

## **Zarządzanie projektami współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – studium przypadku**

### **Wprowadzenie**

Realizowane od 2004 r. projekty dotyczą bardzo zróżnicowanego obszaru wsparcia wszystkich dziedzin działalności ludzkiej, a biorąc pod uwagę źródło finansowania – większość z nich jest obecnie współfinansowana ze środków unijnych, w ramach m.in. polityki rozwoju regionalnego. Proces planowania i realizacji projektów wiąże się bezpośrednio z zarządzaniem projektami, które mają charakter cykliczny, tzn. są zamkniętą całością składającą się z powtarzalnych faz i etapów. Istnieje w związku z tym możliwość sformułowania zasad, sposobów planowania i realizacji projektu.

Czym charakteryzują się projekty współpracy ponadnarodowej? Przede wszystkim tym, że oprócz beneficjenta projektu mamy partnera, dzięki któremu możemy zrealizować działania niemożliwe do zrealizowania bez partnerstwa. Kolejną cechą jest tzw. wartość dodana, przez którą należy rozumieć cele projektu oraz konkretne produkty i rezultaty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy ponadnarodowej, których nie udało by się zrealizować, wdrażając projekt jedynie o zasięgu krajowym<sup>1</sup>. Na potrzeby niniejszego artykułu jako przykład takiego projektu wybrano projekt zrealizowany w ramach PO KL pt.: „Zmiana sposobu myślenia kluczem do integracji społecznej”<sup>2</sup>.

---

\* Dr inż. **Przemysław Dubel** – adiunkt w Centrum Europejskim UW, kierownik Pracowni Funduszy Unijnych i Programów Pomocowych na Wydziale Zarządzania UW.

<sup>1</sup> <http://www.pokl.dwup.pl/projekty-systemowe-ops-i-pcpr/wyjanieniainterpretacje.html> (dostęp 25.08.2015).

<sup>2</sup> Projekt został zrealizowany na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, a autor niniejszego artykułu był jego kierownikiem i współtwórcą merytorycznym.

Obecnie standardowe podejście w zarządzaniu procesami czy też organizacją zostało zastąpione podejściem projektowym. Od 2004 r., czyli od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej, projekt stał się podstawowym narzędziem do pozyskiwania funduszy unijnych. Można stwierdzić, że od tego momentu projekty realizujemy stale, nie zawsze zdając sobie sprawę, że to robimy. Podejście projektowe to w rzeczywistości przejście przez poszczególne fazy realizowanego projektu (założonego planu działania). Planując wyjazd z rodziną na wczasy czy też kolejne kroki w swoim życiu zawodowym, nie zdajemy sobie sprawy, że właśnie rozpoczęliśmy realizację własnego projektu, który najczęściej jest działaniem jednoosobowym, w którym jesteśmy wykonawcą i zarządzającym.

Czym różnią się projekty standardowe od projektów współfinansowanych z funduszy unijnych? Przede wszystkim źródłem współfinansowania. Jednak zarówno pierwsze, jak i drugie wspierają w sposób bezpośredni rozwój gospodarczy i społeczny Polski, stając się obecnie stałym, twardym elementem rzeczywistości ekonomicznej. Ich efektywność wykorzystania oraz skuteczność zrealizowanych interwencji ma znaczenie zarówno dla środowisk lokalnych, jak i regionalnych.

W zakresie poszczególnych programów operacyjnych, czyli najważniejszych dokumentów z punktu widzenia absorpcji środków unijnych, mających na celu realizację Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (NSRO)<sup>3</sup>, za pomocą projektów realizujemy konkretne unikatowe działania. I tak, np. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), którego celem jest wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej, realizujemy projekty podnoszące aktywność zawodową i zdolność do zatrudnienia, zmniejszające obszary wykluczenia społecznego, zwiększające jakość usług edukacyjnych czy też poprawiające zdolności adaptacyjne pracowników i przedsiębiorstw do zmian zachodzących w gospodarce<sup>4</sup>. Odrębną grupę w ramach PO KL stanowią projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej. Pierwsze z nich mają na celu poszukiwanie nowych, lepszych i bardziej efektywnych sposobów rozwiązywania problemów, które wynikają przede wszystkim z braku właściwych instrumentów. W ramach Europejskiego Funduszu Społecznego działania innowacyjne to takie, które wspierają stworzenie nowego produktu, usługi oraz powodują unowocześnienie nowatorskich i unikatowych procesów<sup>5</sup>. Drugie, czyli projekty współpracy ponadnarodowej, wyróżnia od projektów

---

<sup>3</sup> NSRO prezentuje strategię rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, cele polityki spójności w Polsce oraz określa system wdrażania funduszy unijnych na lata 2007–2013.

<sup>4</sup> *Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, MiR, Warszawa 2015, s. 4–7.

<sup>5</sup> *Projekty innowacyjne*, KIW, Warszawa 2009, s. 7–17.

standardowych występowanie oprócz projektodawcy partnera z innego kraju<sup>6</sup>. Najważniejszym elementem wyróżniającym projekt współpracy ponadnarodowej jest dodatkowa korzyść ze współpracy z partnerem ponadnarodowym – tzw. wartość dodana<sup>7</sup>.

W przypadku działań realizowanych z PO KL dla rynku pracy możemy zauważyć z perspektywy mijających 10 lat, jak ważne dla tego sektora gospodarki są projekty, dzięki którym możemy adaptować przetestowane rozwiązania z rynku europejskiego oraz tworzyć wspólnie z partnerami ponadnarodowymi rozwiązania poprawiające efektywność działania publicznych służb zatrudnienia. Takim przykładem jest projekt pt. „Zmiana sposobu myślenia kluczem do integracji społecznej”, zaprezentowany w niniejszym artykule, który został napisany w 2013 r. w odpowiedzi na konkurs ogłoszony przez Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Programów Unijnych, w ramach konkursu PO KL 7.2.1 Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie projektu jako narzędzia wykorzystywanego w procesie pozyskiwania funduszy unijnych ze szczególnym zwróceniem uwagi na projekty współpracy ponadnarodowej jako te, które wpływają w sposób bezpośredni na budowę aktywnych form zatrudnienia i obniżenie poziomu wykluczenia społecznego.

Wybór tematu oraz dobór projektu nie jest przypadkowy i został poddyktowany chęcią zaprezentowania czytelnikom praktycznych rozwiązań związanych bezpośrednio z przygotowaniem projektu ponadnarodowego i jego realizacją. Szczególna uwaga została skierowana m.in. na poszczególne części projektu związane z uzasadnieniem wyboru, koncepcją realizacji czy też budową zespołu projektowego.

## 1. Projekt – podstawowe pojęcia i definicje

W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele różnych definicji projektu. Na potrzeby niniejszego artykułu autor proponuje przyjęcie definicji Michała Trockiego, według którego projekt to „przedsięwzięcie, czyli zorganizowany ciąg działań ludzkich, zmierzający do osiągnięcia założonego celu”. Definicja ta jest zbieżna z definicją autorów jednej z najpopularniejszych książek o zarządzaniu projektami Roberta K. Wysockiego i Rudda McGary’ego, pt.: „Efektywne zarządzanie projektami”, według których projekt to „sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związa-

---

<sup>6</sup> *Projekty współpracy ponadnarodowej*, KIW, Warszawa 2009, s. 7–12.

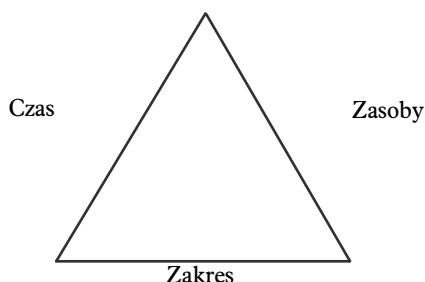
<sup>7</sup> Jako wartość dodaną należy rozumieć cele projektu oraz konkretne produkty i rezultaty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy ponadnarodowej, których nie udało się zrealizować, wdrażając projekt jedynie o zasięgu krajowym.

nych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie przy założonym budżecie”. Wedle tych definicji cechą każdego projektu jest m.in. jego niepowtarzalność, złożoność (działania określone w czasie trwania całego projektu stanowią jego główne elementy i muszą być wykonywane w określonej kolejności), celowość (realizacja zaplanowanych działań musi doprowadzić do osiągnięcia określonego, konkretnego celu) czy też tymczasowość (określony termin realizacji ze wskazaniem początku i zakończenia działań projektowych). Podejście projektowe wymaga więc zastosowania specjalistycznej wiedzy nie tylko w celu jego stworzenia, lecz także realizacji.

Sam termin projekt, jak twierdzi Adam Stabryła, pochodzi od łacińskiego słowa „proiectus” oznaczającego „rzucony w przód”. Natomiast Jerzy Kisielnicki uważa, że termin projekt jest kalką angielskiego słowa *project*, a dla języka polskiego bardziej odpowiednie byłoby używanie terminu „przedsięwzięcie”<sup>8</sup>.

Jako zbiór działań każdy projekt charakteryzują trzy jego determinanty (tzw. trójkąt projektowy), które prezentuje rysunek 1.

**Rysunek 1. Trójkąt projektowy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Atkinson, *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's timeto accept other success criteria*, “International Journal of Project Management”, nr 6(17)/1999, s. 337–341.

Przedstawiony na rysunku 1 trójkąt projektowy bardzo często w literaturze określany jest jako „złoty trójkąt” bądź „trójkąt ograniczeń”. W praktyce projektowej każdy element może być zmienny, ale należy pamiętać, że parametry są współzależne, co oznacza, że zmiana jednego parametru powoduje zmianę pozostałych. Przykładowo, co spowoduje skrócenie czasu realizacji projektu? Przede wszystkim zmiana zasobów przy niezmiennym zakresie. Dlaczego? Wykonawca musi zapewnić większe zasoby techniczne i ludzkie do zrealizowania tego same-

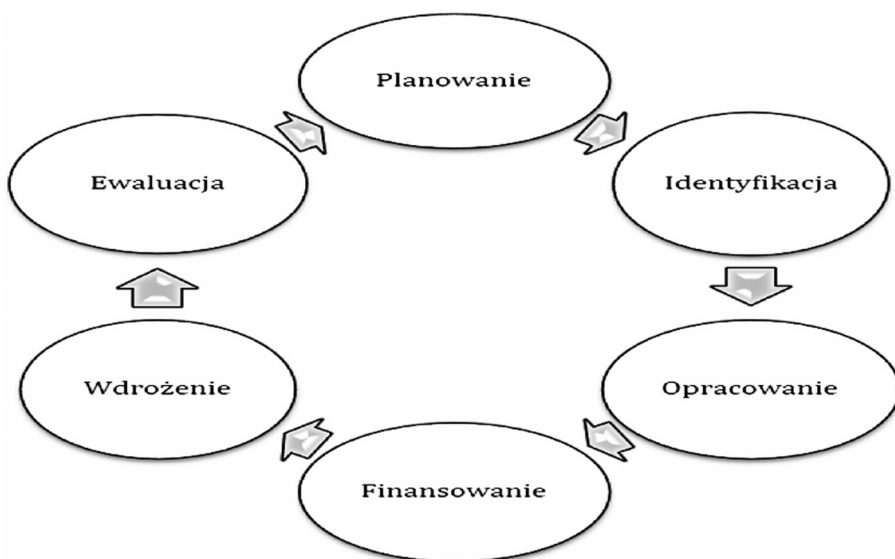
<sup>8</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 13.

go zakresu. Zmiana zakresu pociąga za sobą automatyczną zmianę czasu i zasobów.

Projekty dotyczą bardzo zróżnicowanego obszaru wsparcia wszystkich dziedzin działalności ludzkiej, a biorąc pod uwagę źródło finansowania, większość z nich jest obecnie współfinansowana ze środków unijnych, które realizowane są w ramach m.in. polityki rozwoju regionalnego. Dodatkowo od standardowego modelu trójkąta projektowego różni je zmienność zakresu i kosztów. Także czas jest ograniczony i nie może być dłuższy niż dany okres programowania.

Proces planowania i realizacji projektów wiąże się bezpośrednio z zarządzaniem projektami, które ma charakter cykliczny, tzn. jest zamkniętą całością składającą się z powtarzalnych faz i etapów. Istnieje w związku z tym możliwość sformułowania zasad, sposobów planowania i realizacji projektu. Cykl życia projektu jest to model opisujący jego realizację w czasie od momentu zainicjowania do zakończenia, określający zróżnicowane fazy i etapy tego przebiegu, a także ich charakterystyki (rysunek 2).

**Rysunek 2. Cykl życia projektu**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Podręcznik – zarządzanie cyklem projektu*, MGiP, Warszawa 2004, s. 5.

**Planowanie** – tworzenie koncepcji projektu w odniesieniu do danego funduszu i programu operacyjnego. Umożliwia określenie problemów, ograniczeń oraz możliwości, które mogą wystąpić w projekcie.

**Identyfikacja** – etap konsultacji z beneficjentem końcowym analizy problemów i możliwości ich rozwiązania. Do kluczowych zadań na tym etapie należy: analiza potencjalnych partnerów projektu, określenie celów projektu i faktu, czy są osiągalne, przyjęcie założeń, na których opierał będzie się projekt, identyfikacja czynników, które wpłyną na długotrwałość efektu projektu, przygotowanie kosztorysu wstępnego oraz upewnienie się, czy zakres i wielkość projektu są realne do zrealizowania.

**Opracowanie** – ocena pomysłów pod kątem ich wykonalności oraz trwałości realizacji, jak też sprawdzenia przydatności proponowanego projektu do rozwiązania istniejących problemów, przygotowania harmonogramu wdrożenia, zarysu planu przebiegu czynności i wykorzystania posiadanych zasobów.

**Finansowanie** – realizacja kosztorysu projektu zgodnie z przyjętym harmonogramem.

**Wdrożenie** – etap projektu, w którym kierownik projektu wraz z zespołem zarządza projektem, czyli przy zastosowaniu wiedzy, umiejętności i posiadanych narzędzi prowadzi działania w celu zaspokojenia interesariuszy projektu. Bardzo ważnym elementem tej fazy jest monitoring projektu.

**Ewaluacja** – ocena skuteczności, efektywności, jak też wyciągnięcie wniosków na przyszłość z przebiegu realizacji prowadzonego projektu.

Jednym z najważniejszych etapów podczas przygotowania projektu jest przeprowadzenie analizy problemu i celu realizowanego projektu. Gdy przeprowadza się analizę problemu, identyfikowane są w rzeczywistości zagrożenia i trudności, które mają zostać rozwiązane w wyniku realizacji projektu. Analiza problemu tworzona jest według schematu: problem – skutek – przyczyna. Kolejnym etapem jest analiza celu, który wynika ze zidentyfikowanego problemu, wraz ze wskazaniem środków do jego realizacji. Analizę celu możemy traktować jako uzasadnienie realizowanego projektu i tworzymy ją według schematu: cel – rezultat – środek. Zgodnie z obecnymi wymogami budowy projektów cel musi spełniać kryterium **SMART**, czyli musi być<sup>9</sup>:

- **Specyficzny** – dostosowany do problemu, konkretnie opisany,
- **Mierzalny** – określony w wymiernych liczbach,
- **Akceptowalny/trafny** – uzgodniony z partnerami i innymi kluczowymi osobami. Jednym ze sposobów udowodnienia kryterium akceptowalności jest jego odniesienie do uzgodnionych społecznie dokumentów mających charakter strategiczny dla danego obszaru.

---

<sup>9</sup> <https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/46/wyznacz-swoje-cele-metoda-smart> (dostęp 24.08.2015).

Określony cel musi bezpośrednio wynikać z opisanej wcześniej sytuacji oraz obejmować wszystkie przyczyny powstania problemu.

- **Realny** – możliwy do zrealizowania, zadania przedstawione we wniosku o dofinansowanie powinny być ściśle związane z celem i w oczywisty sposób zmierzać do jego realizacji.
- **Terminowy** – określony w czasie, w jakim ma być osiągnięty. Kryterium to jest ściśle związane z podstawowym parametrem każdego projektu, jakim jest czas (obok zasobów i budżetu). Każde przedsięwzięcie projektowe musi być ściśle określone w czasie. Czas zawsze musi być odpowiednio dobrany do problemów i potrzeb, w odpowiedzi na które powstał projekt.

Tabela 1 przedstawia przykład poprawnie zdefiniowanego problemu oraz to, jaki powoduje skutek w stosunku do zakładanego celu i jego efektu.

**Tabela 1. Definicja problemu i celu projektu**

Problem	Skutek	Cel	Efekt
Ograniczenie prowadzenia działalności gospodarczej	Obniżenie konkurencyjności regionu	Stworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej	Zwiększenie konkurencyjności regionu
Wysoki poziom bezrobocia wśród osób do 25. r. ż.	Wzrost poziomu bezrobocia i marginalizacja regionalna	Zredukowanie wysokiego poziomu bezrobocia wśród osób do 25. r. ż.	Wzrost konkurencyjności regionu i obniżenie poziomu ubóstwa
Pogarszające się warunki życia rolników i ich rodzin	Zwiększenie poziomu ubóstwa	Poprawa warunków życia rolników i ich rodzin	Zmniejszenie poziomu ubóstwa

Źródło: opracowanie własne.

Podczas tworzenia projektów realizowanych nie tylko z funduszy unijnych, lecz także z innych źródeł finansowania musimy zawsze określić ich budżet oraz opracować harmonogram realizacji. Określenie budżetu projektu polega na ocenie kwalifikowalności i racjonalności kosztów. Powinien wynikać z opisanych wcześniej działań, zadań i ich etapów. W zależności od tworzonego projektu w szczegółowym budżecie projektu ujmowane są wydatki kwalifikowalne, podzielone na koszty bezpośrednie (czyli takie, które możemy bezpośrednio przypisać do poszczególnych działań) i koszty pośrednie. Koszty pośrednie stanowią koszty związane z obsługą techniczną projektu, których nie można bezpośrednio przypisać do konkretnego zadania realizowanego w ramach projektu.

Co zatem charakteryzuje projekty współpracy ponadnarodowej? Przede wszystkim – jak już zostało wspomniane – to, że oprócz beneficjenta projektu mamy partnera, dzięki któremu możemy zrealizować działania niemożliwe do zrealizowania bez partnerstwa. Różnice w metodologii podejścia do budowy projektu standardowego i projektu ponadnarodowego prezentuje tabela 2.

**Tabela 2. Projekty standardowe a projekty współpracy ponadnarodowej**

	Projekt standardowy	Projekt współpracy ponadnarodowej
Problemy	Zdefiniowany w kontekście przyjętego priorytetu PO KL	Zdefiniowany w kontekście priorytetu PO KL, z wyraźnym odniesieniem do aspektu europejskiego i punktów wspólnych z problemami partnera. Zdefiniowanie potrzeb w odniesieniu do współpracy ponadnarodowej
Cele	Mieszczące się w celach PO KL, proponujące konkretne rozwiązanie na poziomie krajowym	Mieszczące się w celach PO KL, proponujące konkretne rozwiązanie na poziomie europejskim
Działania	Zgodne z przyjętymi priorytetami	Zgodne z przyjętymi priorytetami i formami działań dla współpracy ponadnarodowej: organizacja konferencji, seminariów, warsztatów, realizacja badań, adaptacja rozwiązań przygotowanych w innym kraju, doradztwo, staże, wypracowanie nowych rozwiązań
Rezultaty	Zdefiniowane na poziomie projektu – zasięg krajowy	Wypracowane wspólnie z partnerem i wynikające ze współpracy ponadnarodowej
Wartość dodana	Dodatkowa wartość wynikająca z realizacji projektu	Dodatkowa wartość wynikająca ze współpracy ponadnarodowej, obejmująca cele, rezultaty i produkty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy ponadnarodowej

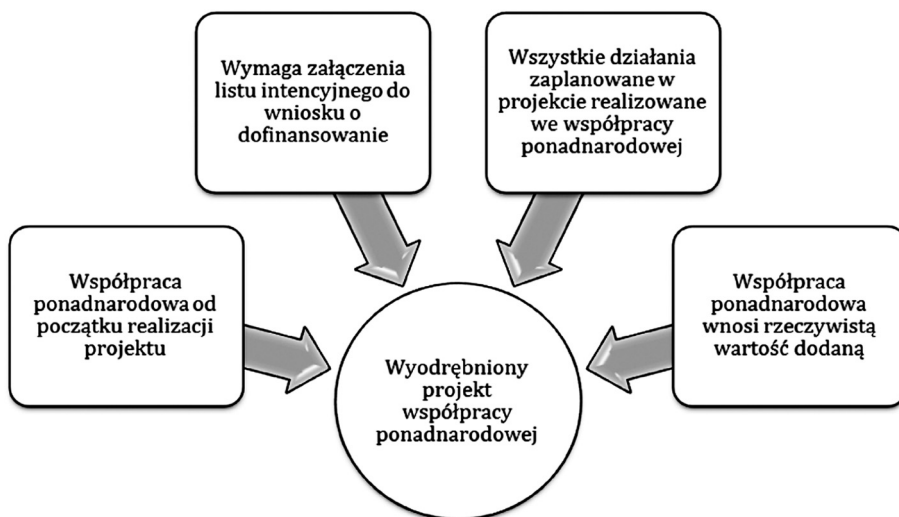
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Projekty współpracy ponadnarodowej*, KIW, Warszawa 2009, s. 8.



W praktyce wyróżniamy dwa rodzaje projektów współpracy ponadnarodowej<sup>10</sup>:

1. Projekty wyodrębnione (samodzielne) – cel główny i wszystkie cele szczegółowe skierowane są na współpracę ponadnarodową. Na etapie formułowania zadań zakłada się udział partnera. Wszystkie działania wiążą się ze współpracą ponadnarodową. Wymiana wiedzy i doświadczeń wnosi rzeczywistą wartość dodaną. Projekty wyodrębnione obrazuje rysunek 3.

**Rysunek 3. Charakterystyka projektów wyodrębnionych**

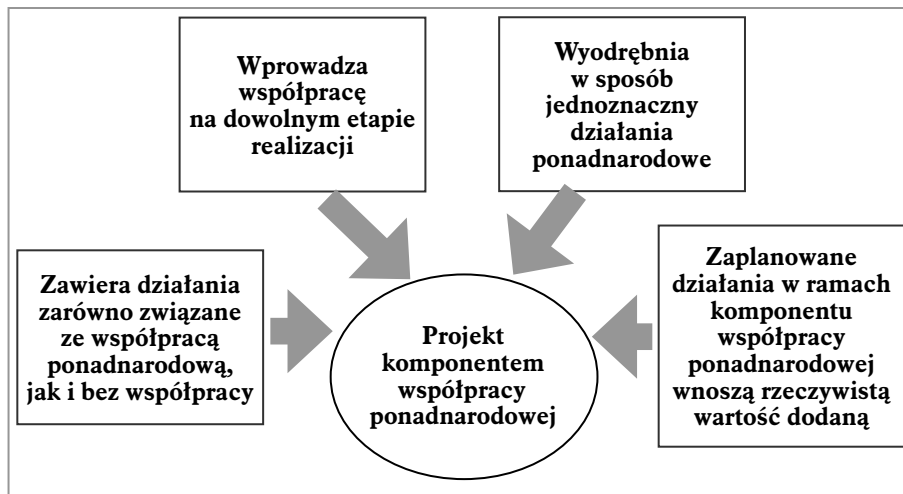


Źródło: opracowanie własne.

2. Projekty standardowe z komponentem ponadnarodowym – co najmniej jeden cel szczegółowy odnosi się do współpracy ponadnarodowej, włączenie komponentu ponadnarodowego może nastąpić zarówno na etapie planowania, jak i realizacji projektu. Projekty z komponentem ponadnarodowym obrazuje rysunek 4.

<sup>10</sup> *Projekty współpracy ponadnarodowej*, op.cit., s. 9–11.

Rysunek 4. Charakterystyka projektów z komponentem ponadnarodowym



Źródło: opracowanie własne.

W trakcie realizacji tego typu projektów, opieramy się na pięciu modelach współpracy ponadnarodowej. Pierwszy z nich to wymiana informacji i doświadczeń między partnerami. Dotyczy przyjętych strategii działania oraz warunków, w jakich funkcjonują. Drugi dotyczy równoległego wypracowania rozwiązań. Partnerzy w tym modelu realizują konkretny wspólny cel, działając niezależnie od siebie. Model trzeci to export, import i adaptacja rozwiązań. Model ma zastosowanie, gdy projektodawca albo jeden z partnerów ma już uznane rozwiązanie, które zostało przetestowane i wdrożone. Kolejny, czwarty model to wspólne tworzenie produktu, systemu, usługi. Wszyscy partnerzy współdziałają, aby osiągnąć zakładany cel. Partnerów łączy chęć znalezienia wspólnego rozwiązania. Ostatni, piąty model to wymiana kluczowych osób realizujących projekt lub uczestników projektu. Działania w ramach tego modelu muszą być czymś więcej niż tylko standardową wizytą studyjną i przynieść konkretną wartość dodaną<sup>11</sup>.

Reasumując, projekty współpracy ponadnarodowej przyczyniają się do osiągnięcia celów danego Priorytetu PO KL, wykorzystując doświadczenia partnerów z innych krajów. W tego typu projektach korzystamy z gotowych rozwiązań bądź tworzymy nowe przy udziale partnerów z innych krajów, w tym wspólne rozwiązania problemów, z którymi borykają się wszystkie uczestniczące w projekcie podmioty.

<sup>11</sup> [http://kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=407&Itemid=276&lang=pl](http://kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=407&Itemid=276&lang=pl) (dostęp 23.08.2015).

## **2. Projekt ponadnarodowy pt.: „Zmiana sposobu myślenia kluczem do integracji społecznej – cele, działania, odbiorcy i realizacja”**

### **Wprowadzenie**

Zmiany zachodzące w polskiej gospodarce i społeczeństwie spowodowały, że poszukujemy metod i narzędzi, które pozwolą na usprawnienie funkcjonowania gospodarki, a w tym rynku pracy. Rozwiązań tych oczekują nie tylko służby zatrudnienia, lecz przede wszystkim przedsiębiorcy. Takiej korelacji niestety nie zapewniła strategia lizbońska, która wprawdzie wymusiła nowoczesne myślenie o rynku pracy i polityce społecznej, ale nie stworzyła metodologii, na podstawie której można byłoby zapewnić sukces tak bardzo zróżnicowanym narodowym rynkom pracy w dochodzeniu do wspólnego celu, jakim jest zwiększenie jakości i efektywności zatrudnienia. Proponowany projekt stanowi więc odpowiedź na zidentyfikowane braki oraz oczekiwania publicznych służb zatrudnienia<sup>12</sup>.

W ramach podjętych działań projektowych powołano Centrum Integracji z Rynkiem Pracy (CIRP) jako jednostkę niezależną od powiatowych instytucji rynku pracy.

### **Uzasadnienie**

Kluczem do stabilizowania lokalnego rynku pracy i do zapewnienia mu względnej równowagi jest aktywizacja nie tylko tego rynku, lecz także jego otoczenia oraz zaszczepienie w nim przekonania o konieczności bardziej efektywnego niż obecnie doprowadzania osób bezrobotnych do zatrudnienia. Zatrudnienie to można realizować na różne sposoby, wspomagając się nawzajem i współpracując w celu wyeliminowania obciążeń i wad charakterystycznych dla obsługi instytucjonalnej.

CIRP pozwala skutecznie planować i realizować przeciwdziałanie skutkom barier instytucjonalnych paraliżujących rynek pracy. Czynniki ograniczającymi efektywne zatrudnienie są liczne przeszkody, grupowane zazwyczaj i określane zbiorczo jako bariery mobilności zawodowej i terytorialnej. Bariery te – wydawałoby się niekiedy oczywiste, bardzo często, a w przypadku długotrwałego bezrobocia zawsze – kryją w sobie aspekty wymagające poszerzonych działań o specyficznym zakresie. Do przezwyciężenia tych barier niezbędne jest wsparcie środowiska: rodziny, przyjaciół oraz znajomych.

---

<sup>12</sup> Partnerem ponadnarodowym z Danii jest Jobcenter (Centrum Zatrudnienia). Jobcenter Århus jest częścią duńskich publicznych służb zatrudnienia.

OECD<sup>13</sup> już w 1999 r., organizując w Waszyngtonie konferencję „Młodzi w XXI wieku”, zwracała uwagę na to, że bez względu na poziom wykształcenia, płeć i rodzaj odebranej edukacji, istnieją grupy podwyższonego ryzyka, a ich bezrobocie szczególnie narasta w okresach spowolnienia gospodarki, osiągając bardzo wysoki poziom, wielokrotnie przekraczający średnie krajowe. Od tamtego czasu ani nie zmieniły się oceny ówczesnej sytuacji, ani nie uzyskano postępu w przeciwdziałaniu temu zjawisku w kolejnych latach. Z analizy rezultatów osiąganych w programach uruchamianych w różnych krajach UE wynika, że wszystkie sukcesy zawdzięczane są przede wszystkim subsydiowaniu miejsc pracy, a organizowane staże i elementy przygotowania zawodowego nie stanowią trwałej wartości.

### **Cel główny projektu**

Wzrost poziomu aktywności zawodowej i społecznej wśród 42 osób z grupy poniżej 25. i powyżej 50. r. ż.

### **Cele szczegółowe projektu**

1. Stworzenie profilu zawodowego lidera grupy samopomocowej przez przeszkolenie i diagnozę kompetencji 10 osób z grupy poniżej 25. i powyżej 50. r. ż.
2. Wzrost poziomu aktywności zawodowej i społecznej osiągnięty podczas działań grupy samopomocowej wśród 32 osób z grup poniżej 25. i powyżej 50. r. ż.

### **Grupa docelowa**

W projekcie biorą udział dwie grupy uczestników: liderzy grup samopomocowych oraz członkowie grup samopomocowych. Obie grupy rekrutowane są spośród osób bezrobotnych zarejestrowanych we właściwym urzędzie pracy. Liderzy grup samopomocowych muszą charakteryzować się umiejętnościami organizacyjnymi i przydatnymi w zakresie zarządzania zespołem (bardzo dobra komunikacja, umiejętność słuchania, kreatywność, otwartość na zmianę).

---

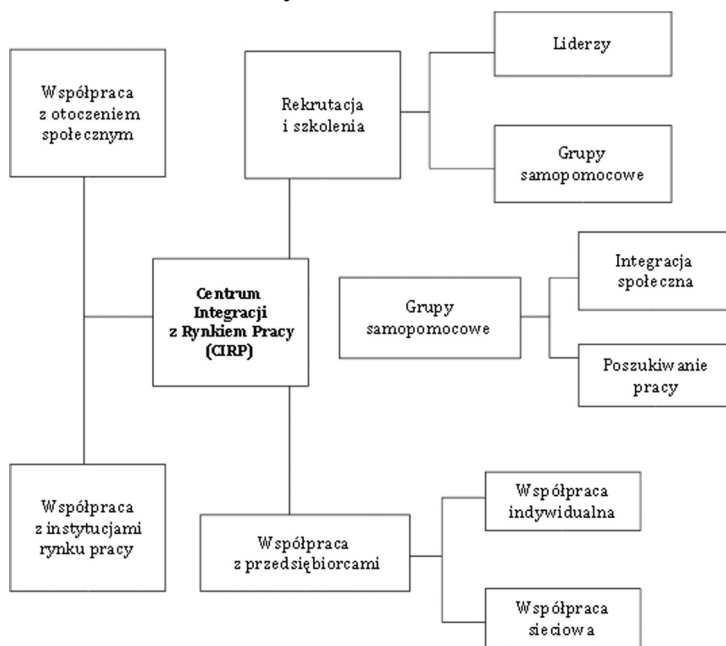
<sup>13</sup> OECD to organizacja międzynarodowa o profilu ekonomicznym, utworzona na mocy konwencji paryskiej 14 grudnia 1960 r. Celem OECD jest wspieranie państw członkowskich w osiągnięciu jak najwyższego poziomu wzrostu gospodarczego i stopy życiowej obywateli. Kraje OECD zajmują dominującą pozycję na światowych rynkach finansowych, wiodą prym w dziedzinie przepływu kapitałów, inwestycji zagranicznych, usług, nowoczesnych technologii, w sferze innowacji i badań naukowych.

## Koncepcja funkcjonowania CIRP

Idea CIRP jest wynikiem oceny efektów i skali wielu wcześniejszych projektów realizowanych przez autora niniejszego artykułu dla rynku pracy, a przede wszystkim ich skuteczności w usuwaniu barier – ilościowych i jakościowych. Szczęólnego wspomnienia wymagają tu zwłaszcza projekty należące do najbardziej spektakularnych z punktu widzenia omawianych uwarunkowań, a realizowane w ostatniej dekadzie, jak np. „Adaptacja modelu WellBox jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy”.

Podejmowane działania w ramach CIRP idą o „krok dalej” w poszukiwaniu nowych rozwiązań, które zostały wcześniej wdrożone przez duńskie służby zatrudnienia, i kierowane są do całego środowiska, a nie wyłącznie do grupy osób dotkniętych jakimś rodzajem wykluczenia. Rysunek 5 prezentuje modelowe funkcjonowanie CIRP.

Rysunek 5. Schemat blokowy CIRP



Źródło: opracowanie własne

W tej koncepcji CIRP staje się ośrodkiem spotkań środowiskowych, wymiany doświadczeń, wspólnego poszukiwania rozwiązań dla problemów związanych z zatrudnieniem i budowania partnerstwa z przedsię-

biorcami. Podstawową metodą realizacji tych założeń jest sieć współpracy, a narzędziem – grupa samopomocowa. Sieć współpracy gromadzi i udostępnia innym partnerom informacje o rynku pracy, multiplikuje nabytą wiedzę oraz buduje strukturę zdolną do efektywnego funkcjonowania w zakresie pośrednictwa zawodowego

### **Zespół projektowy**

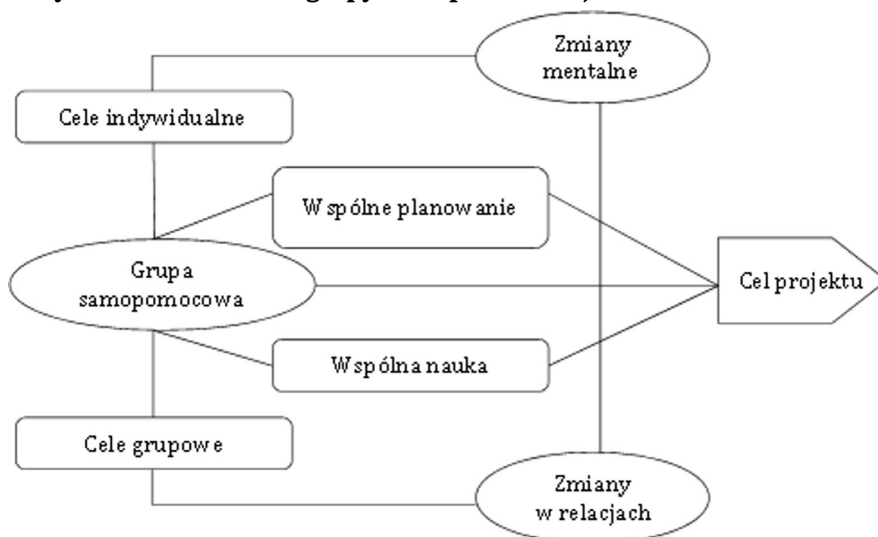
W przypadku projektu „Zmiana sposobu myślenia kluczem do integracji społecznej” został powołany zespół w składzie: zarządzający projektem, kierownik merytoryczny, dwóch ekspertów lokalnych ds. rynku pracy, psycholog, dwóch opiekunów merytorycznych, sześciu liderów grup samopomocowych.

Wymieniony trzynastoosobowy personel stanowił trzon projektu, uzupełniony przez niezbędnych trenerów zaangażowanych z zewnątrz. Funkcje rozkładały się następująco: kierownik merytoryczny koordynuje pracę zespołu – nadzoruje prawidłowość realizacji, monitoring techniczny i finansowy – ma nadzór nad archiwizacją dokumentacji projektowej, przygotowuje zakres merytoryczny umowy o współpracy (partnerskiej) i nadzór nad jej realizacją. Zarządzający projektem współkoordynuje pracę zespołu, nadzoruje działania promocyjne, rekrutację, raportowanie i rozliczanie projektu. Dwóch opiekunów merytorycznych nadzoruje pracę ekspertów lokalnych, każdy w swojej grupie wiekowej. Pierwszy z ekspertów lokalnych zajmuje się rekrutacją (przy współpracy z psychologiem i opiekunem merytorycznym), utrzymuje stały kontakt z liderami na miejscu, uczestniczy w działaniach promocyjnych, stanowi ogniwo łączące między liderami i opiekunami. Drugi ekspert współuczestniczy w procesie rekrutacji, pełni nadzór ekspercki nad liderami grup samopomocowych, utrzymuje współpracę z Powiatowym Centrum Pomocy Rodzinie oraz z partnerem ponadnarodowym.

### **Liderzy grup samopomocowych**

W projekcie zakładane jest zróżnicowanie w zakresie wieku i doświadczenia zawodowego liderów. Liderzy mają być czynnikiem spajającym grupę, a nie kierującym nią, więc różnorodność doświadczenia powinna wspomagać procesy zachodzące wewnątrz grupy, zapewniając dobrą komunikację z równie zróżnicowanymi podopiecznymi pojawiającymi się w grupie samopomocowej. Podstawowa rola liderów polega na modelowaniu postępowania uczestników grupy tak, aby grupa realizowała swoje cele zgodnie z założonym planem. Celem grupy jest uzyskanie szerokiego dostępu do wiedzy o wolnych miejscach pracy i osiągnięcie tego we współpracy z całym lokalnym środowiskiem. Działania grupy samopomocowej prezentuje rysunek 6.

Rysunek 6. Działanie grupy samopomocowej



Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem grupy samopomocowej jest poszukiwanie rozwiązań w postaci pierwszego lub ponownego zatrudnienia przy pomocy wszelkich dostępnych środków, m.in.: spotkań z przedsiębiorcami, partnerami i pozostałymi członkami społeczności lokalnej, działań marketingowych podejmowanych wobec przedsiębiorców oraz analizowania rynku gospodarczego pod kątem pojawiających się możliwości zatrudnienia.

## Zakończenie

W podsumowaniu powyższych rozważań nt. projektów i ich realizacji można stwierdzić jednoznacznie, że każdy projekt rządzi się własnymi prawami i nie można stworzyć narzędzia uniwersalnego do jego zarządzania. Inne cechy ma projekt standardowy, inne z komponentem ponadnarodowym, a jeszcze inne innowacyjny. Gdy jednak pogłębialiśmy wiedzę związaną z realizacją projektów, jesteśmy w stanie zminimalizować błędy powstałe na etapie planowania czy też wdrożenia, a tym samym zwiększać efektywność ich oddziaływania na otoczenie.

Zaprezentowany w niniejszym artykule projekt współpracy ponadnarodowej jest odpowiedzią na potrzeby rynku pracy, związane przede wszystkim z adaptacją rozwiązań, które w sposób rzeczywisty wpływają na jego konkurencyjność i przyczyniają się do obniżenia poziomu bezrobocia i wykluczenia społecznego.

Ponad dziesięcioletnie obserwacje autora skłaniają do konstatacji, że polski rynek pracy ulega nieustannej przemianie, prowadzącej jednak w trudnym do określenia kierunku. Głównym problemem jest dysharmonia gospodarcza między terenami wiejskimi i zurbanizowanymi, której towarzyszy nieustanny brak mobilności zawodowej. Płynność sytuacji wydaje się mieć także swoją przyczynę w braku skłonności do prowadzenia polityki rynku pracy budującej konsekwentne i harmonijne relacje między zainteresowanymi podmiotami: bezrobotnymi, pracodawcami i instytucjami rynku pracy. W tej sytuacji coraz trudniej jest znaleźć narzędzia, które skutecznie zapewnią doprowadzenie osób wykluczonych do zatrudnienia. Stąd też działania podejmowane w ramach projektów niestandardowych, ponadnarodowych. Uzyskane w wyniku realizacji tych projektów rezultaty mają faktycznie szansę zmienić obecne realia rynku pracy i wspierać rozwój aktywnych form zatrudnienia.

Pewien postęp możemy zauważyć w okresie ostatniego dziesięciolecia przynależności do Unii Europejskiej, jednak entuzjazmowi organizacji sprawnie piszących projekty i realizujących przedsięwzięcia finansowane z funduszy unijnych nie towarzyszyła reforma prawa, umożliwiająca sprawną adaptację i wdrożenie najlepszych osiągnięć do szerokiego stosowania. Jeszcze innym zagadnieniem jest kwestia badań i analiz rynku pracy. Pojawia się poważne pytanie, czy obecny rynek pracy w Polsce jest zdiagnozowany na tyle, by można było zapewnić mu skuteczne wprowadzanie nowych narzędzi, takich jak zaprezentowany w niniejszym artykule projekt współpracy ponadnarodowej.

Gdy tworzy się projekty w nieustabilizowanym otoczeniu, trudno jest określić, jaka skala efektywności będzie zadowalająca w odniesieniu do sytuacji, w jakiej zastosowano dany program operacyjny. Pojawiający się w ten sposób relatywizm w odbiorze efektów poszczególnych przedsięwzięć ani nie służy kreowaniu aktywnych postaw, ani nie zapewnia sprawnego i wielostronnego podejścia do zidentyfikowanych problemów. Nie naprawiają tego stanu kolejne – choćby i liczne – próby zastosowania różnych rozwiązań (w tym ponadnarodowych) w trybie projektowym, ponieważ nie zawsze zakończenie projektu kończy się wdrożeniem wypracowanych rozwiązań w nurt właściwej polityki, a trwałość uzyskanych efektów jest zbyt krótka.



## Bibliografia

- Domiter Małgorzata, Marciszewska Anna, *Zarządzanie projektami unijnymi: teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2013.
- Grucza Bartosz, Ćwik Krzysztof, *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Kisielnicki Jerzy, *Zarządzanie projektami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- Pawlak Marek, *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2010.
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, MIiR, Warszawa 2015.
- Projekty innowacyjne*, KIW, Warszawa 2009.
- Projekty współpracy ponadnarodowej*, KIW, Warszawa 2009.

**Słowa kluczowe:** projekt, rynek pracy, Europejski Fundusz Społeczny, zarządzanie projektami międzynarodowymi

**Key words:** Project, Labor Market, the European Social Fund, the Management of International Projects

## Abstract

### **Management of Transnational Cooperation Projects under the Operational Programme Human Capital – A Case Study**

Realised since 2004, the projects apply to an extremely diverse area of support for every field of human activity and, taking into consideration the financing source, the majority of them are currently co-financed by EU funds as part of, among other things, the regional development policy. The process of project planning and realisation is directly related to project management which is periodical i.e. it is a closed entirety consisting of repetitive phases and stages. In relation to the above there is a possibility to formulate principles, ways of planning and realising a project.

What are the characteristics of supranational cooperation projects? The most important factor is that, apart from a project beneficiary, there is a partner without whom we would be unable to realise activities that require partnership. Another characteristic is the so-called added value, understood as the objectives of a project and concrete products and results possible to be achieved only through supranational cooperation which would otherwise be unable to be realised by implementing projects with a national range only. For the purpose of this article the author, as an example of such a project, selected a project realised as part of PO KL entitled “A Change in the Way of Thinking as a Key to Social Integration”.

