

# Spis treści

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wstęp</b> .....                                                               | 9  |
| <b>1. Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi</b> .....  | 13 |
| 1.1. Polityka, programy i projekty europejskie .....                             | 13 |
| 1.2. Uczestnicy projektów europejskich .....                                     | 16 |
| 1.3. Cele projektów .....                                                        | 18 |
| 1.4. Cykl projektu .....                                                         | 20 |
| 1.5. Zarządzanie projektami europejskimi .....                                   | 21 |
| <b>2. Projekty europejskie</b> .....                                             | 23 |
| 2.1. Miejsce i rola projektów w osiąganiu celów Unii Europejskiej ..             | 23 |
| 2.1.1. Cele Unii Europejskiej .....                                              | 23 |
| 2.1.2. Programy i projekty europejskie .....                                     | 26 |
| 2.2. Pochodzenie i specyfika projektów europejskich .....                        | 27 |
| 2.2.1. Projekty pochodzące z funduszy strukturalnych .....                       | 27 |
| 2.2.2. Współzależności projektów realizowanych w ramach polityki spójności ..... | 29 |
| 2.2.3. Projekty realizowane w ramach inicjatyw wspólnotowych .....               | 35 |
| 2.2.4. Projekty współfinansowane z Funduszu Spójności .....                      | 35 |
| 2.2.5. Projekty pochodzące z programów wspólnotowych .....                       | 36 |
| 2.3. Rodzaje projektów europejskich .....                                        | 38 |
| <b>3. Instytucje biorące udział w projektach europejskich</b> ..                 | 43 |
| 3.1. Instytucjonalne problemy zarządzania projektami europejskimi ..             | 43 |
| 3.2. Instytucja płatnicza .....                                                  | 44 |
| 3.3. Instytucje zarządzające .....                                               | 44 |

|           |                                                                                    |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.4.      | Instytucje pośredniczące .....                                                     | 46         |
| 3.5.      | Instytucje wdrażające priorytety i działania w ramach programów operacyjnych ..... | 47         |
| 3.6.      | Beneficjenci .....                                                                 | 47         |
| 3.7.      | Komitety monitorujące .....                                                        | 50         |
| <b>4.</b> | <b>Metodyka zarządzania projektem europejskim .....</b>                            | <b>53</b>  |
| 4.1.      | Wymagania metodyczne odnośnie do projektów europejskich ...                        | 53         |
| 4.2.      | Metodyka zarządzania cyklem projektu .....                                         | 55         |
| 4.3.      | Cykl projektu .....                                                                | 56         |
| 4.3.1.    | Koncepcja cyklu projektu .....                                                     | 56         |
| 4.3.2.    | Faza programowania .....                                                           | 57         |
| 4.3.3.    | Faza identyfikacji .....                                                           | 58         |
| 4.3.4.    | Faza formułowania .....                                                            | 59         |
| 4.3.5.    | Faza wdrażania i monitorowania .....                                               | 61         |
| 4.3.6.    | Faza ewaluacji i audytu .....                                                      | 62         |
| 4.4.      | Podejście metodyczne matrycy logicznej .....                                       | 64         |
| 4.4.1.    | Istota i zasady matrycy logicznej .....                                            | 64         |
| 4.4.2.    | Analiza interesariuszy .....                                                       | 65         |
| 4.4.3.    | Analiza problemów .....                                                            | 77         |
| 4.4.4.    | Analiza celów .....                                                                | 80         |
| 4.4.5.    | Analiza i wybór strategii .....                                                    | 84         |
| 4.4.6.    | Budowa matrycy logicznej .....                                                     | 87         |
| 4.4.7.    | Wypełnianie matrycy logicznej .....                                                | 93         |
| 4.4.8.    | Weryfikacja matrycy logicznej .....                                                | 99         |
| 4.4.9.    | Matryca logiczna a ocena projektów .....                                           | 102        |
| <b>5.</b> | <b>Planowanie projektu europejskiego .....</b>                                     | <b>111</b> |
| 5.1.      | Znaczenie i zakres planowania projektu europejskiego .....                         | 111        |
| 5.2.      | Struktury projektu europejskiego .....                                             | 113        |
| 5.3.      | Planowanie struktury projektu .....                                                | 116        |
| 5.4.      | Technika G. Schmidta planowania struktury hierarchicznej projektu                  | 124        |
| 5.5.      | Zdefiniowanie czynności projektu .....                                             | 127        |
| 5.6.      | Planowanie przebiegu projektu .....                                                | 129        |
| 5.7.      | Planowanie przebiegu projektu techniką harmonogramów .....                         | 130        |
| 5.8.      | Planowanie przebiegu projektu techniką sieciową MPM .....                          | 136        |
| 5.9.      | Określanie kamieni milowych projektu .....                                         | 144        |
| 5.10.     | Planowanie zasobów projektu .....                                                  | 146        |
| 5.11.     | Budżetowanie projektu .....                                                        | 157        |
| 5.12.     | Sterowanie projektem .....                                                         | 173        |

## **6. Kwalifikowalność wydatków w projekcie europejskim 179**

|       |                                                                             |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1.  | Zagadnienia ogólne .....                                                    | 179 |
| 6.2.  | Zasada dotycząca wydatków rzeczywiście poniesionych .....                   | 181 |
| 6.3.  | Zasada dotycząca księgowania wpływów .....                                  | 183 |
| 6.4.  | Zasada dotycząca opłat i innych obciążeń oraz kosztów usług prawnych .....  | 183 |
| 6.5.  | Zasada dotycząca zakupu używanego sprzętu .....                             | 184 |
| 6.6.  | Zasada dotycząca zakupu gruntów niezabudowanych .....                       | 184 |
| 6.7.  | Zasada dotycząca zakupu nieruchomości .....                                 | 185 |
| 6.8.  | Zasada dotycząca VAT i innych podatków oraz opłat .....                     | 185 |
| 6.9.  | Zasada dotycząca kapitału podwyższonego ryzyka i funduszy kredytowych ..... | 186 |
| 6.10. | Zasada dotycząca funduszy gwarancyjnych .....                               | 186 |
| 6.11. | Zasada dotycząca leasingu .....                                             | 186 |
| 6.12. | Zasada dotycząca kosztów poniesionych .....                                 | 187 |
| 6.13. | Zasada kwalifikowania przedsięwzięć w zależności od lokalizacji ...         | 189 |
| 6.14. | Dodatkowe regulacje w zakresie kwalifikowalności wydatków ...               | 189 |

## **7. Rachunek efektywności projektów europejskich .... 191**

|        |                                                                |     |
|--------|----------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1.   | Podejście do rachunku efektywności projektów europejskich .... | 191 |
| 7.2.   | Analiza kosztów i korzyści CBA .....                           | 193 |
| 7.2.1. | Zasady ogólne analizy .....                                    | 193 |
| 7.2.2. | Charakterystyka analizy CBA .....                              | 194 |
| 7.2.3. | Zasady prowadzenia analizy CBA .....                           | 196 |
| 7.2.4. | Kryterium decyzyjne oparte na analizie CBA .....               | 198 |
| 7.2.5. | Zalety i wady analizy CBA .....                                | 199 |
| 7.3.   | Analiza projektów europejskich .....                           | 201 |
| 7.3.1. | Rodzaje analiz projektów europejskich .....                    | 201 |
| 7.3.2. | Ogólna charakterystyka metody NPV i metody IRR .....           | 202 |
| 7.3.3. | Analiza finansowa projektów europejskich .....                 | 204 |
| 7.3.4. | Analiza ekonomiczna projektów europejskich .....               | 208 |
| 7.4.   | Analiza ryzyka .....                                           | 216 |
| 7.4.1. | Istota i zasady analizy ryzyka .....                           | 216 |
| 7.4.2. | Analiza wrażliwości .....                                      | 217 |

## **8. Ewaluacja, monitorowanie i kontrola projektów europejskich ..... 223**

|      |                                                  |     |
|------|--------------------------------------------------|-----|
| 8.1. | Znaczenie ewaluacji projektów europejskich ..... | 223 |
| 8.2. | Ewaluacja projektu .....                         | 225 |

|                                  |                                                                |            |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------|
| 8.3.                             | Monitorowanie projektu .....                                   | 225        |
| 8.4.                             | Kontrola projektu .....                                        | 226        |
| 8.5.                             | Audyt .....                                                    | 227        |
| 8.6.                             | Wymogi ewaluacji projektów europejskich .....                  | 228        |
| 8.7.                             | Klasyfikacja ewaluacji projektów europejskich .....            | 229        |
| 8.8.                             | Poziomy ewaluacji projektów europejskich .....                 | 232        |
| 8.9.                             | Przykład ewaluacji projektu .....                              | 235        |
| <b>9.</b>                        | <b>Kierowanie zespołem projektowym .....</b>                   | <b>239</b> |
| 9.1.                             | Kompetencje członków zespołu projektowego .....                | 239        |
| 9.2.                             | Charakterystyka kierownika zespołu projektowego .....          | 242        |
| 9.3.                             | Zadania realizowane przez kierownika zespołu projektowego .... | 246        |
| 9.4.                             | Budowanie zespołu projektowego .....                           | 247        |
| 9.5.                             | Doskonalenie zespołu projektowego .....                        | 250        |
| 9.6.                             | Koordynowanie pracy zespołu projektowego .....                 | 253        |
| <b>10.</b>                       | <b>Zamówienia publiczne w projektach europejskich ....</b>     | <b>259</b> |
| 10.1.                            | Wstęp .....                                                    | 259        |
| 10.2.                            | System zamówień publicznych w Polsce .....                     | 260        |
| 10.3.                            | Zamówienia publiczne a fundusze strukturalne .....             | 263        |
| 10.4.                            | Podstawowe zasady udzielania zamówień publicznych .....        | 268        |
| 10.5.                            | Procedury udzielania zamówienia publicznego .....              | 272        |
| 10.5.1.                          | Zasady ogólne .....                                            | 272        |
| 10.5.2.                          | Przetarg nieograniczony .....                                  | 273        |
| 10.5.3.                          | Przetarg ograniczony .....                                     | 275        |
| 10.5.4.                          | Negocjacje z ogłoszeniem .....                                 | 277        |
| <b>O</b>                         | <b>autorach .....</b>                                          | <b>282</b> |
| <b>Managing European Project</b> | <b>.....</b>                                                   | <b>285</b> |