

Kornelia Bemben

e-mail: kornelia.bemben@ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zarządzanie projektami finansowanymi z Unii Europejskiej realizowanymi na uczelniach wyższych

DOI: 10.15611/2023.36.9.07

JEL Classification: I2, I22, I23

© 2023 Kornelia Bemben

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Bemben, K. (2023). Zarządzanie projektami finansowanymi z Unii Europejskiej realizowanymi na uczelniach wyższych. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Ekonomia i międzynarodowe stosunki gospodarcze* (s. 90-102). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Zarządzanie projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej (UE) na uczelniach wyższych jest inne od klasycznego rozumienia zarządzania. Istnieje wiele możliwości i ograniczeń pojawiających się w takich przedsięwzięciach ze względu na cechy uniwersytetu jako instytucji oraz wymogi nakładane przez Unię. Wydatkowanie funduszy unijnych wiąże się z wieloma obowiązkami, które muszą być przestrzegane w projekcie. Przykładem opisywanego projektu jest Biznesowy Indywidualny Program Studiów (BIPS) realizowany na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Finansowanie ze środków unijnych oraz prowadzenie projektu w szkole wyższej zostaje poddane analizie pod kątem możliwości i zagrożeń pojawiających się w jego zarządzaniu i koordynacji. Istotne jest zaprezentowanie cech charakterystycznych projektu z uwzględnieniem jednocześnie wymagań stawianych przez UE i uczelnię. Celem jest wskazanie, w jaki sposób zarządzanie tego rodzaju przedsięwzięciami przyczynia się do osiągnięcia pozytywnych efektów, a jednocześnie identyfikacja potencjalnych trudności, takich jak zmienne wymagania unijne, konieczność dostosowywania działań do specyfiki projektu oraz skomplikowany proces raportowania.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, dofinansowania, finansowanie unijne, uczelnia wyższa, program BIPS

1. Wstęp

W obliczu dynamicznego rozwoju sektora edukacyjno-rozwojowego projektowanie, wdrażanie i skuteczne zarządzanie projektami stają się kluczowymi elementami strategicznego rozwoju uczelni wyższych. W szczególności projekty finansowane ze środków Unii Europejskiej (UE) stanowią istotny składnik inicjatyw ukierunkowanych na podnoszenie jakości kształcenia oraz wspieranie innowacyjności i rozwoju w obszarze edukacji.

Zarządzanie projektami finansowanymi ze środków unijnych na uczelniach wyższych ma swoją specyfikę. Istnieje wiele możliwości i ograniczeń pojawiających się w tego rodzaju przedsięwzięciach ze względu na cechy środowiska uczelnianego oraz wymogi nakładane na działania projektowe zarówno z uczelni, jak i z UE. Ważne są zrozumienie zasad, norm oraz wartości, jakimi kieruje się szkoła wyższa, a także zgodność projektu z celami, do których dąży Unia.

Biznesowy Indywidualny Program Studiów (BIPS) realizowany na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu jest przykładem takiego projektu. Finansowane ze środków unijnych przedsięwzięcie stanowi przedmiot analizy pod kątem możliwości i zagrożeń pojawiających się w jego zarządzaniu i koordynacji. W tym celu zdecydowano się na przeprowadzenie badań jakościowych w formie wywiadu eksperckiego z kierownikiem projektu.

Istotne jest zaprezentowanie cech charakterystycznych projektu, a także uwzględnienie wymagań stawianych przez UE i uczelnię. Analizowane działania podejmowane są na rzecz studentów oraz uniwersytetu, jako instytucji, w trakcie trwania projektu. Celem artykułu jest zrozumienie, w jaki sposób zarządzanie tego rodzaju przedsięwzięciami przyczynia się do osiągnięcia pozytywnych efektów, a jednocześnie zidentyfikowanie potencjalnych trudności, takich jak zmienne wymagania unijne, konieczność dostosowywania działań do specyfiki projektu, skomplikowany proces raportowania oraz dokumenty istotne dla uczelni jako instytucji publicznej.

2. Zarządzanie projektami

Zarządzanie projektami obejmuje wszystkie aspekty związane z planowaniem, realizacją czy wykonaniem innowacyjnych przedsięwzięć. Zyskują one coraz bardziej na znaczeniu w organizacjach ze względu na zmienność środowiska biznesowego, postęp technologiczny czy rozwój ekonomii kraju. Firmy i instytucje, oprócz standardowych, powtarzalnych działań, coraz częściej prowadzą takie unikatowe akcje, żeby dostosować się do wymogów otoczenia, dynamicznie się rozwijać i wprowadzać innowacje. W przedsiębiorstwach prace projektowe stanowią zupełnie nowe działania, ale również uzupełnienie zadań rutynowych (Serwis programu Inteligentny Rozwój, 2021)

Zarządzanie projektami składa się z dwóch istotnych definicji. Żeby je zrozumieć, trzeba wiedzieć, czym jest projekt oraz czym jest zarządzanie. Projekt to ciąg wykonywanych działań prowadzonych w celu osiągnięcia celów wyznaczonych w organizacji. Takie przedsięwzięcia uznawane są w literaturze za niepowtarzalne i przemijające. Podręcznik Instytutu Zarządzania Projektami definiuje, że projekt jest tymczasowym przedsięwzięciem podejmowanym w celu wytworzenia unikalnego wyrobu lub dostarczenia unikalnej usługi. Wyróżnić można kilka głównych cech charakterystycznych dla przedsięwzięć projektowych. Każda z nich wyłania się przy pracy nad projektem i żadna nie może być pominięta. Głównymi wyróżnikami projektu są:

- tymczasowość,
- jednorazowość,
- określony cel,
- określony budżet,
- innowacyjność (Project Management Institute, 2003, s. 4-5).

Tymczasowość projektu świadczy o jego przejściowości. Przedsięwzięcie tego rodzaju jest określone w czasie, a jego założenia wskazują na istotność ustalenia okresu rozpoczęcia oraz zakończenia. Czas projektu może być ograniczony konkretnymi datami lub przybliżonym terminem zależnym od pewnych wydarzeń. Jednorazowość jest cechą świadczącą o niepowtarzalnym charakterze działań. W odróżnieniu od procesu, projekt nie jest czymś seryjnym czy okresowym, lecz wyjątkowym. Każde przedsięwzięcie charakteryzuje także cel, do osiągnięcia którego dąży cały zespół. Cel definiowany jest na początku, często zanim jeszcze powstaną pierwsze plany projektowe. Określanie budżetu jest kolejnym istotnym w projekcie aspektem. Jest to jedna z pierwszych rzeczy, które muszą być zaplanowane, żeby przyjąć pewne założenia i oszacować możliwości. Projekty wyróżnia także innowacyjność. Dzięki nim powstają rzeczy dotąd nieznanne, zaawansowane technologie oraz nowości z przeróżnych dziedzin na wielu rynkach (Szpitter, 2020, s. 75).

Projekty w organizacjach można podzielić, biorąc pod uwagę ich specyfikę. Klasyfikacja dzieli je na przedsięwzięcia: naukowo-badawcze, rozwojowe, inwestycyjne, organizacyjne, marketingowe lub społeczne. Te pierwsze realizowane są w celu stworzenia nowej wiedzy, rozwojowe dotyczą opracowania i wdrożenia nowych technologii, wyrobów, systemów lub procesów. Kolejne polegają na tworzeniu i modernizacji środków trwałych. Te organizacyjne mają za zadanie usprawnienie procesów w firmie, a marketingowe służą do poprawienia pozycji rynkowej organizacji. Projekty o charakterze społecznym z kolei są związane ze zmianami stosunków i przystosowaniem instytucji do wszelkich transformacji zachodzących w gospodarce (Trocki, 2012, s. 35).

W wielu firmach, niezależnie od branży, projekty są obecnie główną działalnością, dzięki której organizacja się rozwija. Zarządzanie takimi przedsięwzięciami wymaga wiedzy, znajomości technik, narzędzi, a także umiejętności szacowania możliwości przedsiębiorstwa. Pojęcie „zarządzanie projektami” jest związane bezpośrednio z rodzajem zadań, nad którymi zespół pracuje. Ten rodzaj zarządzania jest jednak inny od standardowego podejścia.

Popularną definicję przedstawia PMI (Project Management Institute, 2003, s. 8). Pokazuje ona, że zarządzanie projektami polega na stosowaniu umiejętności, wiedzy oraz technik i narzędzi prognozowania działań pozwalających zrealizować ustalone założenia projektowe. Pojęcie wiąże się również z procesem podejmowania koniecznych decyzji, po to, aby prawidłowo oraz efektywnie wykonać wszystkie zadania istotne dla procesów w przedsięwzięciu (Pawlak, 2006, s. 27).

Zarządzanie projektami wyróżnia spośród innych dziedzin niepowtarzalność zadań, nietrwała struktura organizacyjna zawsze ograniczona w czasie, długi czas reali-

zacji, wysokie ryzyko i koszty, duża innowacyjność oraz niska standaryzacja. Mimo że wskazano wiele cech związanych z tymczasowością, zdecydowana większość projektów tworzona jest w celu osiągnięcia trwałych rezultatów. Istnieje możliwość tworzenia wielu mniejszych przedsięwzięć na raz lub jeden po drugim, jednak bardzo ważne jest przestrzeganie klasycznych funkcji zarządzania, czyli: organizowanie, planowanie, przewodzenie i kontrolowanie w odniesieniu do specyfiki projektów (Oliński, 2015, s. 9).

3. Dofinansowanie projektowe z Unii Europejskiej

Od maja 2004 r. Polska jest krajem członkowskim UE. Dołączenie do Unii pozwoliło zyskać wiele korzyści na płaszczyźnie politycznej, gospodarczej oraz społecznej. Istotnym beneficentem jest możliwość korzystania z unijnych środków pieniężnych. Unia odgrywa kluczową rolę we wspieraniu rozwoju, współpracy czy integracji państw członkowskich. Jednym z głównych narzędzi, które umożliwiają realizację tych celów, są fundusze przeznaczone na różnorodne projekty i inicjatywy. Programy oraz instrumenty wsparcia finansowego mogą być określane jako polityka pomocowa UE. Dzięki nim kraje nawiązują ścisłą współpracę ze światem nauki i biznesu, czyniąc swoje przedsiębiorstwa czy instytucje prekursorami zmian i pozwalając im konkurować ze światowymi, zagranicznymi działalnościami (Buko, 2013, s. 5).

Możliwość skorzystania z profitów oferowanych przez fundusze unijne jest ściśle uzależniona od posiadanej wiedzy dotyczącej zasad formalnych związanych z przygotowaniem, zarządzaniem oraz finansowaniem programów, w ramach których są one realizowane. Znajomość wymagań dotyczących ubiegania się o środki pomocowe jest niezbędna dla różnorodnych podmiotów, które aspirują do pozyskania wsparcia finansowego. Proces aplikowania o fundusze unijne obejmuje szerokie spektrum instytucji i podmiotów. Nie tylko krajowe instytucje publiczne są zaangażowane w ten proces, ale również podmioty działające na poziomie regionalnym, przedsiębiorcy, osoby fizyczne oraz organizacje pozarządowe, takie jak fundacje, stowarzyszenia i inne instytucje społeczne. Wszystkie te podmioty muszą być zaznajomione ze złożonymi procedurami, wymogami formalnymi oraz kryteriami, które należy spełnić, aby uzyskać dostęp do unijnych środków pomocowych (Fundusze Europejskie, 2023).

Zarządzanie projektem finansowanym ze środków Unii Europejskiej wymaga nie tylko doskonałej znajomości przepisów i wymagań formalnych, ale także umiejętności efektywnego planowania, monitorowania i raportowania. Wiedza na temat procedur aplikacyjnych oraz zdolność dostosowywania się do ewentualnych zmian w trakcie realizacji projektu stają się kluczowymi elementami sukcesu dla wszystkich zaangażowanych podmiotów. W związku z tym istotne jest rozwijanie i podnoszenie kwalifikacji w obszarze zarządzania projektami finansowanymi z funduszy unijnych, aby z pełnym profesjonalizmem korzystać z dostępnych szans wspierających rozwój i innowacyjność.

Projekty finansowane ze środków Unii Europejskiej charakteryzują się cechami takimi jak partnerstwo, szczególnie w przypadku współpracy z innymi państwami członkowskimi, oraz ściśle określony cel związany z priorytetami unijnej polityki. Wymagania, procedury i przepisy projektów są rygorystyczne i mają na celu zapewnienie transparentności i efektywnego wykorzystania funduszy (Tkaczyński i in., 2011, s. 21).

Wymogi unijne nakładają na beneficjentów obowiązek współfinansowania, co oznacza, że Unia pokrywa jedynie część kosztów. Kluczowe elementy to również ściśle określony czas trwania projektu oraz zobowiązanie do udostępniania wyników, takich jak publikacje naukowe czy raporty wspierające rozwój nauki i innowacji w UE. Zanim strona zainteresowana zdecyduje się na aplikację o dofinansowanie, konieczne jest zaznajomienie się z różnorodnymi wymaganiami, przepisami i normami związanymi z programem czy projektem. Kwalifikowalność beneficjentów, obejmująca zarówno osoby fizyczne, jak i prawne, jest uzależniona od konkretnego programu, co podkreśla istotę wcześniejszego zapoznania się z warunkami.

Sam projekt, aby uzyskać dofinansowanie, musi spełniać określone kryteria i przejść ocenę formalną oraz merytoryczną. Kluczowym aspektem jest określenie celu projektu, który nie tylko ma służyć własnym zamiarom, ale także wpisywać się w cele ogólnokrajowe czy unijne. Wartość projektu jest mierzona nie osiągniętymi rezultatami, lecz obietnicą ich uzyskania. Ważnym etapem jest dostosowanie kosztów projektu zgodnie z zasadami finansowania UE i zapewnienie, że są one adekwatne do osiągnięcia założonych celów. Dokumenty regulujące kwalifikowalność kosztów i procedury płatności są kluczowe dla beneficjentów, aby mogli skutecznie zarządzać środkami finansowymi (Kołtuniak, 2017).

Projekty finansowane ze środków UE muszą również być zgodne z wymaganiami administracyjnymi, procedurami zamówień publicznych oraz przepisami prawnymi dotyczącymi ochrony środowiska, równości i ochrony danych osobowych. W trakcie realizacji projektu przeprowadzane są unijne kontrole, które sprawdzają zgodność z przepisami i skuteczność działań.

Koszty projektu należy dostosować zgodnie z zasadami wydatkowania funduszy UE i muszą być one adekwatne do możliwości zrealizowania celów projektu. Kluczowe jest uznanie przez Unię kosztów za rzeczywiste. Wymogi kosztowe określa dokument „Załącznik do Umowy o dofinansowanie projektu - Kwalifikowalność kosztów, wnioski o płatność i zwroty środków”, który opisuje szczegółowe kryteria, jakie koszty muszą spełnić, aby mogły być uznane za kwalifikowalne. Wymienione są w nim też koszty, które nie są kwalifikowalne do dofinansowania ze środków UE. Dokument opisuje również procedury dotyczące sporządzania i składania wniosków o płatność oraz zasad dotyczących zwrotu środków. Załącznik ten jest bardzo istotny dla beneficjentów projektów finansowanych z UE, ponieważ zapewnia jasne wytyczne dotyczące kosztów oraz procedury realizacji płatności i zwrotów środków. Jest to niezbędne, aby beneficjenci mogli prawidłowo realizować swoje projekty i wydatkować środki w sposób zgodny z wymogami Unii (Fundusze Europejskie, Samorząd Województwa Wielkopolskiego, 2014, s. 10).

Przez cały okres realizacji projektu wymagane jest regularne informowanie instytucji, która udzieliła wsparcia, o postępach działań. Sprawozdania przygotowuje się na specjalnym formularzu. Częstotliwość ich składania określona jest w umowie o dofinansowanie, jednak najczęściej są one wymagane raz na trzy miesiące. Sprawozdania z postępu w realizacji są integralną częścią wniosku o płatność, który jest podstawą do wypłaty przyznanych środków (Serwis Instytucji Pośredniczącej..., b.d.).

Promocja i oznakowanie również są uregulowane przez UE. Znakowanie projektu to umieszczanie informacji o finansowaniu z funduszy europejskich na materiałach promocyjnych, reklamowych i informacyjnych projektu. Ma to na celu zapewnienie przejrzystości i jawności finansowania przedsięwzięcia. Materiały muszą posiadać znak Funduszy Europejskich z nazwą programu, z którego realizowany jest projekt, oraz znak UE, z wraz nazwą funduszu, z którego uzyskane zostało dofinansowanie.

Istotną kwestią jest również zasada trwałości, która reguluje zachowanie środków zakupionych bądź wytworzonych podczas prac projektowych. Jeśli beneficjent kupi środki trwałe, zbuduje obiekt, instalacje lub zatrudni pracowników, obowiązuje go okres trwałości, czyli czas, przez który należy zachować efekty projektu. Nie jest to jednak jednoznaczne z kontynuacją wszystkich działań projektowych. Standardowo okres trwałości to pięć lat, a dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw to trzy lata (Portal Funduszy Europejskich, 2017).

W sytuacji naruszenia zasady środki otrzymane na realizację projektu wraz z odsetkami liczonymi jak dla zaległości podatkowych trzeba zwrócić. Po zakończeniu projektu należy zachować dokumentację przez okres wskazany w umowie w swojej siedzibie i udostępnić ją przedstawicielom instytucji, która udzieliła dofinansowania, instytucji zarządzającej programem, z którego ono pochodziło, a także, w nielicznych przypadkach, udostępniona zostaje także przedstawicielom Unii Europejskiej.

4. Charakterystyka projektów prowadzonych na uczelniach wyższych

Uczelnie wyższe różnią się strukturą i organizacją od innych placówek edukacyjnych. Ich głównym celem jest działalność dydaktyczna i naukowa, przy czym zarobek, szczególnie w placówkach państwowych, jest aspektem drugorzędny. Uniwersytety powinny spełniać standardy międzynarodowe, zasady etyczne oraz promować wartości takie jak wolność, różnorodność i uczciwość intelektualna.

System szkolnictwa wyższego musi również wspierać rozwój społeczny i gospodarczy, angażując się w kształcenie pracowników, tworzenie innowacji, wspieranie przedsiębiorczości i rozwiązywanie problemów społecznych. Przygotowanie do życia zawodowego stanowi istotny element działań uczelni, które starają się dostosować programy studiów do wymagań rynku pracy (Baker-Shelley i in., 2017, s. 265-267).

Zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce w Polsce projekty prowadzone na uczelniach wyższych muszą spełniać wyszczególnione wymogi. Przede wszystkim muszą mieć określone:

- cel naukowy lub rozwojowy,
- kierownika lub eksperta,
- finansowanie,
- etykę,
- wyniki,
- raport końcowy.

Projekty prowadzone na uniwersytetach powinny mieć jasno określony, osiągalny cel. Mogą to być badania naukowe, prace rozwojowe, projekty badawczo-rozwojowe lub inne działania, które przyczyniają się do wzrostu poziomu nauki i wiedzy. Ważne jest, aby były wdrażane pod kierownictwem ekspertów z odpowiednimi kwalifikacjami i doświadczeniem w danym obszarze lub dziedzinie tematycznej projektu. Przedsięwzięcia te muszą mieć także fundusze. Mogą być one finansowane ze środków publicznych, prywatnych lub z Unii Europejskiej. Projekty, w zależności od ich rodzaju, mogą wiązać określone przepisy dotyczące finansowania i rozliczania wydatków przeznaczonych w działaniach.

Każdy projekt prowadzony na uczelni wyższej musi być zgodny z regulaminem studiów. Dokument określa zasady funkcjonowania uczelni i wymogi dotyczące działalności i aktywności studentów oraz pracowników organizacji. W przedsięwzięciach uczelnianych wymagane jest także przestrzeganie standardów etycznych, a po zakończeniu projektu należy sporządzić raport z wynikami badań. Projekty powinny być zgodne z wartościami uczelni, promować rozwój społeczności akademickiej oraz przygotowywać studentów do wyzwań zawodowych. Współpraca międzynarodowa, rozwijanie kompetencji oraz prowadzenie projektów w zgodzie z regulaminem studiów stanowią kluczowe aspekty skutecznego zarządzania projektami na uczelniach wyższych (Ustawa z dnia 20 lipca 2018...).

Założeniem, które projekty uczelniane muszą spełniać, jest także wartość merytoryczna. Może być ona związana z podnoszeniem kompetencji studentów, pracowników i innych interesariuszy lub ze wzmacnianiem potencjału czy też konkurencyjności uniwersytetu. Głównym wymogiem ze strony szkoły jest rzeczywiste, udokumentowane podniesienie, ale także nabycie nowych kompetencji przez uczestnika programu. Udana realizacja projektów zachęcają młodych ludzi do wybrania właśnie tej szkoły oraz firmy do podjęcia współpracy. Kolejnym istotnym aspektem projektów uczelnianych jest przygotowanie uczestnika programu do wejścia na rynek pracy.

4.1. Projekt BIPS

Indywidualny program studiów BIPS jest projektem kierowanym do studentów studiów pierwszego stopnia na drugim roku oraz studentów drugiego stopnia na roku pierwszym. Od pierwszej do piątej edycji trwał on trzy semestry. Najnowsza, szósta edycja jest tym razem krótsza i trwa tylko jeden rok akademicki. BIPS z założenia kierowany jest do ambitnych, zaangażowanych i aktywnie działających studentów, którzy mają pomysł na rozwój ścieżki kariery, jednak potrzebują pomocy w odnalezieniu

zieniu się na rynku pracy. Uczestnicy uzyskują wsparcie merytoryczne i opiekę od tutora akademickiego oraz mentora ze świata biznesu. Student ma możliwość korzystania z indywidualnych spotkań z opiekunami i przepracowywania swoich pomysłów, celów, ale również porażek. Dodatkowo, w ramach programu, studenci biorą udział w wielu szkoleniach z zakresu przedsiębiorczości, pracy w zespole, zagadnień strategicznych i biznesowych oraz narzędzi wykorzystywanych do rozwoju osobistego (Oficjalna Strona Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, b.d.).

Program BIPS oferuje tutoring przez cały czas trwania edycji, dzięki któremu realizowane są indywidualne cele uczestnika. Jest to pomoc naukowo-dydaktyczna, która skupia się na wartościach, cechach charakteru oraz dalszych możliwościach rozwoju studenta. Praca z mentorem biznesowym jest krótsza i trwa przez kilka miesięcy. Spotkania te mają na celu realizację lub weryfikację stworzonego przez uczestnika wyzwania, które jest planem na mentoring. Do studenta dopasowuje się mentora oraz tutora na podstawie preferencji, celów oraz zainteresowań.

Wyróżnikiem projektu wśród standardowych procesów edukacyjnych prowadzonych na uczelniach wyższych jest personalizacja edukacji, kształcenie wielostronne, nie tylko przez przyswajanie wiedzy, ale również przez doświadczenia oraz przeniesienie uwagi z procesów nauczania na procesy samodzielnego uczenia się, jednak z pomocą zespołu. Program kładzie nacisk na rozwój kompetencji miękkich, tworząc społeczność i ucząc pracy w zespole. Oprócz pracy indywidualnej z tutorem oraz mentorem uczestnik angażuje się w życie społeczności i buduje sieć kontaktów zarówno biznesowych, jak i naukowych.

Dodatkowym atutem programu BIPS jest zaangażowanie w organizowanie wydarzeń zreszających wszystkich uczestników, absolwentów, tutorów, mentorów oraz koordynatorów programu. Dzięki temu studenci nawiązują długotrwałe relacje. Są one istotne nie tylko pod względem społecznym, stanowią również podstawę do tworzenia pierwszych kontaktów biznesowych lub potencjalnego partnerstwa w wielu innych projektach lub inicjatywach uczelnianych, ale także pozauczelnianych.

BIPS jest częścią inicjatywy, jaką jest projekt edukacyjno-rozwojowy dofinansowywany z Unii Europejskiej. Nazwa przedsięwzięcia to „Nowa jakość – nowe możliwości. Zintegrowany program rozwoju uczelni, Priorytet III: Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju, Działanie 3.5. Kompleksowe programy szkół wyższych Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Wiedza Edukacja Rozwój”. W przedsięwzięcie zaangażowanych będzie łącznie 1480 uczestników (Centrum Zarządzania Projektami..., b.d.).

Projekt rozpoczął się we wrześniu 2019 r. i skończył się po czterech latach – w grudniu 2023 r. Jego głównym celem było podniesienie kompetencji osób uczących się na poziomie wyższym, które mają odpowiadać potrzebom gospodarki, rynku pracy i społeczeństwa. Istotne jest także wsparcie zmian organizacyjnych i podniesienie kompetencji kadr w systemie szkolnictwa wyższego poprzez wdrożenie zintegrowanego programu rozwoju. Ma on być odpowiedzią na zdiagnozowane problemy rozwojowe uczelni w kontekście konieczności dostosowania do wymo-

gów nowej ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym oraz umożliwić dynamiczny postęp uczelni w kluczowych obszarach działania (Centrum Zarządzania Projektami..., b.d.). Realizacją projektu zajmuje się Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, a umowa o dofinansowanie została zawarta z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju.

Program BIPS objęty jest zasadami określonymi w regulaminie projektu „Nowa jakość – nowe możliwości. Zintegrowany program rozwoju uczelni”. Pomimo ogólnych wytycznych reguły ustala również kierownik projektu, który jest odpowiedzialny za administracyjne zadania i przeprowadzenie programu zgodnie z wymogami Unii.

Prawa i obowiązki studentów biorących udział w projekcie są kluczowe. Uczestnicy mają prawo do wsparcia unijnego oraz dostępu do materiałów dydaktycznych pod warunkiem spełnienia wymogów formalnych. Obowiązki obejmują dostarczenie danych do monitoringu, regularne uczestnictwo w zajęciach, podpisanie dokumentów, udział w ewaluacji, badanie kompetencji, a także przekazywanie informacji o kontynuacji nauki lub zatrudnieniu po ukończeniu studiów.

Monitorowanie i ewaluacja projektu opierają się na ankiecie oceniającej proces dydaktyczny i organizację wsparcia. Uczestnicy muszą zaakceptować zasady monitoringu, kontroli i ewaluacji, przekazując informacje o statusie zawodowym w określonych terminach (Serwis programu Wiedza Edukacja Rozwój, 2016). Rezygnacja jest możliwa w przypadku przyczyn zdrowotnych, siły wyższej lub innych ważnych powodów, a skreślenie z listy uczestników może nastąpić przy opuszczeniu więcej niż 20% zajęć lub naruszeniu regulaminu. Podczas aplikacji uczestnik musi być świadomy konieczności podpisywania wielu dokumentów, w tym formularza uczestnika i oświadczenia o poprawności danych.

5. Możliwości i ograniczenia projektów unijnych prowadzonych na uczelniach wyższych

Projekty unijne prowadzone na uczelniach wyższych otwierają szerokie możliwości, ale jednocześnie niosą ze sobą pewne wyzwania. Dostęp do znacznych środków finansowych stanowi zdecydowaną zaletę, umożliwiając uczelniom finansowanie innowacyjnych inicjatyw, rozwijanie badań, a także modernizację infrastruktury. Współpraca międzynarodowa promowana przez unijne projekty sprzyja wymianie wiedzy i doświadczeń z instytucjami z różnych krajów, co stanowi istotne wsparcie dla perspektywy edukacyjnej i badawczej. Uniwersytety, poprzez działania edukacyjne oraz komercjalizację wyników badań, istotnie wzmacniają komunikację z zewnętrznymi interesariuszami. Szczególne możliwości kształtowania tej współpracy przynoszą właśnie fundusze unijne, w których szkoła wyższa może być partnerem w projektach rozwojowych. Współpracę z otoczeniem zewnętrznym wzmacniają także decyzje w zakresie powołania rad biznesu i pracodawców, które funkcjonują jako ciała doradcze w strukturach uczelni. Są to działania niezwykle ważne w przypadku instytucji o praktycznym profilu kształcenia w odpowiedzi na zmieniające się wymagania rynku pracy (Miarecka i Wojtowicz- Żygadło, 2020, s. 9).

Uczestnictwo w projektach unijnych wiąże się jednocześnie z pewnymi ograniczeniami. Konkurencyjny charakter procesu aplikacyjnego oznacza, że pożądane finansowanie uzyskują nie wszystkie projekty, lecz jedynie te najbardziej innowacyjne i zgodne z priorytetami unijnymi. Skomplikowane procedury administracyjne i wymogi raportowania mogą być czasochłonne i wymagające, co stanowi wyzwanie dla uczelni. Ponadto projekty te często nakładają konkretne oczekiwania dotyczące osiągniętych wyników oraz skutków społecznych i naukowych, a także muszą odpowiadać polityce UE i określonym przez nią celom, a także przyczyniać się do realizacji jej priorytetów (Oficjalna strona internetowa Unii Europejskiej, 2023).

Mimo tych wyzwań uczelnie wyższe, korzystając z funduszy unijnych, mają szansę nie tylko na rozwinięcie działań badawczych, ale także na podniesienie jakości kształcenia, rozwój międzynarodowych partnerstw i przyczynienie się do postępu naukowego i społecznego.

5.1. Zarządzanie projektem BIPS

Projekt BIPS na Uniwersytecie Ekonomicznym rozpoczął się od skomplikowanego procesu, obejmującego napisanie wniosku o dofinansowanie ze środków unijnych. Szczególnie zaangażowana w tworzenie dokumentów była jednostka Centrum Zarządzania Projektami. Odegrała ona kluczową rolę w procesie wnioskowania, a następnie w zarządzaniu budżetem, harmonogramem, dokumentacją oraz kontrolą projektu. To właśnie z tej jednostki pochodzą formalności napisania wniosku o dofinansowanie i przesyłanie go do Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, a następnie sprawowanie pieczy nad wszystkimi dokumentami związanymi z projektem. Za organizację szkoleń i warsztatów odpowiada Centrum Współpracy z Biznesem, które kontaktuje się z ekspertami zewnętrznymi spoza uczelni. Jego zadania to nawiązywanie kontaktów, weryfikacja partnerów zewnętrznych, negocjacje umów, a także organizacja wszelkich formalności związanych ze współpracą z firmami.

Sam projekt BIPS jest kompleksowym przedsięwzięciem, w którym biorą udział różne jednostki uczelni. Koordynatorzy merytoryczni, jako przedstawiciele uczelni, odpowiadają za istotne elementy, takie jak rekrutacja, spotkania społeczności, dopasowanie studentów uczestniczących w programie do tutora i mentora czy organizację integracji społeczności. Koordynatorzy ci zajmują się także organizacją różnych wydarzeń, które łączą biznes, naukę i wspierają kontakty w obrębie społeczności BIPS-u.

Zarządzanie projektem BIPS to nie tylko realizacja określonych celów, ale także budowanie relacji między uczestnikami. Kluczowe są spotkania społeczności, warsztaty czy wyjazdy, które pomagają w integracji i wspólnym kreowaniu atmosfery przyjaznej rozwojowi. Koordynatorzy odgrywają kluczową rolę w organizacji imprez, które sprzyjają nawiązywaniu relacji i wspólnemu tworzeniu wspomnień. Wartością wypracowaną w trakcie projektu jest idea „Dream Job, Dream Life, Dream Place”. Oznacza to, że celem projektu jest stworzenie warunków, w których uczestnicy mogą

spełnić swoje marzenia związane z karierą zawodową, życiem osobistym i miejscem zamieszkania.

Od strony formalniej zarządzanie projektem jest wyzwaniem spowodowanym przez kontrole wewnętrzne, uczelniane oraz unijne związane z finansowaniem ze środków unijnych. Ich celem jest monitorowanie zgodności z zasadami oraz skuteczności projektu. Kontrole obejmują również sprawdzenie finansów oraz przestrzegania zasad równości szans i braku dyskryminacji. Dzięki tym kontrolom Unia Europejska dba o efektywność swoich programów i ochronę interesów finansowych.

Prowadzenie projektu wymaga współpracy między różnymi jednostkami, efektywnej komunikacji i przestrzegania wielu złożonych przepisów. Istotne są również regularne raportowanie i komunikacja z instytucją finansującą, co pozwala na szybkie reagowanie na zmiany oraz utrzymanie przejrzystości projektu. Ostateczny sukces projektu BIPS to spełnienie oczekiwań uczestników, ale także umiejętności i wiedza zarządzających oraz zdolność pozyskiwania kolejnych funduszy unijnych na przyszłe przedsięwzięcia. Efektywność projektu wpływa także na reputację uczelni oraz kompetencje całego zespołu projektowego.

6. Zakończenie

Projekty prowadzone na uczelniach wyższych posiadają swoją specyfikę, która cechuje się naciskiem na naukę i prowadzenie badań, poszerzanie horyzontów, a nie, jak w większości organizacji, bezpośrednio na zarobek. Zarządzanie projektem finansowanym ze środków unijnych również stawia wyzwania. Z badań wynika, że zarządzanie nimi wymaga spełnienia wielu wymogów, zgodności z zasadami Unii Europejskiej, a także dostosowania się do wymagań uczelni. Kluczowym etapem jest napisanie skomplikowanego wniosku o dofinansowanie, który stanowi podstawę dla całego projektu. Kierownicy projektów muszą skrupulatnie przestrzegać zasad finansowania, prowadzić dokładną dokumentację oraz spełniać postanowienia władz uczelni.

Badania potwierdziły, że projekty edukacyjno-rozwojowe przynoszą wiele korzyści, zwłaszcza dla studentów. Dzięki nim zdobywają oni praktyczne umiejętności, rozwijają kompetencje miękkie i budują relacje w środowisku akademickim. Uczestnictwo w projektach jest również doceniane przez pracodawców, co wpływa pozytywnie na karierę zawodową studentów. Prowadzenie takich projektów na uczelniach wyższych staje się jednak wyzwaniem ze względu na biurokrację, brak jednostki odpowiedzialnej za kompleksowe zarządzanie projektami unijnymi oraz problematyczny obieg dokumentów. Projekt kończy się również trudnościami związanymi z zakończeniem finansowania, co często prowadzi do utrzymania jedynie najbardziej wartościowych elementów dla studentów. Mimo trudności projekty te mają ogromny potencjał rozwijający uczelnie, studentów oraz pracowników, przyczyniając się do innowacyjności i doskonalenia procesów edukacyjnych.

Literatura

- Baker-Shelley, A., van Zeijl-Rozema, A. i Martens, P. (2017). A Conceptual Synthesis of Organisational Transformation: How to Diagnose, and Navigate, Pathways for Sustainability at Universities? *Journal of Cleaner Production*, 145, 262-276. Pobrane 10 stycznia 2024 z <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.026>
- Buko, J. (2013). Rola funduszy unijnych w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 753.
- Centrum Zarządzania Projektami na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. (b.d.). *Projekty*. Pobrane 11 stycznia 2024 z <https://projekty.ue.wroc.pl/projekty/zpu-2/>
- Fundusze Europejskie, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej Departament Komunikacji i Promocji Funduszy Europejskich. (2023). *Podręcznik wnioskodawcy i beneficjenta Funduszy Europejskich na lata 2021-2027 w zakresie informacji i promocji*. Pobrane 3 stycznia 2024 z https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/117275/Podrecznik_beneficjenta_info-promo_21-27.pdf
- Fundusze Europejskie, Samorząd Województwa Wielkopolskiego. (2014). *Załącznik do Umowy o dofinansowanie projektu - Kwalifikowalność kosztów, wnioski o płatność i zwroty środków*, s. 10. Pobrane 12 stycznia 2023 z https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/61093/Zalacznik_do_Umowy_o_dofinansowanie_projektu_pn_Kwalifikowalnosc_kosztow_wnioski_o_platnosc_i_zwroty_srodkow.pdf
- Koftuniak, M. (2017, 18 sierpnia). *Fundusze unijne: wskazanie celów projektu nie może być przypadkowe*. Rzeczpospolita Pobrane 11 stycznia 2024 z <https://www.rp.pl/prawo-w-firmie/art2504751-fundusze-unijne-wskazanie-celow-projektu-nie-moze-byc-przypadkowe>
- Miarecka, A. i Wojtowicz-Żygadło, J. (2020) Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem projektu edukacyjnego – studium przypadku. *Współczesne Problemy Zarządzania*, 8(2), 7-17.
- Oficjalna strona internetowa Unii Europejskiej. (2023) Pobrane 12 stycznia 2024 z https://european-union.europa.eu/index_pl
- Oficjalna strona Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. (b.d.). *Program BIPS- Indywidualny Biznesowy Program Studiów*. Pobrane 11 stycznia 2024 z https://www.ue.wroc.pl/kandydaci/16198/o_programie.html
- Oliński, M. (2015). *Zarządzanie projektami*. Kurasiak.
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Portal Funduszy Europejskich. (2017). *Obowiązki przy realizacji projektów*. Pobrane 12 stycznia 2023 z <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/skorzystaj/obowiazki/>
- Project Management Institute. (2003). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMBOK Guide. 2000 Edition. MT&DC.
- Serwis Instytucji Pośredniczącej Programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój. (b.d.). *Co musisz wiedzieć, żeby zrealizować projekt?* Pobrane 8 stycznia 2024 z <https://power.cpe.gov.pl/strony/co-musisz-wiedziec-zeby-zrealizowac-projekt>
- Serwis programu Inteligentny Rozwój. (2021). *Firmy są coraz bardziej zainteresowane projektami badawczo-rozwojowymi*. Pobrane 20 lutego 2024 z <https://www.poir.gov.pl/strony/wiadomosci/duze-firmy-sa-coraz-bardziej-zainteresowane-projektami-badawczo-rozwojowymi/>
- Serwis programu Wiedza Edukacja Rozwój. (2016). *Obowiązki przy realizacji projektów*. Pobrane 12 stycznia 2024 z <https://www.power.gov.pl/strony/skorzystaj/obowiazki/>
- Szpitter, A. (2020). *Architektura zarządzania procesami i projektami*. CeDeWu.
- Tkaczyński, J., Świstak, M. i Sztorc, E. (2011). *Projekty europejskie: praktyczne aspekty pozyskiwania i rozliczania dotacji unijnych*. C.H. Beck.
- Trocki, M. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, art. 380. Pobrane 10 stycznia 2024 z <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-18750400/art-380>

Management of Projects Funded by the European Union Conducted at Higher Education Institutions

Abstract: Managing projects funded by the European Union (EU) at higher education institutions differs from the classical understanding of project management. There are various possibilities and constraints that arise in such initiatives due to the characteristics of universities as institutions and the requirements imposed by the EU. Spending EU funds involves many obligations that must be adhered to in the project. An example of such a project is the Business Individual Study Program (BIPS) implemented at the Wroclaw University of Economics and Business. Funding from EU sources and project management at a higher education institution are analyzed in terms of the opportunities and threats in their coordination. It is important to present the characteristic features of the project while taking into account the requirements set by the EU and the university. The goal is to understand how managing such initiatives contributes to achieving positive outcomes, while identifying potential difficulties such as changing EU requirements, the need to adapt actions to the project's specifics, and the complex reporting process.

Keywords: project management, subsidies, EU financing, university, BIPS program