrowano się na odnalezieniu wspólnych problemów najczęściej towarzyszących beneficjentom realizującym projekty. Zgłoszone problemy zostały przypisane do szerszych kategorii. W ten sposób zidentyfikowano pięć grup problemowych, które w dalszej kolejności poddano wnikliwej analizie i wspólnie zaproponowano rozwiązania.

Problemy zidentyfikowane przez uczestników oraz zaproponowane sposoby ich rozwiązania

Pierwsza grupa problemów. Zbyt skomplikowane procedury finansowania i rozliczania projektów. Brak spójnych wytycznych dotyczących zarządzania projektami. Brak wspólnego standardu zarządzania dla różnych programów finansowanych ze środków EFS.

Proponowane rozwiązanie. Należy uprościć procedury poprzez opracowanie wspólnego standardu w zarządzaniu, który mógłby zostać przyjęty dla wszystkich przedsięwzięć finansowanych z EFS. Beneficjenci ubiegający się o środki w ramach różnych programów mogliby wówczas opierać się na podobnych założeniach metodycznych, skupiając się w większym stopniu na meritum projektu.

Druga grupa problemów. Niedostateczny system wsparcia projektodawców i zespołów realizujących projekty.

Proponowane rozwiązanie. Poszerzenie zakresu dostępnych szkoleń na wszystkich etapach przygotowania i realizacji projektu. Opracowanie systemu certyfikacji organizacji w zakresie znajomości metodyki zarządzania cyklem projektu. Stworzenie społeczności PCM oraz bazy najlepszych praktyk, dających większe szanse na skorzystanie ze sprawdzonych już rozwiązań.

Trzecia grupa problemów. Projekty nie odpowiadają na faktyczne potrzeby beneficjentów. Nie zaspokajają ich, skupiając się często na zagadnieniach drugoplanowych.

Proponowane rozwiązanie. Należy uwzględnić perspektywę beneficjentów poprzez ich aktywny udział w procesie przygotowania projektu, a także rozpocząć realizację projektu od gruntownej analizy problemu z uwzględnieniem różnych punktów widzenia i perspektyw, tak aby tworzona diagnoza sytuacji odzwierciedlała faktyczne problemy beneficjentów.

Czwarta grupa problemów. Konieczność opracowywania bardzo szczegółowych i rozbudowanych wniosków o dofinansowanie projektów przy zaangażowaniu własnych, często niewystarczających zasobów.

Proponowane rozwiązanie. Należy wprowadzić podział decyzji o przyznaniu środków na dofinansowanie projektu na decyzję wstępną i decyzję ostateczną. W pierwszej fazie następowałaby selekcja pomysłów na projekt i ich wstępnej koncepcji. Dopiero po ich zaakceptowaniu powstawałyby opracowania szczegółowe, wymagające poniesienia znacznych nakładów i zaangażowania czasowego.

Piąta grupa problemów. Rozbudowany system dokumentacji projektowej – zbyt sformalizowany i biurokratyczny, często oderwany od logicznej konstrukcji projektu.

Proponowane rozwiązanie. Wniosek o dofinansowanie projektu powinien być tożsamy z dokumentami opisującymi strategię projektu i jego podstawowe założenia. Należy wprowadzić jednolity standard, według którego tworzono by dokumentację projektu na potrzeby własne projektodawców oraz dla instytucji oceniających i finansujących przedsięwzięcia EFS.

3.4. Grupa robocza IV: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy ekspertów (wsparcie lub ocena projektu)

Moderator: Erik Kijne (PCM Group Process Consultants and Moderators, Bruksela).

Współmoderator: Kamila Mitrofaniuk (Szkola Główna Handlowa w Warszawie).

Cele sesji

- Zapoznanie uczestników z doświadczeniami związanymi ze stosowaniem metodyki zarządzania cyklem projektu w procesach związanych z ewaluacją i oceną projektów.
- Zapoznanie uczestników z metodami zarządzania projektami w Irlandii i Szwecji.
- Dokonanie wspólnej analizy problemów towarzyszących pracy ekspertów w programach EFS.
- Zaproponowanie rozwiązań dla zidentyfikowanych problemów.

Uczestnicy

W sesji uczestniczyło ponad 30 osób. Byli to przedstawiciele administracji publicznej zarówno szczebla centralnego (Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Finansów), jak i lokalnego (województw), a także organizacji odpowiedzialnych za wsparcie merytoryczne programów – szkół wyższych, instytucji szkoleniowych. W pracach grupy uczestniczyli również goście z Irlandii, Szwecji oraz Czech.

Program sesji

W pierwszej części spotkania uczestnicy zostali poproszeni o zdiagnozowanie w 5–8-osobowych grupach trzech problemów, z którymi najczęściej spotykają się w swej codziennej pracy. Problemy te zostały następnie pogrupowane w kategorie tematyczne. W drugiej części przedstawiono trzy prezentacje poświęcone różnym doświadczeniom z zakresu zarządzania projektami na szczeblu eksperckim. Autorami prezentacji byli:

- Dr inż. Jan Anderasik (rektor Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu).
- Ciara Monaghan (WRC Social & Economic Consultants – EQUAL Krajowa Struktura Wsparcia, Irlandia).
- Torsten Thunberg, koordynator EQUAL, Swedish ESF Council, Szwecja)

Kolejna część sesji miała charakter warsztatowy. Każda z grup opracowywała propozycje rozwiązań dla innej kategorii problemów.

Problemy zidentyfikowane przez uczestników oraz zaproponowane sposoby ich rozwiązania

Pierwsza grupa problemów. Trudności z przenoszeniem doświadczeń zdobytych w czasie realizacji (ewaluacji) projektów na kolejne programy. Duża rotacja personelu zatrudnionego przy realizacji i wsparciu merytorycznym projektów.

Proponowane rozwiązanie. Stworzenie „banku wiedzy” gromadzącego doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji projektów przyspieszyłoby proces wdrażania nowych pracowników.

Druga grupa problemów. Na różnych poziomach wdrażania programów i projektów stosowane są inne metody zarządzania, co utrudnia sprawną realizację danego przedsięwzięcia.

Proponowane rozwiązanie. Należy wprowadzić spójny proces zarządzania programem, uwzględniający wszystkich uczestników. Uczestnicy sesji warsztatowej z dużym entuzjazmem poparli irlandzki, autorski model „inteligentnego zarządzania projektem”, opierający się w dużej mierze na „zdrowym rozsądku”.

Trzecia grupa problemów. Trudności z przenoszeniem dobrych pomysłów i wizji na wysokiej jakości wnioski projektowe, co obniża jakość realizowanych projektów oraz dyskryminuje słabe organizacje.

Proponowane rozwiązanie. Należy zwiększyć zakres wsparcia merytorycznego w pierwszej fazie planowania projektów (na etapie przygotowywania wniosków lub wstępnych propozycji). Poparcie uzyskał model szwedzki, polegający na tym, że osoby przygotowujące wnioski mogą korzystać z pomocy „konsultantów PCM”, których zadaniem jest pomoc w przenoszeniu wizji na dobre jakościowo projekty.

RAPORT PODSUMOWUJĄCY

Czwarta grupa problemów. Niewłaściwe podejście do pracy ekspertów – oczekiwanie na podyktowanie przez nich właściwego rozwiązania.

Proponowane rozwiązanie. Istnieje konieczność zmiany postrzegania roli eksperta – zmiany jego wizerunku z eksperta-wykładowcy na doradcę-moderatora. Należy także upowszechnić profesjonalną facylitację.

Piąta grupa problemów. Trudności z utrzymaniem płynności finansowej w czasie realizacji projektów, będące szczególnym ograniczeniem dla małych organizacji.

Proponowane rozwiązanie. Należy wprowadzić prefinansowanie projektów oraz usprawnić cały proces finansowy.

4. Dyskusja panelowa

4.1. Przedstawienie wyników pracy w grupach roboczych

W dyskusji panelowej udział wzięli:

- Jerzy Kwieciński (podsekretarz stanu, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego);
- Gerhard Braeunling (dyrektor Departamentu ds. Zatrudnienia i Polityki Społecznej Komisji Europejskiej);
- Lech Witecki (prezes Fundacji „Fundusz Współpracy”);
- Witold Witowski (dyrektor Biura Wdrażania EFS, Ministerstwo Edukacji Narodowej);
- prof. Michał Trocki (ekspert, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie);
- Bartosz Grucza (ekspert, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie);
- Monica Puel (ekspert, ISFOL, Włochy);
- Erik Kijne (ekspert, PCM Group, Process Consultants and Moderators, Bruksela);
- Lidia Kuczmierowska (ekspert, LK Konsulting, Warszawa);
- Jacek Ostrowski (naczelnik wydziału, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego).

Dyskusja rozpoczęła się od przedstawienia przez moderatorów rezultatów pracy poszczególnych grup warsztatowych, opisanych szczegółowo w punkcie 3 raportu. Sformułowano również następujące zalecenia dotyczące zarządzania projektami w nowym okresie programowania z perspektywy regionu, programu, beneficjentów oraz ekspertów.

Wnioski grupy roboczej I – perspektywa regionu:

- Uproszczenie procedur finansowych.
- Wprowadzenie wspólnej, zrozumiałej terminologii w dokumentacji i procedurach EFS.
- Ujednoczenie podejścia do zarządzania projektami w różnych instytucjach zaangażowanych we wdrażanie programów finansowanych z EFS.
- Stworzenie systemu komunikacji i wymiany informacji między różnymi podmiotami zaangażowanymi we wdrażanie programów i projektów. Uruchomienie mechanizmu bieżących konsultacji beneficjentów z instytucjami wdrażającymi.

Wnioski grupy roboczej II – perspektywa programu:

- Uproszczenie procedur i ograniczenie warunków stawianych wnioskodawcom tylko do wymagań unijnych, bez tworzenia dodatkowych obowiązków i ograniczeń przez zarządzające środkami struktury krajowe.
- Udostępnienie większej liczby wysokiej jakości szkoleń, konsultacji i materiałów z zakresu zarządzania projektami. Przejście od orientacji na maksymalizację wykorzystania środków do orientacji na cele (rozwiązywanie problemów społecznych). Służyć temu może szerokie zastosowanie metodyki zarządzania cyklem projektu.

- Wprowadzenie elementów zarządzania ryzykiem do systemu wdrażania funduszy strukturalnych jako jeden ze sposobów uelastycznienia zarządzania programami i projektami EFS.
- Podjęcie na szczeblu centralnym i lokalnym regularnych działań na rzecz synchronizacji przepisów prawa i zasad ubiegania się oraz korzystania z funduszy strukturalnych. Włączanie zagadnień efektywnej absorpcji środków unijnych w główny nurt tworzenia prawa (mainstreaming prawny).

Wnioski grupy roboczej III – perspektywa beneficjentów:

- Wprowadzenie wspólnego standardu zarządzania dla wszystkich przedsięwzięć finansowanych z EFS.
- Stworzenie efektywnego systemu wsparcia beneficjentów, którego elementami byłyby szkolenia, system certyfikacji organizacji w zakresie znajomości metodyki zarządzania cyklem projektu, baza najlepszych praktyk w dziedzinie zarządzania projektami, wzajemna wymiana w ramach tzw. społeczności dobrych praktyk.
- Uwzględnienie perspektywy beneficjentów w procesie przygotowywania projektu, tak aby diagnoza sytuacji odzwierciedlała ich rzeczywiste potrzeby, a cały projekt był oparty na rzetelnej analizie problemu.
- Wprowadzenie dwustopniowych konkursów grantowych. Pełny wniosek o dotację byłby wymagany po zaakceptowaniu wstępnego pomysłu na projekt.
- Ujednoczenie standardu, według którego tworzona będzie dokumentacja projektu na potrzeby własne projektodawców oraz dla instytucji oceniających i finansujących przedsięwzięcia EFS.

Wnioski grupy roboczej IV – perspektywa ekspertów:

- Stworzenie banku wiedzy gromadzącego doświadczenia ze zrealizowanych projektów.
- Wprowadzenie spójnego systemu zarządzania projektami i programami na wszystkich poziomach wdrażania unijnych przedsięwzięć.
- Zwiększenie zakresu wsparcia merytorycznego w pierwszej fazie planowania projektów (na etapie przygotowywania wniosków lub wstępnych propozycji projektów).
- Upowszechnianie profesjonalnej facylitacji.
- Usprawnienie procesu finansowania. Zwiększenie prefinansowania projektów

4.2. Podsumowanie wyników głosowania

W kolejnej części panelu dyskusyjnego, dzięki elektronicznemu systemowi do głosowania, każdy z uczestników konferencji mógł się ustosunkować do proponowanych rozwiązań, głosując za lub przeciw poszczególnym postulatam.

Największym, ponad 90-procentowym poparciem cieszyły się propozycje dotyczące uproszczeń procedur, wprowadzenia wspólnej terminologii i wspólnego standardu zarządzania projektami oraz uwzględnienia na wczesnym etapie planowania projektu perspektywy beneficjentów. Z kolei największe rozbieżności w ocenie wystąpiły w przypadku postulatów mówiących o potrzebie opracowania strategicznych doku-

mentów wyznaczających konkretne kierunki działań (71% głosów za, 29% przeciw) oraz zwiększenia decyzyjności na poziomie lokalnym (75% za, 25% przeciw). Bardzo duża różnica zdań ujawniła się natomiast w przypadku propozycji wprowadzenia dwustopniowych procedur konkursowych (58% głosów za, 42% przeciw).

4.3. Wypowiedzi uczestników panelu

W trakcie panelu zamykającego konferencję uczestnicy sformułowali wnioski dla instytucji zajmujących się administrowaniem programów na szczeblu krajowym. Najważniejsze z nich to: uproszczenie procedur finansowych, wprowadzenie elementów zarządzania zmianą i ryzykiem do systemów wdrażania funduszy strukturalnych, wsparcie szkoleniowe.

Zdaniem uczestniczącego w warszawskiej konferencji podsekretarza stanu w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego **Jerzego Kwiecińskiego** doświadczenia, jakie zdobywają obecnie realizatorzy unijnych projektów mogą być bardzo przydatne w najbliższych latach: *Liczę na to, że kadry, które w ten sposób nauczą się dobrego wykorzystania funduszy unijnych będą zaczynem do tego, żebyśmy mogli w nowej perspektywie finansowej realizować znacznie więcej projektów. Chcemy, aby już nie setki, ale tysiące organizacji mogły realizować projekty z EFS.* Minister Kwieciński zauważył ponadto, że problemy i rozwiązania zgłaszane przez zagranicznych i krajowych uczestników konferencji w znacznej mierze były tożsame. Zapewnił również, że wiele z tych uwag jest branych pod uwagę podczas tworzenia procedur w nowym okresie programowania EFS. Dodał, że cennym doświadczeniem dla urzędników odpowiedzialnych za zarządzanie programem byłoby znalezienie się na kilka dni „po drugiej stronie” – po stronie osób realizujących projekty finansowane z EFS. Wyraził także zrozumienie dla faktu, że brak płynności finansowej może być „zabójczy” dla małych organizacji. Ponadto stwierdził, iż: *W nowym okresie programowania nie jedna czwarta, ale dwie trzecie środków będzie zarządzanych na szczeblu lokalnym. Przygotowanie budżetu jest obecnie domeną ludzi pracujących w biznesie. Chcemy wprowadzić dwustopniowy system oceny wniosków. Tworzymy bazy dobrych praktyk, publikujemy różne materiały, opracowujemy interaktywne źródła informacji dla tych, którzy nie chcą „czytać”.*

Witold Witowski, dyrektor Biura Wdrażania EFS w Ministerstwie Edukacji Narodowej, zwrócił uwagę na kwestie finansowania projektów: *Słabym punktem jest brak umiejętności zarządzania finansami w ramach projektu przez projektodawców i beneficjentów. Większość projektów traci płynność finansową nie z powodu opóźnień w przekazywaniu środków, tylko dlatego, że beneficjenci nie uwzględnili różnego rodzaju wydatków. Procedura niby jest wszystkim znana i zaakceptowana, natomiast bardzo wielu beneficjentów nie zdaje sobie sprawy, że w pewnym momencie wydadzą pieniądze i nie będą mieli zdolności do wnioskowania o następne. Taka sytuacja bardzo często występuje w momencie, kiedy mamy wielu partnerów, lider projektu przekazuje im środki, a jednocześnie partnerzy jeszcze ich nie wydatkują, bo np. przygotowują się do zakupu. Lider pozostaje więc bez pieniędzy na wynagrodzenia dla swojego personelu, a partnerzy, którzy jeszcze nie wydali pieniędzy, nie mogą ich wycofać.*

RAPORT PODSUMOWUJĄCY

Bardzo dobrze, że ustawa przewiduje „negocjacje umów”. Projekty często są niedoszacowane lub przeszacowane. Wprowadźmy wskaźniki finansowe, oceniamy krzywą finansową dla całego cyklu projektu. Prefinansujemy projekty realizowane przez małe organizacje. W ramach SPO RZL testujemy model z rachunkiem powierniczym. Pamiętajmy jednak, iż jest to rozwiązanie droższe z punktu widzenia administrowania projektem.

Ponadto dr Witowski zaapelował o włączenie matrycy logicznej do wniosku. Dzięki temu narzędziu można bowiem szybko podnieść jakość przygotowywanych projektów.

Gerhard Braeunling (Komisja Europejska, Capacity Building Group) stwierdził, że procedury administracyjne należy gruntownie przemyśleć. Upraszczenie nie może bowiem oznaczać tylko usunięcia części procedur. Zapewnił, że Komisja Europejska z uwagą przysłuchuje się głosom pochodzącym z Polski i dokładnie je rozważa. Zachęcił do przyłączenia się do platformy internetowej Sound Planning, na której można na bieżąco wymieniać się doświadczeniami.

Jacek Ostrowski (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego) stwierdził, że resort od roku przygotowuje się do zadaniowego rozliczania projektów, pracuje nad upraszczaniem wniosków, ustawicznie konsultuje się ze społeczeństwem, skrupulatnie analizuje zgłaszane uwagi. *Zastanawialiśmy się nad wprowadzeniem matrycy logicznej do wniosku, ale nie tylko beneficjenci, lecz również instytucje wdrażające nie są jeszcze gotowe na ten krok. To ich w pierwszej kolejności będziemy szkolić. Nie chcemy siłą wdrażać PCM, chcemy powoli przybliżyć tę metodykę, nie zrażając Polaków. Oparcie wniosku o dofinansowanie na modelu matrycy logicznej planowane jest w drugiej połowie nowego okresu programowania.*

Erik Kijne (ekspert PCM Group Process Consultants and Moderators, Bruksela) stwierdził, że zarówno PCM, jak i inne narzędzia wspomagające zarządzanie projektami nie mogą być wdrażane pod przymusem: *Polacy bardziej niż nowych rozwiązań potrzebują logiki, która pociągnie za sobą właściwe postępowanie podczas przygotowywania projektu. Nie idźcie w stronę szkoleń i wykładów, lecz o wiele bardziej efektywnej moderacji.*

Lidia Kuczmierowska (LK Konsulting, Warszawa) zwróciła uwagę na konieczność wnikliwej analizy postulatów zgłoszonych w wyniku pracy grup – niektóre z nich bowiem mogą być trudne do pogodzenia (np. postulat uproszczenia procedur zarządzania z postulatem włączania wszystkich zainteresowanych na kolejnych etapach wdrażania programów i projektów), inne zaś powinny być poddane szerszym konsultacjom, ponieważ skutki ich wdrożenia już teraz wydają się niejednoznaczne.

Lech Witecki (prezes Fundacji „Fundusz Współpracy”) zwrócił uwagę na kwestie upraszczania procedur oraz aktywnej roli urzędników, którzy mają odpowiednie doświadczenie i wiedzę, jak tego dokonać.

5. Podsumowanie konferencji

Warszawska konferencja niewątpliwie spełniła oba zakładane cele: stworzyła okazję do wspólnej refleksji nad dotychczasowymi praktykami zarządzania projektami finansowanymi z EFS oraz umożliwiła wypracowanie – w gronie decydentów, przedstawicieli instytucji wdrażających, beneficjentów i ekspertów – wytycznych służących poprawie standardów zarządzania w nowym okresie programowania.

Jej wartością, oprócz konkretnych rezultatów w postaci listy dwudziestu wytycznych, było także połączenie perspektyw różnych instytucji i środowisk zaangażowanych we wdrażanie funduszy strukturalnych w Polsce. Okazało się, że wiele problemów, trudności i ograniczeń jest postrzeganych podobnie – wszyscy zgodnie przyznali, iż dotychczasowe wymagania i procedury ubiegania się o środki oraz korzystania z nich są nadmiernie rozbudowane, przyjęty sposób finansowania powoduje poważne problemy z utrzymaniem płynności nawet w przypadku dużych podmiotów, a nieumiejętność profesjonalnego zarządzania – zarówno po stronie realizatorów projektów, jak i urzędników z instytucji wdrażających – stanowi źródło dalszych kłopotów.

Dyskusje i wystąpienia podczas poszczególnych sesji pokazały, że wszystkie zainteresowane strony wyciągnęły z poprzedniego okresu programowania wiele cennych lekcji – mają świadomość własnych błędów, ale też wiedzą, co i jak należy zmienić, aby proces absorpcji unijnych środków przebiegał sprawnie i rzeczywiście przyczyniał się do rozwoju społecznego kraju. Służyć temu mają zmiany, jakie w systemie zarządzania środkami EFS planuje Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, a także wiele inicjatyw podejmowanych na rzecz poprawy standardów zarządzania projektami.

Ważną kwestią konferencji stanowiła dalsza profesjonalizacja zarządzania projektami. Wielokrotnie wskazywano na niedostatki zarządzania w latach 2004–2006, wynikające zarówno z niewiedzy oraz braku doświadczenia różnych instytucji, jak i z niedostatecznego wsparcia w tym zakresie. Dlatego z dużym zainteresowaniem spotkały się polskie i zagraniczne prezentacje doświadczeń ze stosowania metodyki zarządzania cyklem projektu na poziomie regionów, programów i pojedynczych projektów.

Uczestnicy konferencji wskazywali, iż upowszechnienie metodyki PCM, która będzie stopniowo wprowadzana jako obowiązująca w nowym okresie programowania, pozwoli rozwiązać wiele problemów w dziedzinie zarządzania przedsięwzięciami finansowanymi z EFS. Przyjęcie tego samego standardu przez instytucje wdrażające, zarządzające i beneficjentów przyczyni się do uproszczenia systemu zarządzania oraz ułatwi komunikację między nimi. Podejście do planowania stosowane w PCM, zakładające aktywny udział wszystkich najważniejszych grup interesariuszy, pozwoli na lepsze diagnozowanie potrzeb, natomiast przemyślana logika interwencji – na ich skuteczne i efektywne zaspokajanie. Z kolei zorientowanie na cele, do którego zmusza metodyka zarządzania cyklem projektu, umożliwi skupienie się na długofalowej zmianie społecznej, nie zaś na harmonogramach wydatkowania środków.

Dostrzegając korzyści płynące z wprowadzania metodyki PCM w okresie programowania 2007–2013, uczestnicy konferencji zwrócili uwagę, iż obecny poziom wiedzy i umiejętności związanych z jej stosowaniem w Polsce jest dość niski – zarówno po stronie potencjalnych beneficjentów, jak i instytucji zarządzających oraz wdrażających, a często także wśród ekspertów. Dlatego za konieczne uznano zapewnienie profesjonalnego, łatwo dostępnego wsparcia w postaci szkoleń, doradztwa oraz tworzenia różnych zasobów wiedzy i informacji, dzięki czemu możliwe byłoby upowszechnienie PCM.

Zagadnienia związane z profesjonalizacją zarządzania, w tym ze stosowaniem PCM, pojawiły się w wielu spośród dwudziestu postulatów odnoszących się do nowego okresu programowania EFS, sformułowanych przez uczestników konferencji. Postulaty zgłaszane podczas pracy w grupach roboczych uwzględniały cztery różne perspektywy: regionu, programu, beneficjentów i ekspertów. Mimo tak różnych punktów widzenia można dostrzec wnioski wspólne. Są to wytyczne odnoszące się przede wszystkim do uproszczenia i uelastycznienia systemu wdrażania środków EFS (uproszczenie procedur i wymagań, zasad finansowania, stosowanej terminologii, ułatwienie komunikacji między wnioskodawcami i instytucjami wdrażającymi, umożliwienie szybszego i prostszego wprowadzania uzasadnionych zmian) oraz do zapewnienia szerszego dostępu do różnych form wsparcia (wysokiej jakości szkolenia i doradztwo, bazy dobrych praktyk, wymiana doświadczeń, systemy informacji).

Konferencja pokazała, iż pierwszy okres programowania EFS, z jakiego korzystała Polska, mimo że był dla wszystkich zaangażowanych stron trudnym doświadczeniem, pozwolił jednocześnie wiele się nauczyć i sformułować wnioski ważne w kontekście lepszego wykorzystania środków w latach 2007–2013. Ta zdolność do refleksji nad własną praktyką, rzeczowego osądu mocnych i słabych stron systemu wdrażania EFS, a także otwartość na konstruktywny dialog i zmianę, widoczna u przedstawicieli różnych instytucji i środowisk, obecnych na konferencji, pozwala żywić uzasadnioną nadzieję, iż Polska dobrze wykorzysta tę wyjątkową okazję, która została jej stworzona w nowym okresie programowania.

Załącznik 1. Program konferencji

EUROPEJSKA KONFERENCJA

Skuteczne zarządzanie programami i projektami
nowej perspektywy Europejskiego Funduszu Społecznego 2007–2013
Hotel Sofitel Victoria
Warszawa, 1 czerwca 2007 r.

9.00–10.00. Rejestracja, punkty konsultacyjne

10.00–10.10. Powitanie

Lech Witecki (prezes Fundacji „Fundusz Współpracy”);

Piotr Stronkowski (zastępca dyrektora Departamentu Zarządzania EFS, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego).

10.10–11.30. Zarządzanie projektami – doświadczenia i wyzwania (sesja plenarna)

Prowadząca: Beata Puszczewicz (zastępca dyrektora Biura Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”).

- *Skuteczne planowanie i wdrażanie działań z Europejskiego Funduszu Społecznego – kluczem do osiągnięcia założonych celów* – Gerhard Braeunling (dyrektor Departamentu ds. Zatrudnienia i Polityki Społecznej, Komisja Europejska, Bruksela).
- *Wprowadzenie do metodyki zarządzania cyklem projektu – podstawowe podejście w zarządzaniu projektami* (Erik Kijne, PCM Group, Process Consultants and Moderators).
- Prezentacja metodyki zarządzania cyklem projektu (film).
- *Pomyślne zarządzanie projektami z zastosowaniem metodyki PCM przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL* (Bartosz Gucza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie).
- *Zastosowanie metodyki PCM w nowej perspektywie programowej EFS* (Piotr Stronkowski, zastępca dyrektora Departamentu Zarządzania EFS, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego).

11.10–11.30. Przerwa na kawę

11.30–13.00. Jak lepiej zarządzać projektami? (równoległe grupy robocze)

Grupa robocza I: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy regionu

Moderator: Monica Puel (ISFOL, Włochy)

Prezentacje – przedstawiciele regionów:

- Erica Giordano (Piemont, Włochy).

Grupa robocza II: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy programu

Moderator: Lidia Kuczmierowska (LK Konsulting, Warszawa)

Prezentacje – przedstawiciele ministerstw

- Nijole Mackeviciene (Litwa).
- Neringa Poskute (Litwa).
- Jenny Charlier (Belgia).

Grupa robocza III: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy beneficjentów projektu

Moderator: Bartosz Grucza (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Prezentacje – przedstawiciele Partnerstw na rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL:

- Magdalena Darowska (Grupa Antares, Warszawa).
- Kamila Jeżowska (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju [UNDP], Warszawa).
- Jerzy Pilimon (NSZZ Solidarność Region Warmińsko-Mazurski, Olsztyn)

Grupa robocza IV: Doświadczenia w zakresie zarządzania projektem z perspektywy ekspertów (wsparcie lub ocena projektu)

Moderator: Erik Kijne (PCM Group Process Consultants and Moderators, Bruksela).

Prezentacje:

- Jan Anderasik (Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu).
- Torsten Thunberg (Swedish ESF Council, Szwecja).
- Ciara Monaghan (WRC Social & Economic Consultants – Krajowa Struktura Wsparcia EQUAL, Irlandia)

13.00–14.00. Obiad

14.00–15.00. Dyskusja panelowa. Przedstawienie wyników pracy w grupach roboczych

Moderator: prof. Michał Trocki (Szkola Główna Handlowa w Warszawie)

Uczestnicy dyskusji: Jerzy Kwieciński (podsekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, Gerhard Braeunling (Komisja Europejska), Jacek Ostrowski (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego), Witold Witowski (Ministerstwo Edukacji Narodowej), Bartosz Grucza (Szkola Główna Handlowa), Monica Puel (ISFOL, Włochy), Erik Kijne (PCM Group Process Consultants and Moderators, Bruksela), Lidia Kuczmierowska (LK Konsulting, Warszawa).

15.00–15.15. Wnioski z sesji: Bartosz Grucza (Szkola Główna Handlowa w Warszawie).

15.15–15.30. Uwagi końcowe: Piotr Stronkowski (zastępca dyrektora Departamentu Zarządzania EFS, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego).

