

Tomasz Jabłoński
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Mateusz Lewandowski
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

ROLE MENEDŻERSKIE KOORDYNATORA PROJEKTÓW UNIJNYCH REALIZOWANYCH PRZEZ OŚRODKI POMOCY SPOŁECZNEJ

Abstract

Managerial role of union project coordinator implemented by social aid centres

The implementation of EU projects is widespread in public organizations. The effectiveness of its process largely depends on competence the project team and the roles each of members. Aim of the study is identify a managerial roles in project management and the importance of these roles in process of project management. The study included projects Human Capital Operational Program implemented by social aid centers. This is a new problem in the area of public management and need to be solved.

Key words: managerial roles, coordinator, UE project management

Streszczenie

Realizacja projektów unijnych jest zjawiskiem powszechnym w organizacjach publicznych. Skuteczność ich wdrażania w dużej mierze zależy od kompetencji zespołów projektowych i ról pełnionych przez ich członków. Wobec tego w opracowaniu jako cel przyjęto określenie ról menedżerskich, które pełni koordynator projektów systemowych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, realizowanych przez ośrodki pomocy społecznej, i ich znaczenia w procesie zarządzania projektem współfinansowanym ze środków unijnych. Jest to stosunkowo nowe zagadnienie i słabo do tej pory rozpoznane na gruncie nauk o zarządzaniu. Posiada dodatkowo istotne znaczenie dla praktyki.

Słowa kluczowe: role menedżerskie, koordynator, zarządzanie projektem unijnym

Wstęp

W ostatnich latach coraz częściej uwagę menedżerów organizacji publicznych przyciąga możliwość realizacji celów organizacyjnych za pomocą projektów.

W znacznej mierze jest to spowodowane dostępem do środków finansowych oferowanych przez podmiot finansujący. Wprowadza także element kreatywności oraz opisywanej przez Alvina Tofflera *ad hoc* kreacji [Toffler, 1998, s. 108 i n.], stwarzając tym samym szersze możliwości i uelastyczniając warunki prowadzenia spraw publicznych. Stosowanymi rozwiązaniami są między innymi projekty współfinansowane przez Unię Europejską (UE), które stanowią zindywidualizowaną grupę. Specyfika ta wynika głównie z faktu, że: posiadają jedno główne źródło finansowania, to jest budżet Unii Europejskiej (UE); służą osiągnięciu celów zunifikowanych przez jedną organizację, jaką jest UE, na rzecz zrównania dysproporcji państw członkowskich; podlegają wspólnym zasadom realizacji; angażują środki publiczne, co nadaje prowadzonym działaniom projektowym niekomercyjny charakter [Trocki, Grucza, 2006, s. 13, 14]. Dodatkowo projekty, w rozumieniu instytucji finansowych, jakimi są fundusze UE, stanowią najmniejsze wyodrębnione części programów [Weiss, 2003, s. 58], których cele mają realizować.

Niniejsze opracowanie dotyczy projektów systemowych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), umożliwiających dofinansowanie przedsięwzięć realizowanych wyłącznie przez organy administracji publicznej, a obejmujących swym zakresem całe dziedziny gospodarki i życia społecznego [Lewandowska, Janas, 2009, s. 29]. Projekty systemowe Poddziałania 7.1.1, jako część składowa Priorytetu XII PO KL, obejmują rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej (OPS). Dotykają wobec tego tej sfery, która jest często ostatnim ogniwem pomocy w sytuacji wykluczenia. Celem projektów systemowych realizowanych w ramach wspomnianego Poddziałania 7.1.1 jest – według wytycznych Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów systemowych w ramach PO KL – poszukiwanie nowych, lepszych i efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów osób wykluczonych społecznie lub zagrożonych wykluczeniem, a które mieszczą się w obszarach wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego [Baran, 2011, s. 15; Leszczyński, 2008, s. 9–10]. Beneficjentami projektu są zatem OPS, a beneficjentami ostatecznymi (BO) ich klienci. Z kolei instytucją zajmującą się przyjmowaniem wniosków o dofinansowanie (WND) w ramach Priorytetu VII – zawierających koncepcje projektów – oraz wydawaniem decyzji o przyznaniu dotacji, a następnie podpisaniem umowy i dalszymi czynnościami związanymi z jej realizacją, są wojewódzkie urzędy pracy (WUP) [www.pokl.wup-krakow.pl].

Zadania związane z realizacją projektu wykonują osoby dobrane – pod kątem posiadanych kompetencji – w tak zwane zespoły projektowe. Kompetencje – jak zauważają Anna Rakowska i Agnieszka Sitko-Lutek – to zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 11]. Kompetencje, w jakie powinien być wyposażony zespół projektowy, wynikają na ogół z przyjętej metodyki, która ma posłużyć do wdrożenia projektu, oraz z samej jego specyfiki w rozumieniu problematyki, jaką porusza. Jednocześnie pojawiają się zadania, które nie zaliczają się do grupy czynności rutynowych, a co za tym idzie, wymagają posiadania odpowiednich, nieużywanych dotąd przez organizację kompetencji. Okoliczność

ta powoduje, że dosyć często skład zespołu projektowego należy uzupełnić osobą spoza organizacji wdrażającej projekt [Chrościcki, 2001, s. 2].

W opracowaniu jako cel przyjęto określenie ról menedżerskich, które pełni koordynator projektów systemowych PO KL, realizowanych przez OPS, i ich znaczenia w procesie zarządzania projektem współfinansowanym ze środków unijnych. Jest to obszar zagadnień słabo rozpoznany pod względem naukowym, wobec czego istnieje zapotrzebowanie na opracowanie.

Badania wykorzystują metodę analizy treści [Babbie, 2004, s. 343 i n.] – w przypadku badania zamieszczonych w internecie ogłoszeń o udzielenie zamówienia publicznego na stanowisko koordynatora wspomnianej grupy projektów oraz w przypadku badanych dokumentów organizacyjnych, w szczególności dokumentacji projektowej. Podczas interpretacji danych wykorzystano natomiast metodę kondensacji znaczenia [Kvale, 2010, s. 174 i n.].

Zadania koordynatora projektów w kontekście cyklu życia projektu

Zadania koordynatorów projektów wynikają między innymi z metodyki wdrażania projektu, jaką przyjmuje organizacja. Do realizacji projektów systemowych w ramach PO KL zastosowanie ma metodyka zarządzania cyklem projektu (ang. Project Cycle Management – PCM), przyjęta w 1992 roku przez Komisję Europejską (KE) jako zalecana do stosowania w realizacji projektów unijnych [Grucza, 2006, s. 55]. Fazy zarządzania każdym projektem określają typowe sytuacje występujące w trakcie jego realizacji [Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 16–17]. Pozwala to lepiej zarządzać wykonaniem każdej z nich, lepiej dopasować powstające produkty do potrzeb organizacji (przyjętych w projekcie rezultatów), co z kolei sprzyja ograniczaniu ryzyka [Szyjewski, 2004, s. 18]. PCM została w wyraźny sposób zaimplementowana do wniosków o dofinansowanie (WND) 1 stycznia 2011 roku [Grucza, 2012, s. 40, 51].

Określenie ogólnych zadań, jakie należy wykonać w fazie projektu, w której zespół projektowy zostaje włączony w działania, oraz głównych instrumentów zarządzania projektem, jest konieczne do ogólnego wskazania grupy zadań, za których wykonanie odpowiedzialny jest koordynator. PCM to sekwencja kolejno następujących po sobie pięciu faz, z których każda jest procesem samym w sobie. Fazy te obejmują: programowanie, identyfikację, formułowanie, implementację oraz ewaluację i audyt [Grucza, 2006, s. 57].

Faza pierwsza i druga prowadzone są na poziomie krajowym i wojewódzkim. W fazie trzeciej, czyli na etapie formułowania, następuje użycie takich instrumentów PCM, jak: analiza interesariuszy, analiza problemów, analiza celów, analiza strategii, analiza ryzyka oraz przygotowanie matrycy logicznej (ang. Logical Framework Approach – LFA), harmonogramu, budżetu [Grucza, 2012, s. 51–52]. Prace z wymienionymi instrumentami są prowadzone przez OPS – jako organizację inicjującą przeprowadzenie projektu. Na tym etapie zosta-

je również określony przyszły skład specjalistów wymaganych do stworzenia zespołu projektowego. Działania prowadzone w tej fazie poprzedzają formalne zaangażowanie któregośkolwiek z nich, gdyż projekt znajduje się w fazie formułowania, a nie wdrażania, co powoduje, że zatrudnianie jakiegokolwiek personelu umiowanego w budżecie projektu jest niemożliwe.

Faza czwarta – implementacja – powinna przebiegać z wykorzystaniem odpowiednich w tym celu instrumentów. W przypadku projektu przebiega z użyciem narzędzi przygotowanych na etapie formułowania: harmonogramu i budżetu. LFA, jako najważniejsze narzędzie wspomaganie implementacji – nazywana również mapą projektu – służy zarządzaniu poszczególnymi fazami PCM, przez co jest pomocna w osiągnięciu celów projektu, przy założonym limicie środków i w wyznaczonym czasie [Bonikowska, 2006, s. 89; Dylewski, Filipiak, 2009, s. 70].

Ostatni z etapów to ewaluacja – która w myśl metodyki PCM powinna być przeprowadzona po zakończeniu projektu, nawet w okresie od roku do trzech lat – i audyt. Organizatorem tego etapu jest OPS, a realizatorami bezpośrednimi – zwłaszcza w przypadku audytu – wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne. Tego typu działania są realizowane poza okresem, na który zatrudniony jest koordynator.

Na każdym z opisanych etapów inne jest zaangażowanie OPS oraz utworzonego zespołu (w tym koordynatora) odpowiedzialnego za realizację projektu (Tabela 1). Zaangażowanie zespołu projektowego następuje jedynie w czwartej fazie PCM, tj. implementacji. Jednak do zadań, w które będzie zaangażowany zespół projektowy, w tym koordynator, a wynikających z przyjętej metodyki wdrażania projektu, należy posługiwanie się instrumentami takimi jak: LFA, harmonogram i budżet, które zostały przygotowane przez OPS na etapie formułowania projektu, na podstawie ogólnie przyjętych standardów.

Zadania koordynatora projektów obejmują jedną fazę cyklu życia projektu – jego wdrożenie. Za całość odpowiedzialny jest kierownik projektu, który będąc menedżerem, pełni wszystkie role menedżerskie. Nie jest natomiast wiadome, którą z tych ról pełni koordynator projektów jako odbiorca zadań zleczanych mu do wykonania przez kierownika projektu.

Role menedżerskie koordynatora projektu – metodyka badań

W literaturze przedmiotu istnieją wytyczne oraz badania dotyczące kompetencji menedżerów projektów [PMBOK, 2009; Ahsan, Ho, Khan, 2013]. Brakuje jednak badań poświęconych rolom menedżerskim koordynatorów projektów, w szczególności rolom realizowanym przez organizacje publiczne w ramach projektów UE. W związku z tym do realizacji celu poznawczego niniejszego opracowania wykorzystano powszechnie znaną typologię Mintzberga, obejmującą następujące role:

Tabela 1

Miejsce zespołu projektowego w PCM

Faza PCM	Charakterystyka	Zaangażowanie OPS	Zaangażowanie zespołu projektowego
Programowanie (ang. <i>programming</i>)	odbywa się poza organizacją, na poziomie narodowym, sektorowym i tematycznym, oraz dotyczy programów takich jak przykładowo PO KL, których cele mają realizować przygotowywane projekty, ustala się ogólne zasady pomocy, jakiej ma udzielić UE	-	-
Identyfikacja (ang. <i>identification</i>)	badaniu zostają poddane problemy (lub potrzeby, gdyż pojęcia te nie są tożsame) oraz określone są osoby lub grupy, które skorzystają z projektu i którym najbardziej na nim zależy (partnerzy, interesariusze, ostateczni beneficjenci)	-	-
Formułowanie (ang. <i>formulation</i>)	szczególne sprecyzowanie konceptu projektowego i analiza jego wykonalności oraz spodziewanych rezultatów	+	-
Implementacja (ang. <i>implementation</i>)	wdrażanie projektu poprzez realizowanie jego celów, w drodze wykonywania zaplanowanych działań, przy użyciu przewidzianych wcześniej instrumentów	+	+
Ewaluacja i audyt (ang. <i>evaluation, audit</i>)	w przypadku ewaluacji – ocena wartości interwencji, przeprowadzona na podstawie wybranych z pięciu kryteriów, oraz rekomendacje w przypadku audytu – czyli ostatecznej weryfikacji efektywności, o dominującym tle rachunkowym – stwierdzenie, czy wszystkie cele projektu zostały zrealizowane i czy jego przebieg był prawidłowy	+	-

Źródło: opracowanie na podstawie: Lityński, 2010, s. 342; Łada, 2007, s. 169; www.mfiles.pl oraz badań własnych.

- interpersonalne, w tym: reprezentanta, przywódcy i łącznika;
- informacyjne, w tym: obserwatora, propagatora i rzecznika;
- decyzyjne, w tym: przedsiębiorcy, osoby przeciwdziałającej zakłóceniom, dysponenta zasobów oraz negocjatora [Griffin, 2004, s. 17].

Dokonując rozstrzygnięć dotyczących pojęć i ich zdefiniowania, przyjęto jako operacyjną definicję terminu „zadanie” – to czynności, jakie winien wykonywać koordynator, wynikające z treści specyfikacji analizowanych zamówień publicznych. Ponadto przyjęto jako: jednostki analizy – OPS z terenu województwa małopolskiego pełniące rolę zamawiającego; jednostki obserwacji – ogłoszenia dotyczące zamówienia publicznego na stanowisko koordynatora projektów Poddziałania 7.1.1, zamieszczone w 2013 roku. Zastosowano nieprobabilistyczny schemat doboru próby badawczej, oparty na dostępności jednostek obserwacji. Ponadto poddano analizie dokumentację projektową dziesięciu OPS, które wyraziły zgodę na przeprowadzenie badań i których zamówienia publiczne na stanowiska koordynatorów były przedmiotem wcześniejszych analiz. Pozwoliło to na uszczegółowienie zebranych informacji w zakresie realizowanych przez koordynatorów projektów zadań. Na badaną dokumentację projektową składały się wnioski o WND oraz wytyczne Ministerstwa Rozwoju Regionalnego z 2013 roku: *Zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów systemowych Ośrodków Pomocy Społecznej, Powiatowych Centrów Pomocy Rodzinie oraz Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 (Zasady OPS)*; *Zasady finansowania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Zasady finansowania)*.

Role menedżerskie koordynatorów projektów w ośrodkach pomocy społecznej – wyniki badań

Wyniki badań prowadzonych w celu rozpoznania zadań koordynatora zamieszczono w Tabeli 2.

Tabela 2

Zadania koordynatora według oczekiwań OPS

Lp.	Role według Mintzberga	Zadania koordynatora wynikające z treści ogłoszeń dotyczących zamówienia publicznego	Liczba wskazań
1.	Dysponent zasobów, łącznik, przywódca	wykonywanie zadań zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie	23
2.	Obserwator, osoba przeciwdziałająca zakłóceniom	terminowe i zgodne z wytycznymi instytucji wdrażającej sporządzanie wymaganych sprawozdań z realizacji projektu, to jest „wniosków o płatność”, w części merytorycznej	23

3.	Łącznik, rzecz- nik	kontakty robocze z WUP	19
4.	Obserwator	dokonywanie rozeznania rynku i ustalenia wartości zamówienia oraz przygotowanie dokumentacji pod potrzeby prowadzenia zamówień publicznych	15
5.	Obserwator	archiwizowanie dokumentacji projektu oraz produktów i danych dokumentujących realizację celów projektu	15
6.	Obserwator, osoba przeciw- działająca zakłó- ceniom	weryfikacja ponoszonych w trakcie realizacji projektu kosztów pod kątem zaklasyfikowania ich do „wydatków kwalifikowanych”, a w szczególności sprawdzenie, czy wydatki te są konieczne do wykonania zadań określonych projektem	12
7.	Obserwator	prowadzenie monitoringu projektu	10
8.	Dysponent zasobów	implementacja zasad dotyczących równości szans mężczyzn i kobiet w projektach PO KL	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z analizy materiału zawartego w Tabeli 2 wynika, że wykonywanie zadań w zgodzie z zapisami WND oraz składanie wniosków o płatność¹ to dwie grupy zadań, których realizacji oczekuje od koordynatora każdy z badanych OPS. O to, by koordynator odpowiadał za kontakty robocze z instytucją finansującą, zadbało 19 badanych ośrodków, umieszczając takie zdanie w specyfikacji przygotowywanego zamówienia publicznego. Według zapisów ogłoszeń 15 OPS prace związane z procesem udzielania zamówień publicznych w związku z realizacją projektu oraz prace służące celom sprawozdawczym (dokumentowanie działań) powinny być wykonywane przez koordynatora. W dalszej kolejności znalazły się następujące zadania (kolejno): dbałość o kwalifikowalność oraz efektywność wydatkowanych środków, monitorowanie projektu, wdrażanie parytetów równościowych, czego wymagało (odpowiednio): 12, 10 i 7 badanych OPS.

Zakres ról menedżerskich koordynatorów projektów, wynikających z treści zamówień publicznych uwidoczniionych w ogłoszeniach OPS, zweryfikowano na podstawie analizy WND, z której wynika, że:

- skład zespołów projektowych w każdym z 10 OPS składał się z kierownika projektu (kierownik OPS), koordynatora (osoby z zewnątrz), księgo-

¹ Dokument, w którym OPS informuje WUP w ramach obowiązków sprawozdawczych o podejmowanych przez siebie działaniach zarówno w wymiarze rzeczowym (tzw. merytorycznym), jak i o wydatkach ponoszonych w związku z tymi działaniami (wymiarze finansowym).

wej projektu (księgowej OPS) oraz pracowników socjalnych (pracownicy OPS);

- struktura WND może być zbudowana z sześciu zadań, takich jak: aktywna integracja, praca socjalna, zasiłki i pomoc w naturze, działania o charakterze środowiskowym, prace społecznie użyteczne, zarządzanie projektem, co potwierdza także analiza Zasad OPS (Tabela 3). Dodatkowo może w strukturze wystąpić zadanie o nazwie Audyt. Jest ono wprowadzane w momencie, gdy całkowita wartość projektu wynosi co najmniej 750 000 PLN lub gdy całkowita wartość kilku projektów realizowanych przez OPS Beneficjenta w ramach Priorytetu VII wynosi co najmniej 1 000 000 PLN. Zadania tego postanowiono nie uwzględniać w analizach, gdyż jest ono obligatoryjnie zlecane podmiotom zewnętrznym, a rola zespołu projektowego sprowadza się jedynie do zlecenia usługi i dostarczenia wymaganej dokumentacji.

W Tabeli 2 zamieszczono wyniki prowadzonego rozpoznania zadań, których realizacji oczekują OPS. Tabela 3 zawiera szersze informacje na temat struktury zadań WND.

Tabela 3

Struktura i zakres zadań w projekcie systemowym PO KL
realizowanym przez OPS

Zadania OPS	Charakterystyka zadań w badanych ośrodkach
Aktywna integracja	przywrócenie osób wykluczonych na rynek pracy oraz ich integracja ze społeczeństwem; powszechną praktyką są tu szkolenia, doradztwo, warsztaty i kursy, zlecane do wykonania podmiotom zewnętrznym, na zasadach udzielenia zamówień publicznych
Praca socjalna	działania realizowane przez pracownika socjalnego, mające na celu pomoc osobom i rodzinom we wzmacnianiu lub odzyskiwaniu zdolności do funkcjonowania w społeczeństwie poprzez pełnienie odpowiednich ról społecznych oraz tworzenie warunków sprzyjających temu celowi; w praktyce oznacza to przygotowanie i zrealizowanie kontraktów socjalnych, będących wyrazem pisemnej umowy pomiędzy BO a pracownikiem socjalnym, mającej na celu określenie sposobu współdziałania w rozwiązywaniu problemów (zobowiązania stron), podpisanie kontraktu poprzedza proces rekrutacji opisany w WND
Zasiłki i pomoc w naturze	wypłata zasiłków celowych dla beneficjentów projektu, które mają pokryć koszty związane z uczestnictwem w projekcie
Działania o charakterze środowiskowym	spotkania, edukacja obywatelska, imprezy związane na przykład z realizacją programów aktywności lokalnej oraz inne wydatki związane z integracją społeczną

Prace społecznie użyteczne	prace wykonywane przez bezrobotnych bez prawa do zasiłku na skutek skierowania przez starostę, organizowane przez gminę w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej, organizacjach lub instytucjach statutowo zajmujących się pomocą charytatywną lub na rzecz społeczności lokalnej, zgodnie z przepisami o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
Zarządzanie projektem	zarządzanie przedsięwzięciem, przy wykorzystaniu zespołu projektowego i zaplecza technicznego projektu; ewentualne uzasadnienie konieczności zlecenia zadań na zewnątrz; planowanie działań monitorujących; wprowadzanie zasady równości szans kobiet i mężczyzn w projektach PO KL; promocja projektu (pomimo że opisana jest w punkcie zawierającym opisy sposobu rekrutacji, to praktycznie realizowana jest w zadaniu – zarządzanie projektem, przy tym zadaniu ma również swoje pozycje kosztowe)

Źródło: opracowanie na podstawie: Zasady OPS.

Tytułem komentarza do Tabeli 3 należy stwierdzić, że „aktywna integracja” i „działania o charakterze środowiskowym” to zadania newralgiczne z punktu widzenia osiągnięcia celów projektu. Służą bowiem w bezpośredni sposób rozwiązaniu problemów, przeciwko którym zainicjowano projekt. Dostarczone podczas realizacji tych zadań produkty przechodzą w rezultaty, rozumiane w zgodzie z logiką interwencji jako skutki bezpośrednie i natychmiastowe wynikające z dostarczania produktu. Uzyskane w wyniku wdrażania projektu rezultaty służą w dalszej kolejności stwierdzeniu osiągnięcia celu bądź nie. O zależnościach tych pisze między innymi Tadeusz A. Grzeszczyk [2009, s. 96–97]. Należy podkreślić, że treść tych zadań oraz przewidywane do uzyskania w drodze ich realizacji produkty można określić mianem kluczowych założeń merytorycznych. Jak stanowią bowiem Zasady finansowania, rozliczenie projektu pod względem finansowym nastąpi w zależności od stopnia osiągnięcia założeń merytorycznych, co zostanie zweryfikowane przez WUP między innymi w drodze analizy tego, czy został zrealizowany cel projektu, wyrażony wskaźnikami pomiaru celu głównego i celów szczegółowych, wskazanymi w zatwierdzonym WND [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2012, s. 73]. Wskaźniki te mocno korespondują z produktami.

Pozostałe zadania objęte analizą, tj. praca socjalna, zasiłki i pomoc w naturze, prace społecznie użyteczne, to grupy zadań wspomagających, w których (odpowiednio): motywuje się BO i wspiera (niematerialnie) ku ukończeniu projektu, zabezpiecza się środki na pokrycie wydatków związanych z uczestnictwem w projekcie, aktywizuje się pod kątem praktyki pracy. Zadanie „zarządzanie projektem” sprowadza się do szeroko rozumianej koordynacji tych prac.

Kontynuując badania, w kolejnej tabeli ujęto zadania wynikające ze struktury WND. Przypisano do poszczególnych z nich wykonywane przez koordynatora zadania oraz przeszeregowano odpowiadające tym zadaniom role menedżerskie.

Można dostrzec, że koordynator jest zaangażowany przy realizacji większości zadań i wspomaga w tym względzie kierownika projektu (Tabela 4).

Tabela 4

Zadania i role menedżerskie koordynatora projektu systemowego realizowanego przez OPS

Zadania OPS	Zadania koordynatora projektu	Rola menedżerska według Mintzberga
Aktywna integracja	synchronizowanie działań dbanie o przestrzeganie wytycznych monitorowanie postępów składanie raportów kierownikowi	Łącznik, Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom, Obserwator
Praca socjalna	zapobieganie działaniom wbrew wytycznym WUP	Obserwator, Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom
Zasiłki i pomoc w naturze	zapobieganie działaniom wbrew wytycznym WUP	Obserwator, Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom
Działania o charakterze środowiskowym	synchronizowanie działań dbanie o przestrzeganie wytycznych monitorowanie postępów składanie raportów kierownikowi	Łącznik, Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom, Obserwator
Prace społecznie użyteczne	zapobieganie działaniom wbrew wytycznym WUP	Obserwator, Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom
Zarządzanie projektem	dostarczanie produktów w wyznaczonych ramach czasowych, przy określonych nakładach rzeczowo-finansowych i zgodnych z wytycznymi monitorowanie i sprawozdawczość wewnątrz OPS, tj. w kierunku kierownika projektu, oraz na zewnątrz tj. w kierunku instytucji finansującej przedsięwzięcie kontrolowanie przebiegu prac pod kątem ich zgodności z wytycznymi instytucji finansującej oraz prawem krajowym. negocjowanie z WUP zmian, jakie należy wprowadzić w projekcie, lub wyjaśnianie kwestii spornych wynikłych podczas działań sprawozdawczych	Obserwator, Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom, negocjator, rzecznik, dysponent zasobów, przywódca

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że realizacja projektów przez OPS wymaga zabezpieczenia w zespole projektowym – powołanym w ramach zadania „zarządzanie projektem” – określonych kompetencji, które w codziennym rutynowym działaniu OPS nie są wymagane. Tworzy to lukę kompetencyjną, którą zapewnia koordynator jako osoba z zewnątrz. Zakres jego zadań realizowanych w ramach tej funkcji wynika z przyjętej metodyki PCM, a sprowadza się do pracy z instrumentami takimi jak: LFA, harmonogram oraz budżet. Operowanie przez koordynatora tymi narzędziami odbywa się na poziomie operacyjnym i ma służyć prowadzonym przez kierownika projektu działaniom zarządczym w ujęciu strategicznym. Innymi słowy, dostarczone przez koordynatora produkty² mają się przyczynić – w zgodzie z logiką interwencji – do osiągnięcia rezultatów, a następnie wpłynąć na osiągnięcie celów ujętych w projekcie. Mówiąc o dostarczaniu produktów przez koordynatora, należy mieć na uwadze te kluczowe z punktu widzenia sukcesu projektu, opisane w zadaniach „aktywna integracja” oraz „działania o charakterze środowiskowym”. Warto zaznaczyć, że prac przy wytwarzaniu produktów określonych w tych zadaniach koordynator nie wykonuje samodzielnie. OPS powierza do realizacji istotną część lub całość zadania „aktywna integracja” i zadania „działania o charakterze środowiskowym” podmiotowi zewnętrznemu, wyłonionemu w drodze procedury udzielania zamówień publicznych. Koordynator skupia zatem uwagę na synchronizowaniu działań wytwarzających produkty w ramach wspomnianych zadań, dbając o przestrzeganie wytycznych prawnych i organizacyjnych oraz monitorując postępy i raportując o stanie prac wdrożeniowych kierownikowi projektu. Składane kierownikowi raporty dotyczące uzyskiwanych produktów są szczególnie istotne. Dostarczają bowiem informacji pozwalających ocenić prawdopodobieństwo osiągnięcia założonych rezultatów oraz podjęcia właściwych decyzji z tym związanych. Należy pamiętać, że rezultat jest trudniejszy do osiągnięcia niż produkt (zwłaszcza jeśli chodzi o tak zwane projekty miękkie). Może zaistnieć sytuacja, że by osiągnąć rezultaty, należy zwiększyć liczbę produktów lub wstrzymać ich dostarczanie. W pozostałych trzech zdaniach, gdzie również określono produkty do osiągnięcia – to jest w zadaniach „praca socjalna”, „zasiłki i pomoc w naturze”, „prace społecznie użyteczne” – dostarczaniem produktów zajmują się pracownicy socjalni, a powstające produkty są rezultatem ich bezpośredniej pracy. Są to zadania ściśle związane ze specyfiką projektu realizowanego w obszarze pomocy społecznej. Rola koordynatora ogranicza się tutaj do zapobiegania działaniom wbrew wytycznym WUP, na przykład podczas rekrutacji.

² Przez produkt – odniesieniu do projektu unijnego – rozumie się powstały w wyniku realizacji procesów przewidzianych w projekcie aktualny ich wynik, czyli bezpośredni, materialny rezultat realizacji wykonywanych zadań, mierzony konkretnymi wielkościami fizycznymi, wyrażonymi wskaźnikiem produktu [Dylewski, Filipiak, 2009, s. 58]. W przypadku badanych przedsięwzięć produktem może być na przykład liczba zrealizowanych godzin szkoleniowych. Produkty pozwalają na stwierdzenie zaistnienia rezultatów. Podana jako przykład liczba zrealizowanych godzin szkoleniowych daje podstawy do porównania stanu wiedzy „sprzed” udziału w projekcie i „po” nim i wychwycenia zakładanej zmiany – rozumianej tu jako rezultat działań projektowych.

Uwagi końcowe

Podsumowując, głównym zadaniem koordynatora jest dostarczanie – podczas wdrażania – tych produktów, które według zapisów LFA w merytoryczny sposób wpływają na osiągnięcie rezultatów, a następnie celów projektu, co ma się odbywać w wyznaczonych ramach czasowych i przy określonych nakładach rzeczowo-finansowych. Wiąże się to z obowiązkiem monitorowania i sprawozdawczości, która prowadzona jest wewnątrz OPS, to jest w kierunku kierownika projektu, oraz na zewnątrz, to jest w kierunku instytucji finansującej przedsięwzięcie. Ponadto realizacja projektu w organizacji publicznej, dodatkowo zasilanego finansowo z budżetu UE, nakłada na koordynatora obowiązek kontrolowania przebiegu prac pod względem ich zgodności z wytycznymi instytucji finansującej oraz prawem krajowym. Znajomość tej tematyki wykorzystywana jest również podczas kontaktów z WUP, które w większości przypadków sprowadzają się do negocjowania zmian, jakie należy wprowadzić w projekcie, lub do wyjaśniania kwestii spornych wynikłych podczas działań sprawozdawczych. Zadania realizowane przez koordynatora mają więc istotne dla osiągnięcia sukcesu projektu znaczenie. Dostarczają produktów, które odpowiadają na potrzeby klientów OPS, wprowadzając wymierną wartość dla projektu – osiągnięte rezultaty, oraz korzyść dla BO – pomoc w rozwiązywaniu jego problemów. Mają też wpływ na końcowe rozliczenie przyznanej dotacji.

Zakres zadań wykonywanych przez koordynatorów projektów systemowych realizowanych przez badane OPS wymagał pełnienia następujących ról menedżerskich: obserwatora, łącznika, dysponenta zasobów, przywódcy, negocjatora, osoby przeciwdziałającej zakłóceniom, rzecznika – co w uogólnieniu wymaga: wysokiej klasy umiejętności technicznych, znajomości prawa krajowego i wytycznych grantodawcy oraz nastawienia na osiąganie rezultatów i orientacji na rozwiązywanie pojawiających się w związku z tym problemów. Pełnienie przez koordynatorów wspomnianych ról ma więc istotne znaczenie dla tego etapu cyklu życia projektu, którym jest jego implementacja. Dlatego specyfiką zarządzania badanymi projektami jest pozyskiwanie koordynatorów projektów spoza organizacji, posiadających określone kompetencje warunkujące skuteczną realizację projektów.

Ponieważ koordynatorzy projektów pełnią większość ról menedżerskich, należy uświadomić sobie cel, jakiemu ma służyć specyfikacja zamówienia publicznego dotyczącego koordynacji projektu Poddziałania 7.1.1 PO KL realizowanego przez OPS, a następnie dobrze precyzować zakres obowiązków koordynatora podczas jej formułowania. Pozwoli to nie tylko na lepsze dopasowanie kompetencji pozyskiwanej osoby, ale także na uniknięcie potencjalnych konfliktów na linii kierownik – koordynator. Oba aspekty zmniejszą ryzyko wystąpienia problemów z realizacją celów projektu.

Literatura

- Ahsan K., Ho M., Khan S. (2013), *Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements*, „Project Management Journal”.
- Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Baran E. (2011), *Aktywna integracja w praktyce – od pomysłu do realizacji*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa.
- Bonikowska M. (2006), *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Chrościcki Z. (2001), *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Dylewski M., Filipiak B. (2009), *Zarządzanie finansami projektu europejskiego*, C.H. Beck, Warszawa.
- Grucza B. (2012), *Zasady zarządzania projektami w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki – wymagania wobec projektodawców*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 113, SGH, Warszawa.
- Grzeszczyk T. (2009), *Ocena Projektów Europejskich 2007–2013*, Placet, Warszawa.
- Kvale S. (2010), *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Leszczyński M. (2008), *Projekty systemowe w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa.
- Lewandowska A., Janas M. (2009), *Fundusze Europejskie na badania i rozwój*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Lityński P. (2010), *Teoretyczne rozważania na temat zarządzania rozwojem regionalnym* [w:] Z. Strzelecki, P. Legutko-Kobus (red.), *Oblicza współczesnego kryzysu a polskie regiony*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Łada M. (2007), *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2012), *Zasady finansowania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa.
- Project Management Institute (2009), *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*, wyd. 4, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szyjewski Z. (2004), *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa.
- Toffler A. (1970), *Szok przyszłości*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Trocki M., Grucza B. (2006), *Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi* [w:] M. Trocki, B. Grucza (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Weiss E. (2003), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi przez Unię Europejską*, I-BIS, Wrocław.
- www.mfiles.pl (dostęp: 30.10.2013).
- www.pokl.wup.krakow.pl (dostęp: 30.10.2013).