

Aleksandra Szafran*

Charakterystyka modeli wsparcia zarządzania projektami na uczelniach wyższych w Polsce

Wstęp

Aktywność projektowa to w ostatnich latach bardzo dynamicznie rozwijający się element działalności wszystkich uczelni. Zainicjowana przede wszystkim przez duże środki finansowe, które stały się dostępne dla polskich uczelni na początku XXI wieku po wejściu do Unii Europejskiej oraz światowy trend „pracy zadaniowej”. W ośrodkach naukowych na Zachodzie czy w Stanach Zjednoczonych realizacja projektów i pozyskiwanie środków zewnętrznych na rozwój instytucji stanowi podstawowy i obowiązkowy zakres czynności każdego pracownika. Jest częścią jego codziennych obowiązków nierozzerwalnie związaną z działalnością naukową, edukacyjną czy rozwojową. W polskim systemie szkolnictwa wyższego coraz większe znaczenie zaczynają natomiast odgrywać granty przyznawane w ramach konkursów otwieranych przez różnego rodzaju instytucje publiczne. Taka forma zapewnia konkurencyjność, ale też pewnego rodzaju bieżącą ewaluację wydawanych środków publicznych.

W tym kierunku zmierzają również zmiany wprowadzone ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce [ustawa, 2018], zwaną potocznie „ustawą 2.0” lub „konstytucją dla nauki”. Pierwsze propozycje rozporządzeń do ustawy wyraźnie wskazują na coraz większe znaczenie „efektów finansowych badań naukowych” przy okresowej ewaluacji jednostek naukowych (najbliższa za lata 2017–2020), zgodnie z którymi zliczane będą pozyskane środki finansowe w trybach konkursowych (im większe pozyskane kwoty, tym wyższa punktacja). Liczba pozyskanych i realizowanych projektów przekładać się będzie również na wysokość dotacji statutowej rozdzielanej z budżetu państwa dla jednostek naukowych pod postacią składnika projektowego (kiedyś składnika badawczego). W obu przypadkach istotny będzie fakt aktywności międzynarodowej, większy przelicznik wagowy stosowany będzie przy projektach realizowanych w ramach Programów Ramowych UE oraz środkach rozdysponowywanych przez Europejską Radę do Spraw Badań Naukowych (ERC) lub ogólnie ze środków międzynarodowych. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt planowanego

* Mgr, doktorantka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, olaszafran@gmail.com

utworzenia, zgodnie z nową ustawą, tzw. uniwersytetów badawczych (maksymalnie 10 w kraju), które będą uprzywilejowane w pozyskiwaniu środków finansowych na realizację projektów badawczych. Oczekiwanym efektem preferencyjnego i profilowanego zwiększenia funduszy na działalność badawczą w wybranych ośrodkach, będzie znaczący rozwój polskich badań naukowych na arenie międzynarodowej. Cały system ma przyjąć formę projektowego planowania i rozliczania przyznawanych środków, a co za tym idzie – jeszcze bardziej wzrośnie znaczenie zarządzania projektowego na uczelniach i w jednostkach badawczych.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd obecnie funkcjonujących struktur wsparcia projektowego na największych uczelniach w kraju oraz próba wskazania wybranych rozwiązań, które mogłyby przyjąć formę tzw. dobrych praktyk. Analiza ma również stanowić pierwszy krok w próbie opracowania efektywnego modelu Project Management Office na publicznej uczelni wyższej w Polsce. Materiał został zebrany podczas spotkań indywidualnych z przedstawicielami poszczególnych uczelni w czerwcu 2018 r.

1. Zarządzanie projektami

Projekty w ostatnich latach stały się nierozłącznym elementem każdej działalności. Występują we wszystkich dziedzinach aktywności ludzkiej: w gospodarce, administracji publicznej i samorządowej, nauce, edukacji, kulturze, obronności, sporcie itd. [Trocki, 2014, s. 37]. Funkcjonują jako stały element organizacji lub są bardzo istotną częścią jej działalności. W środowisku publicznych uczelni wyższych stanowią znaczące źródło środków na realizację celów i zadań jednostki. Na dzień dzisiejszy uczelnie publiczne w Polsce otrzymują budżetowe finansowanie na działalność statutową (dydaktyczną, naukową i organizacyjną), jednak część środków pochodzi z zewnętrznych grantów, o które uczelnie musi się starać w konkursach krajowych lub międzynarodowych.

Zarządzanie projektami to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, metod i narzędzi w celu osiągnięcia założonych celów projektów, tzn. zamierzonego rezultatu o określonej jakości, w danym terminie i po określonych kosztach. Zarządzanie projektami jest dziś odrębną dziedziną zarządzania mającą odrębny przedmiot zainteresowania (projekty), własne podstawy teoretyczne (podejście procesowe) i metodyczne (specjalne metody i techniki) [Trocki, 2014, s. 39]. Istnieje kilkadziesiąt różnych metodyk zarządzania projektami oraz różnymi aspektami związanymi z realizacją konkretnego projektu, tj.: zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zmianą, zarządzanie programami projektów czy zarządzanie portfelem projektów. Funkcjonują różne „szkoły”, które określają najlepsze praktyki czy zestaw zasad. Mają one gwarantować

efektywne zarządzanie zadaniami projektowymi, ich realizacją w czasie i budżecie. Jednak opierają się głównie na praktyce i wdrożeniach w przedsiębiorstwach lub obejmują projekty zdefiniowane jako działania własne jednostki. W środowisku publicznych uczelni wyższych projektami nazywane są najczęściej inicjatywy i zadania finansowane z zewnętrznych środków publicznych, określanych „grantami naukowymi”, choć nie tylko działalność naukowa stanowi istotę realizacji tych grantów. Tablica 1 prezentuje kilka istotnych różnic pomiędzy projektami realizowanymi w środowisku przedsiębiorstwa i polskiej uczelni, które mają znaczenie w kontekście tworzenia centralnej jednostki zarządzania wieloma projektami.

Tabela 1. Różne sposoby realizacji projektów w zależności od organizacji

Lp.	Aspekt	Przedsiębiorstwo	Uczelnia wyższa
1	Źródło finansowania (większościowy udział)	Wewnętrzne – projekty własne	Zewnętrzne – publiczne środki zewnętrzne
2	Reguły realizacji projektów oraz bieżącej sprawozdawczości	Wewnętrzne (własne) – określane przez wyższe władze kierownicze	Zewnętrzne – określane w ramach publicznych konkursów ogłaszanych przez instytucje redystrybuujące środki
3	Elastyczność budżetu (możliwość zwiększenia)	Zależna od decyzji wyższego kierownictwa	Zwiększenie budżetu prawie nie jest możliwe, jeżeli budżet został niedoszacowany na etapie planowania, konieczne jest dołożenie środków własnych instytucji w celu wykonania założonych prac
4	Elastyczność harmonogramu (terminu zakończenia projektu)	Zależy od decyzji wyższego kierownictwa	Zależna od decyzji instytucji zewnętrznej, w niektórych przypadkach praktycznie niemożliwa
5	Powiązanie tematyczne z ogólną strategią instytucji (uzasadnienie biznesowe)	Projekt musi mieć uzasadnienie biznesowe, być ściśle powiązany ze strategią instytucji	Indywidualna inicjatywa pracownika naukowego – finanse na realizację własnych badań naukowych
6	Poziom skomplikowania procedur	Swoboda w wyborze dostawców zewnętrznych lub usługobiorców	Skomplikowane procedury przetargowe wydłużające proces zakupu usługi lub produktu niezbędnego do zrealizowania projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Taka specyfika portfela projektów realizowanych na uczelniach wyższych powoduje trudności w zastosowaniu ustandaryzowanych metodyk zarządzania projektami, a także wprowadzeniu strategii zarządzania programami lub portfelem wielu projektów w strukturach publicznych uczelni wyższych.

Profesor Michał Trocki w opracowaniu dotyczącym organizacji projektowej pisze, iż zakres zadań biura odpowiedzialnego za nadzór nad projektami w instytucji może być bardzo różnorodny. Przywołuje badania przeprowadzone przez Project Management Solutions, w których wyszczególniono dziesięć najważniejszych funkcji tego typu komórek w organizacji:

1. Wdrażanie standardów i metodyk zarządzania projektami oraz zarządzania nimi.
2. Wdrażanie polityk, procedur i szablonów zarządzania projektami oraz zarządzania nimi.
3. Monitoring oraz controlling projektów i programów.
4. Coaching i mentoring zarządzania projektami.
5. Inicjowanie projektów i programów.
6. Wdrażanie procesów nadzoru i zarządzanie nimi.
7. Koordynacja wielu projektów.
8. Zamykanie projektów i programów.
9. Monitorowanie i controlling postępów projektów.
10. Rejestrowanie stanu projektów i ich wyników.

Zdaniem autora na uwagę zasługuje również siedem głównych obszarów biur zarządzania projektami wyróżnionych przez C. Cooka, prezesa firmy konsultingowej Novation Project Management:

1. Wspieranie projektu: doradzanie kierownikom projektów w jednostkach biznesowych.
2. Metodyka zarządzania projektami: rozwój oraz wdrażanie spójnych i standaryzowanych procesów zarządzania projektami.
3. Szkolenia: prowadzenie własnych programów szkoleniowych lub formułowanie wymagań dla zewnętrznych firm szkoleniowych.
4. Zespół kierowników projektów: utrzymywanie i rozwój zespołu potencjalnych kierowników projektów.
5. Wewnętrzny konsulting i mentoring: doradzanie pracownikom w zakresie najlepszych praktyk zarządzania projektami.
6. Narzędzia informatyczne zarządzania projektami: wybór i utrzymanie narzędzi zarządzania projektami.
7. Zarządzanie portfelem projektów: rozdział zasobów pomiędzy projekty, powoływanie kierowników projektów, koordynacja zarządzania wieloma projektami [Trocki, 2014, s. 194–195].

Trocki wskazuje również, iż niezbędne jest stworzenie takiej komórki, która przede wszystkim będzie dostosowana do środowiska swojej organizacji i będzie odpowiedzią na zapotrzebowania wewnątrz organizacji.

W dalszej części artykułu przyjrzymy się bliżej specyfice finansowania projektów na wyższych uczelniach publicznych w Polsce, a także obecnie funkcjonującym modelom zarządzania projektami na kilku z nich.

2. Finansowanie projektów badawczych w szkolnictwie wyższym

Pojawiające się nowe możliwości finansowania projektów naukowych, edukacyjnych czy rozwojowych stały się przyczynkiem powstawania na uczelniach załączków komórek mających na celu wsparcie uczelni oraz ich pracowników w procesie pozyskiwania jak największych środków na rozwój. Początki na większości szkół wyższych były podobne.

Rok 1989 przyniósł w Polsce transformację ustrojową i wiele zmian, które były widoczne również w podejściu do polityki naukowej w państwie. Finansowaniem nauki zajął się Komitet Badań Naukowych (powołany 12 stycznia 1991 r.). Działanie KBN nie przynosiło jednak zamierzonych efektów. Dane zebrane przez Ośrodek Przetwarzania Informacji wykazały, że Polska na początku XXI wieku była jedną z najmniej innowacyjnych gospodarek spośród 25 krajów Wspólnoty (ranking European Innovation Scoreboard z 2004 r.). Skala wydatków na B+R w relacji do PKB należała do najniższych w UE i OECD (w 2003 r. – 0,56%). Wskaźnik wynalazczości (stosunek liczby zgłoszeń patentowych na 10 tys. mieszkańców) w 2003 r. kształtował się na poziomie 0,6, podczas gdy w sąsiednich Niemczech znajdował się na poziomie 6,0 [Gryzik, Knapińska, 2012, s. 16].

Istotne z punktu widzenia przyznawania środków na projekty badawczo-rozwojowe było przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej 1 maja 2004 r. Polska, realizując działania przygotowujące do akcesji, jako kraj stowarzyszony w latach 1998–2002 mogła czerpać z budżetu Wspólnoty w ramach 5 Programu Ramowego. Utworzono w tym okresie Krajowy Punkt Kontaktowy oraz 23 regionalne i branżowe punkty kontaktowe. Po przystąpieniu do UE Polska jako kraj członkowski stała się beneficjentem 6 i 7 Programu Ramowego oraz obecnie realizowanego HORYZONTu 2020. Akcesja do UE uruchomiła dostęp do finansowania innych, poza B+R, gałęzi działalności uczelni: edukacyjnych, współpracy międzynarodowej na poziomie pracowników naukowych, a także mobilności studentów, naukowców, wykładowców oraz pracowników zatrudnionych w administracji uczelni, finansowanej z międzynarodowych programów badawczych i edukacyjnych (np. TEMPUS, ERASMUS).

Środowisko uczelni wyższych, poczynwszy od roku 2004, najbardziej intensywnie korzysta jednak ze środków strukturalnych rozdysponowanych przez Unię Europejską w ramach polityki regionalnej UE. Dwa razy z rzędu Polska, pośród wszystkich 25, a za drugim razem 27 państw członkowskich, otrzymała największe środki w ramach polityki regionalnej UE. Na latach 2007–2013 było to około 70 mld euro, a na 2014–2020 prawie 80 mld euro.

Wszystkie te zmiany w ostatnich 30 latach miały wpływ na powstawanie i rozwój idei „zarządzania projektami” na uczelniach. Celem było unowocześnienie i rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce, tak aby swobodnie mogło ono konkurować na arenie europejskiej. Wysokość alokacji środków możliwych do pozyskania oraz jednoczesny poziom skomplikowania procedur unijnych stanowiły bardzo silną barierę, wymuszającą konieczność powoływania i rozwoju komórek projektowych na uczelniach polskich. Głównym zadaniem tych inicjowanych „załączków biur zarządzania projektami” było wpieranie procesu pozyskania i rozliczenia jak największych środków ze źródeł unijnych. Działy Projektów Europejskich lub Międzynarodowych (w różnych uczelniach stosowane było bardzo różne nazewnictwo) dbały o jak największy wskaźnik prawidłowo „spżytkowanych” środków unijnych na rozwój poszczególnych uczelni. Taki rozwój sytuacji spowodował, iż w większości uczelni funkcjonowały dwie komórki: jednostka do spraw projektów krajowych (finansowanych ze źródeł krajowych) oraz jednostka do obsługi projektów europejskich (lub międzynarodowych, finansowane ze źródeł europejskich). Sytuacja ta była skomplikowana z kilku powodów:

- istniały różne standardy w zakresie zarządzania danym typem projektu w zależności czy był on krajowy, czy międzynarodowy,
- pojawiały się nowe źródła finansowania innych inicjatyw, które ciężko było przyporządkować do istniejących już jednostek, a powoływanie nowych byłoby nieefektywne ekonomicznie,
- brak planowania strategicznego projektów na poziomie portfela projektów, nowe projekty powstawały zazwyczaj w wyniku impulsu, jakim był otwierany konkurs na danego typu granty,
- brak możliwości priorytetyzacji podejmowanych inicjatyw,
- brak wymiany wiedzy i doświadczeń w zakresie realizacji projektów, co skutkuje podejmowaniem tych samych zadań przez różne jednostki,
- pracownicy uczelni często nie wiedzieli, do której jednostki powinni się zwrócić z pytaniami z danym wnioskiem aplikacyjnym.

Problemy te spowodowały, iż powstały koncepcje pierwszych centrów (różnorako nazywanych), które integrowałoby wszystkie zewnętrzne publiczne źródła finansowane projektów.

Na początku drugiej dekady XXI wieku część uczelni wyższych podjęło próbę utworzenia centralnej komórki zarządzania projektami, łącząc kilka mniejszych działów, co pozwoliło w pewnym stopniu na:

- ujednoczenie procedur i procesów,
- zapewnienie bardziej przejrzystej struktury organizacyjnej na uczelni,
- efektywniejsze zarządzanie coraz to nowymi źródłami pozyskiwania środków na różnorodne inicjatywy oraz zasobami ludzkimi w tym zakresie,
- zapewnienie naukowcom jednego miejsca, w którym mogą uzyskać wsparcie i informację o możliwych źródłach finansowania projektów.

Był to pierwszy krok do wprowadzenia bardziej zintegrowanego i strategicznego sterowania procesem zarządzania projektami na uczelniach, ale również zarządzania portfelem projektów. W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie, jakie mechanizmy są stosowane przez wiodące szkoły wyższe w Polsce, analizie poddano sześć publicznych uczelni wyższych znajdujących się w pierwszej dziesiątce najlepszych akademickich uczelni wyższych wg rankingu PERSPEKTYWY 2018. Do próby wybrano jednocześnie uczelnie, które w ostatnich latach podjęły wyzwanie stworzenia jednego centrum dla wszystkich projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Analizie poddano: Akademię Górniczo-Hutniczą, Uniwersytet Jagielloński, Politechnikę Gdańską, Politechnikę Śląską, Politechnikę Warszawską oraz Politechnikę Wrocławską.

W tabelicy 2 podano wartości pozwalające określić wielkość oraz specyfikę podmiotów poddanych analizie potencjału projektowego.

Tabela 2. Wielkość zatrudnienia na poszczególnych uczelniach w 2016 r.

Uczelnia	Liczba pracowników	Liczba pracowników naukowych	Liczba wydziałów
Uniwersytet Jagielloński	5426	2828	13
Politechnika Warszawska	5016	2531	20
Akademia Górniczo-Hutnicza	4047	2179	16
Politechnika Wroclawska	4559	1972	16
Politechnika Śląska	3166	1671	15
Politechnika Gdańska	2583	1217	9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań z działalności poszczególnych uczelni.

W tablicy 3 zaprezentowane zostały liczby średniorocznie składanych i realizowanych projektów. Należy zwrócić uwagę, iż okresy realizacji projektów często są kilkuletnie, a zależność pomiędzy liczbą projektów składanych i realizowanych przedstawionych w tablicy 3 nie jest skorelowana. Przedstawione dane to średnioroczne liczby składanych wniosków aplikacyjnych w odpowiedzi na konkursy oraz średnioroczne liczby projektów realizowanych w danym roku, niezależnie czy projekt realizowany jest pierwszy rok czy trzeci.

Tablica 3. Liczba składanych i realizowanych projektów

Uczelnia	Składane	Realizowane
Uniwersytet Jagielloński	1000	1200
Politechnika Warszawska	360	550
Akademia Górniczo-Hutnicza	700	560
Politechnika Wrocławska	350	400
Politechnika Śląska	400	300
Politechnika Gdańska	330	212

Źródła: Opracowanie własne na podstawie danych zebranych w trakcie wywiadów z poszczególnymi uczelniami.

Dla porównania tablica 4 przedstawia liczbę realizowanych projektów w kilku bardziej szczegółowych grupach.

Tablica 4. Liczba realizowanych projektów w poszczególnych programach

Uczelnia	Horyzont 2020	7 PR	Fundusze strukturalne	OPUS	PRELUDIUM
Uniwersytet Jagielloński	26	65	33	548	507
Politechnika Warszawska	26	79	16	148	131
Akademia Górniczo-Hutnicza	32	50	11	179	135
Politechnika Wrocławska	20	50	10	140	110
Politechnika Śląska	9	23	35	88	56
Politechnika Gdańska	11	22	18	87	71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań z działalności poszczególnych uczelni oraz stron internetowych KPK PR oraz NCN.

Jak wynika z zaprezentowanych powyżej danych, liczba składanych czy realizowanych projektów zależna jest od wielkości danej uczelni, a przede wszystkim liczby pracowników naukowych. Uczelnie o podobnej strukturze zatrudnienia składają i realizują mniej więcej podobne liczby projektów.

Analizie zostały poddane także struktury jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie projektami, jakie funkcjonują w chwili obecnej na każdej z tych uczelni, w celu zidentyfikowania części wspólnych, ale również przyjętych ciekawych rozwiązań, które mogłyby zostać wykorzystane w innych jednostkach oraz efektywności przyjętych rozwiązań. Analiza została oparta na danych zawartych na stronach internetowych jednostek, a zweryfikowana podczas spotkań na poszczególnych uczelniach w czerwcu 2018 r.

Wstępna ocena pozwala przyjąć założenie, że uczelnie publiczne w Polsce w dość podobny sposób podchodzą do systemu zarządzania projektami. Na poziomie centralnym, najczęściej pod jurysdykcją prorektora ds. nauki, funkcjonuje jednostka, która na rzecz swojej uczelni świadczy usługi w zakresie wsparcia i nadzoru projektów finansowanych z publicznych środków zewnętrznych. Większość z tych jednostek ma również podobną strukturę organizacyjną. W analizowanych uczelniach stosowane są różne nazwy na określenie jednostki centralnej, odpowiedzialnej za proces realizacji projektów, dlatego też dla czytelności opracowania przyjęto jednolitą nazwę Biuro Zarządzania Projektami (BZP).

BZP na uczelniach podzielone są zazwyczaj na minimum trzy zespoły:

- zespół ds. Międzynarodowych Programów Badawczych,
- zespół ds. Krajowych Programów Badawczych,
- zespół ds. Funduszy Strukturalnych.

Niektóre jednostki w swoich strukturach zawierają również zespoły ds. obsługi finansowej projektów, ale na większości badanych uczelni jeżeli tego typu jednostka nie jest połączona z BZP, to funkcjonuje wydzielona w działach finansowych uczelni i pełni podobne funkcje i zadania. Podział wynika z możliwych źródeł finansowania projektów, a co za tym idzie – różnorodności wynikającej ze specyfiki realizacji grantów finansowanych z poszczególnych Programów.

Do zadań BZP na uczelniach należy przede wszystkim:

- pozyskiwanie i rozpowszechnianie informacji na temat możliwości finansowania działalności uczelni z różnych źródeł publicznych (krajowych i międzynarodowych),
- doradztwo i szkolenia dla pracowników uczelni w zakresie aplikowania i realizacji projektów,
- weryfikacja składanych dokumentów aplikacyjnych o granty oraz dokumentów rozliczeniowych,

- wsparcie formalne przy aplikowaniu o środki,
- monitoring w zakresie prawidłowości realizacji projektów,
- prowadzenie rejestru realizowanych przez uczelnię projektów oraz sprawozdawczość w tym zakresie,
- monitorowanie i kontrola bieżącej realizacji projektów, kosztów realizacji projektów w celu ustalenia ich kwalifikowalności oraz zgodności z budżetem projektu,
- monitoring okresu trwałości projektu.

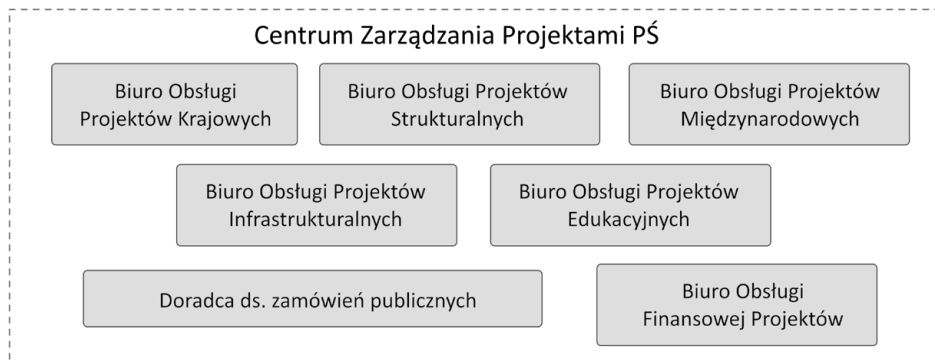
Pracownicy w poszczególnych zespołach podzieleni są projektami według programów finansujących granty. Taka struktura jest dość przejrzysta ze względu na dużą różnorodność dodatkowych wytycznych i regulaminów, które stanowią podstawę przy aplikowaniu o środki oraz ich późniejszym rozliczaniu. W połączeniu z powszechnie obowiązującym prawem krajowym i unijnym często jest to tematyka dość skomplikowana i wymagająca dogłębnej znajomości.

Spośród przebadanych struktur BZP bardziej wnikliwej analizie poddano trzy uczelnie ze względu na wyróżniające się podejście lub ciekawe zastosowane rozwiązania: Politechnikę Śląską, Uniwersytet Jagielloński oraz Politechnikę Wrocławską.

3. Centrum Zarządzania Projektami Politechniki Śląskiej

Politechnika Śląska w swoich strukturach posiada rozbudowane Centrum Zarządzania Projektami (rys. 1).

Rysunek 1. Struktura Centrum Zarządzania Projektami Politechniki Śląskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony internetowej jednostki.

Formalnie BZP Politechniki Śląskiej wpisuje się w dość powszechny układ „siostrzanych” jednostek na innych uczelniach, jednak na wyróżnienie zasługuje kilka elementów:

1. Wydzielenie osobnego Biura ds. Obsługi Projektów Edukacyjnych – w pozostałych badanych jednostkach projekty edukacyjne są bardzo marginalizowane, a przecież edukacja obok nauki to podstawowe zadanie każdej uczelni wyższej. Wydzielenie zespołu ds. projektów edukacyjnych pozwala dużo efektywniej pozyskiwać środki na dydaktykę, zapewniać dodatkowe finansowanie studentom na różnego rodzaju aktywności, a także rozwijać tę gałąź działalności uczelni. Warto podkreślić, iż BZP Politechniki Śląskiej, analogicznie do innych uczelni, nie obsługuje bezpośrednio procesu wymiany mobilnościowej pracowników i studentów, finansowanej z Programu Erasmus Plus i innych programów wspierających międzynarodową mobilność (zadania te realizują biura międzynarodowej wymiany akademickiej).
2. Centrum w ramach Biura Obsługi Finansowej Projektów weryfikuje wydatki już na etapie planowania kosztu do poniesienia. Gwarantuje to bardziej efektywny nadzór na prawidłowym wydatkowaniem środków w ramach projektów. Większość uczelni monitoruje prawidłowość wydatkowania po jego poniesieniu, co często jest trudne do korekty i potencjalnie może generować koszty niekwalifikowane.
3. Centrum posiada również najbogatszą ofertę szkoleniową dla kierowników projektów oraz pracowników uczelni zaangażowanych w proces projektowy, w porównaniu do pozostałych BZP na innych uczelniach. Na Politechnice Śląskiej możliwość prowadzenia projektu uwarunkowana jest przejściem kompleksowego szkolenia w zakresie m.in. finansów, zamówień publicznych oraz pozostałych aspektów, które wiążą się z wydatkowaniem środków publicznych w ramach grantów. Prowadzone są również intensywne (kilkutygodniowe) staże dla młodych doktorantów.

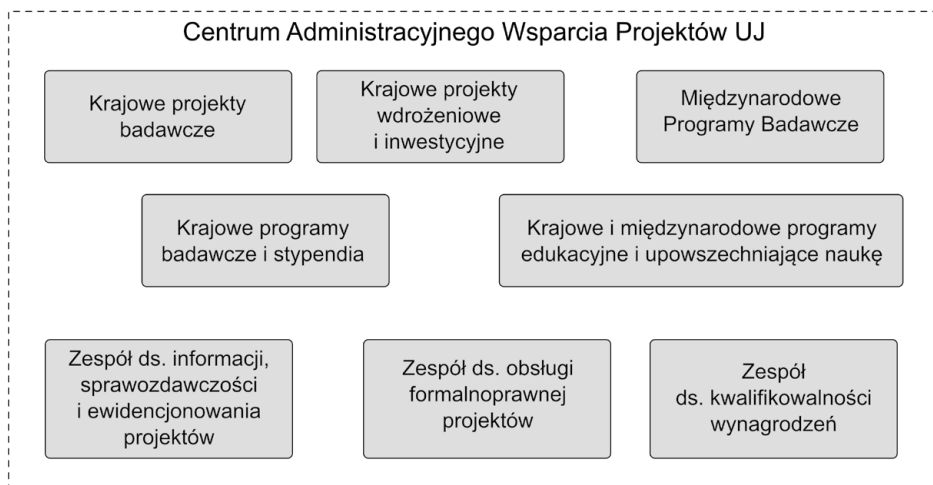
4. Centrum Administracyjnego Wsparcia Projektów Uniwersytetu Jagiellońskiego

Struktura BZP stworzona na Uniwersytecie Jagiellońskim jest największą spośród innych przebadanych w tym aspekcie uczelni, ale również najbardziej zróżnicowaną (rys. 2).

Na uwagę zasługuje przede wszystkim wyodrębnienie trzech zespołów obsługi administracyjnej do wszystkich typów źródeł finansowania projektów:

- zespołu ds. informacji, sprawozdawczości i ewidencjonowania projektów,
- zespołu ds. obsługi formalnoprawnej projektów,
- zespołu ds. kwalifikowalności wynagrodzeń.

Rysunek 2. Struktura Centrum Administracyjnego Wsparcia Projektów Uniwersytetu Jagiellońskiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony internetowej jednostki.

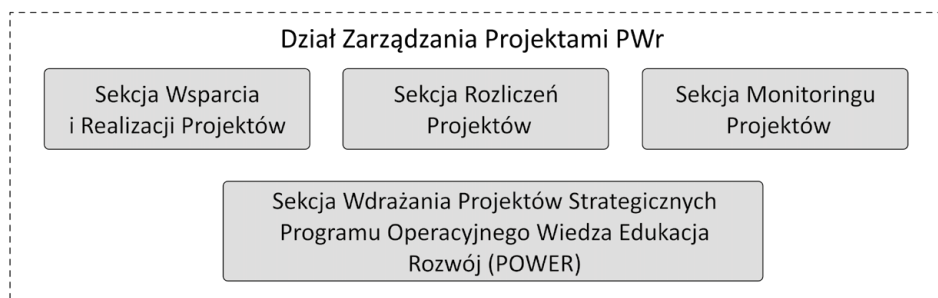
Taki zabieg umożliwia pracownikom w pozostałych zespołach skupić się jedynie na aspektach merytorycznych obsługiwanych przez siebie programów oraz projektów. Dzięki temu mają oni możliwość większego zaangażowania się w prace nad wnioskami aplikacyjnymi oraz zadaniami związanymi z bieżącą realizacją i rozliczaniem projektów. Pracownicy naukowcy i dydaktyczni otrzymują dużo większe wsparcie w procesie przygotowywania aplikacji oraz w trakcie rozliczania projektów. W części trudnych i bardziej skomplikowanych projektów międzynarodowych (m.in. finansowanych z Programu HORYZONT 2020) pracownicy BZP praktycznie sami przygotowują raporty finansowe, pozostawiając kierownikom projektów do wykonania jedynie elementy merytoryczne. Przy krajowych grantach naukowych, ze względu na ich liczbę, nie ma możliwości wyłączenia pracowników naukowych w przygotowaniu części finansowych, jednak otrzymują oni dużo silniejsze wsparcie niż na innych uczelniach. Biorąc pod uwagę wielkości przedstawione na początku analizy (tab. 2–4), widać wyraźnie, iż przedstawione podejście przekłada się na liczbę składanych i pozyskiwanych grantów naukowych.

Taka konstrukcja zachęca również naukowców do większego zaangażowania się w działania projektowe. Patrząc jednak na stan osobowy Centrum (średnio 40 osób), należy zwrócić uwagę na koszty utrzymania takiej jednostki, które na pewno są znacznie wyższe niż na pozostałych uczelniach.

5. Dział Zarządzania Projektami Politechniki Wrocławskiej

Politechnika Wroclawska w roku 2010 przeprowadziła kompleksową analizę procesową na uczelni, w tym m.in. również w zakresie zarządzania projektami. Analiza przeprowadzona na Politechnice Wroclawskiej wyraźnie wskazała na małą efektywność utrzymywania dwóch jednostek zajmujących się projektami, ze względu na dualizm stosowanych procedur, wykonywanie tych samych czynności przez kilka osób, a przede wszystkim brak mechanizmów przekazywania wiedzy pomiędzy komórkami [Klaus-Rosińska, Zabłocka-Kluczka, 2014]. Na tej podstawie została zaproponowana nowa struktura działu, która jest odpowiedzią na potrzeby środowiska naukowego oraz ma zapewnić bardziej kompleksowe podejście do strategicznego zarządzania portfelem projektów na uczelni. Rysunek 3 przedstawia schemat prezentujący obecną strukturę Działu Zarządzania Projektami.

Rysunek 3. Struktura Działu Zarządzania Projektami Politechniki Wrocławskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony internetowej jednostki.

Znaczącą różnicą w podejściu do organizacji tego typu jednostki jest podział kompetencji pracowników BZP ze względu na fazy projektu, a nie źródło finansowania, jak to ma miejsce na innych uczelniach. Autorzy artykułu sugerują, iż jest to efektywniejszy model zarządzania wieloma projektami na uczelni.

Szczegółowa analiza zadań pracowników BZP w poszczególnych sekcjach wykazuje podział na mniejsze zespoły ds. źródeł krajowych i międzynarodowych na niższych szczeblach struktury organizacyjnej. Sekcja Wsparcia i Realizacji Projektów to trzy zespoły, zróżnicowane ze względu na źródło pochodzenia środków lub charakter projektu (projekty międzynarodowe i krajowe, projekty finansowane z NCN, MNiSW lub NCBR). Sekcja Rozliczeń również jest podzielona na mniejsze zespoły w zależności od charakteru projektu lub pochodzenia środków. Ostatnia Sekcja Monitoringu składa się z mniejszych zespołów, tu podział jednak wskazuje

bardziej na zebranie w tej grupie zagadnień „niebadawczych” lub mniej powiązanych z właściwym procesem badań naukowych. Sam zespół BZP ds. monitoringu i statystyk projektów w okresie realizacji i trwałości stanowi 1/3 całej sekcji, choć faktycznie monitoringiem powinny zajmować się osoby obiektywne, niebiorące udziału we wcześniejszych fazach. Warto postawić pytanie, czy możliwe jest jednak, aby kilka osób orientowało się w szczegółach wszystkich programów operacyjnych, z których pozyskiwane są środki? Z praktycznego punktu widzenia jest to bardzo trudne, ale w tym miejscu istotne pozostaje, czego dotyczy monitoring projektów i jak bardzo jest on szczegółowy.

Dodatkowo w Dziale została powołana Sekcja Wdrażania Projektów Strategicznych POWER (jest to program skierowany na zadania edukacyjne realizowane m.in. w szkolnictwie wyższym). Element ten wyraźnie wskazuje na brak w tego typu jednostkach wydzielonych komórek ds. projektów edukacyjnych/dydaktycznych, co na etapie pozyskania projektów ogólnouczelnianych przysparza wiele problemów.

Pomimo przyjętej odmiennej struktury organizacyjnej Działu widać, że nie da się uniknąć podziału pracowników w jednostce BZP ze względu na pochodzenie środków finansujących dany projekt (typ programu finansującego), a w przypadku grantów stricte naukowych na charakter krajowy lub międzynarodowy. Sekcja rozliczeń pełni podobną funkcję co inne sekcje ds. obsługi finansowej na pozostałych uczelniach.

W takiej konstrukcji problemowy może się okazać czynnik ludzki. Granty naukowe na uczelniach mają bardzo indywidualny charakter, szczególnie w grupie badań podstawowych. Pracownicy naukowci w trakcie całego procesu przygotowania, realizacji i zamykania projektu preferują na opiekuna projektu jedną i tę samą osobę, którą znają i która zna ich projekt. Ten element sprawdza się również w praktycznych elementach świadczenia doradztwa dla osób składających i realizujących granty. Doświadczenie z etapu czysto realizacyjnego bardzo przydaje się na etapie inicjowania i planowania projektu. Dobrze napisany projekt to taki, które da się zrealizować w zaplanowanym budżecie i czasie.

Zakończenie

Porównując zakres zadań przyjętych przez obecnie funkcjonujące Biura Zarządzania Projektami na uczelniach wyższych do zdefiniowanych przez C. Cooka czy Project Management Solutions, widać dość wyraźnie, iż tego typu jednostki powoli zaczynają wpisywać się w ogólnoswiatowe standardy. Modele przyjęte przez uczelnie są różne, ale wnikliwa analiza pokazuje, iż spełniają prawie identyczne funkcje, a z ich różnorodności

należy czerpać inspiracje do rozwoju kolejnych modeli przyjmowanych na uczelniach.

Do rozważań o najbardziej efektywnym modelu należałoby dołożyć jeszcze czynnik prawodawstwa polskiego, a przede wszystkim sposobu pracy polskiego naukowca, znacząco innego od standardów zachodnio-europejskich czy amerykańskich.

Z danych opublikowanych przez Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, tj.: „Statystyki i analizy uczestnictwa w Programie Ramowym HORYZONT 2020. Raport po 200 konkursach” wynika, iż dotychczasowy udział organizacji z Polski w rozdziale całego budżetu Programu HORYZONT 2020 wynosi 0,94%, natomiast wśród krajów EU28 Polsce przypadło 1,01% budżetu UE, w tym 20,05% budżetu zakontraktowanego przez kraje „nowej Unii” (EU13). Aż 88,76% budżetu przypada organizacjom z EU15, a tylko 4,68% nowym krajom członkowskim. Pozostała część, czyli 6,56% budżetu, przypadła krajom spoza UE, a więc organizacje z krajów stowarzyszonych uzyskały o blisko 2% więcej środków na dofinansowanie ich udziału w projektach H2020 niż nowe kraje członkowskie. Kraje EU13 mają o prawie połowę niższe średnie dofinansowanie ich uczestnictwa w projektach w porównaniu z krajami EU15 i o ponad połowę niższe w porównaniu do krajów stowarzyszonych. Polska odnotowała wskaźnik sukcesu poniżej średniej dla UE28 na poziomie 10,91% w odniesieniu do przyjętych do finansowania wniosków oraz 6,27% w odniesieniu do przyznanego finansowania. Średnie wskaźniki sukcesu dla wszystkich państw członkowskich to odpowiednio 13,97% dla liczby uczestnictw i 10,02% dla przewidywanego dofinansowania [*Statystyki i analizy...*, 2016].

Liczby te wskazują, jak istotne jest wzmocnienie polskich naukowców w staraniach o granty z programów międzynarodowych. Tak mały współczynnik pozyskiwanych środków w kolejnych latach sprawi, iż Polska będzie więcej dokładać do budżetu UE niż odzyskiwać. Aby zachęcić polską kadrę naukowców do większej aktywności, przede wszystkim należy zapewnić im większe wsparcie w aspektach formalnych i prawnych, a także podjąć intensywne działania szkoleniowe, podnoszące kompetencje w tym zakresie u młodej kadry naukowej, tak aby w kolejnych latach, przykładem uczelni zachodnich, pozyskiwanie grantów naukowych stanowiło codzienność, a nie dodatkową aktywność pracowników.

Literatura

- Gryzik A., Knapińska A. (2012), *Zarządzanie projektami badawczo – rozwojowymi w sektorze nauki*, OPI, Warszawa.
- Klaus-Rosińska A., Zabłocka-Kluczka A. (2014), *Project Management In Universities: The Institutional Aspect*, „International Business & Economics Research Journal”, Vol. 13, No. 6.
- Sońta-Drażkowska E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Śląskiej za rok 2016, <http://bip.polsl.pl/Sprawozdania/SPR2016.pdf>.
- Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Warszawskiej w okresie: 1.09.2016 – 31.08.2017, <https://www.bip.pw.edu.pl/Sprawozdania/Sprawozdania-Rektora>.
- Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Wrocławskiej za rok 2016, <http://bip.pwr.edu.pl/strona-glowna/sprawozdania-rektora>.
- Sprawozdanie roczne Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za 2016, https://bip.uj.edu.pl/documents/1384597/2379270/Sprawozdanie_Rektora_UJ_za_2016.pdf/a1da09fd-490e-4393-81ae-44c9272c4281.
- Sprawozdanie roczne z działalności AGH 2016, https://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/Aktualnosci/aktualnosci/_2017/0630/Sprawozdanie_wladz_AGH_2016.pdf.
- Sprawozdanie z działalności Politechniki Gdańskiej za rok 2016, <https://pg.edu.pl/documents/10607/50746827/Sprawozdanie%20z%20dzia%C5%82alno%C5%9Bci%20Politechniki%20Gda%C5%84skiej%20-%20prezentacja.pdf>.
- Statystyki i analizy uczestnictwa w Programie Ramowym HORYZONT 2020. Raport po 200 konkursach* (2016), KPK PRUE, Warszawa.
- The State of the PMO 2012*, Project Management Solution.
- Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. poz. 1668 z późn. zm.

Streszczenie

Celem artykułu jest przegląd panujących w chwili obecnej systemów zarządzania projektami na wybranych publicznych uczelniach wyższych w Polsce. Analizie poddane zostały dane statystyczne największych polskich uczelni w zakresie składania i realizacji projektów finansowanych z zewnętrznych źródeł, a także podejścia każdej z instytucji do przyjętych struktur wspierania pracowników w bieżącym zarządzaniu projektami. Omówione zostało rosnące znaczenie w organizacjach roli zarządzania projektami oraz przyjętej na świecie roli Biur Zarządzania Projektami (Project Management Office). Coraz większym zainteresowaniem organizacji staje się tematyka zarządzania portfelem projektów w kontekście strategicznego zarządzania jednostką. W konkluzji wskazana została również potrzeba przyjrzenia się tym kwestiom w środowisku publicznych uczelni wyższych w Polsce, ze względu na konieczność lepszego zarządzania publicznymi środkami oraz zwiększenia aktywności polskich instytucji naukowych na arenie europejskiej.

Słowa kluczowe

projekty, program, portfel projektów, zarządzanie portfelem projektów, system zarządzania projektami na uczelni, zarządzanie projektem, projekty finansowane ze środków UE, PMO, Biuro Zarządzania Projektami

Characteristic aspects of project management model at public universities in Poland (Summary)

The purpose of the article is to review the currently existing project management models at public universities in Poland. The efficiency of the largest Polish universities in the submission and implementation of projects financed from external sources were analyzed, as well as the approach of each institution to the supporting structures in the ongoing project management. The growing importance of the project management was discussed in the article and the role of Project Management Office in the organization. The conclusion also indicates the need to look at these issues in the public university environment in Poland, due to the need of improving management of public funds and increasing the activity of Polish scientific institutions in the European arena.

Keywords

projects, program, project portfolio, project portfolio management, project management system at universities, project financed from UE funds, PMO, Project Management Office

