

Podręcznik współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Funduszu Spójności w ramach pomocy technicznej
Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko

PODRĘCZNIK

zarządzania projektem infrastrukturalnym

w ramach
Programu Operacyjnego
Infrastruktura i Środowisko



**INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ŚRODOWISKA

UNIA EUROPEJSKA
FUNDUSZ SPÓJNOŚCI



Warszawa

2010

Egzemplarz bezpłatny

PODRĘCZNIK

zarządzania projektem infrastrukturalnym

w ramach
Programu Operacyjnego
Infrastruktura i Środowisko

Podręcznik współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Funduszu Spójności w ramach pomocy technicznej
Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko



**INFRASTRUKTURA
I ŚRODOWISKO**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ŚRODOWISKA

UNIA EUROPEJSKA
FUNDUSZ SPÓJNOŚCI



Warszawa 2010

Kierownik projektu:

Magdalena Tarczevska-Szymańska

Redaktor podręcznika:

Korneliusz Pylak

Autorzy podręcznika:

Jacek Siatkowski

Aleksandra Kupisz-Dynowska

Marek Kowalczyk

Przemysław Borkowski

Korneliusz Pylak

Anna Adamus-Matuszyńska

Piotr Dzik

Jarosław Szuliński

Krzysztof Biernat

Małgorzata Śledziewska

Opracowanie wykonane przez:

PSDB sp. z o.o.

WYG International Sp. z o.o.

na zlecenie

Ministerstwa Środowiska

© **Ministerstwo Środowiska**

ul. Wawelska 52/54

00-922 Warszawa

Warszawa 2010

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

SPIS TREŚCI	5
WSTĘP	7
1. PLANOWANIE REALIZACJI PROJEKTU INWESTYCYJNEGO	9
1.1. PREZENTACJA TECHNIK ZARZĄDZANIA CYKLEM PROJEKTU	11
1.2. ANALIZA PROBLEMU KLUCZOWEGO	16
1.3. ANALIZA SPÓJNOŚCI ZAPISÓW	19
1.4. ANALIZA WSKAŹNIKÓW PROJEKTOWYCH	24
1.5. TWORZENIE HARMONOGRAMU PROJEKTU	26
1.6. OTOCZENIE REGULACYJNE PROJEKTU	27
2. ZAGROŻENIA I RYZYKO ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH	31
2.1. ŹRÓDŁA I PRZEJAWY RYZYKA W PROJEKTACH INFRASTRUKTURALNYCH	33
2.2. IDENTYFIKACJA I KLASYFIKACJA RYZYKA	37
2.3. OCENA RYZYKA	40
2.4. ROLA I FUNKCJE MENEDŻERA RYZYKA W PROJEKCIE	44
2.5. STRATEGIA I PLAN RYZYKA	47
2.6. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	48
3. NAJCZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCE BŁĘDY, KTÓRYCH NALEŻY UNIKAĆ PODCZAS REALIZACJI PROJEKTÓW	57
3.1. RODZAJE BŁĘDÓW POPEŁNIANYCH W TRAKCIE PRZYGOTOWYWANIA I REALIZACJI PROJEKTÓW INFRASTRUKTURALNYCH WSPÓŁFINANSOWANYCH PRZEZ UE	58
3.1.1. OBSZARY WYSTĘPOWANIA BŁĘDÓW PODCZAS REALIZACJI PROJEKTU INWESTYCYJNEGO	58
3.1.2. NIEPRAWIDŁOWOŚCI W TRAKCIE REALIZACJI PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH	59
3.2. NAJCZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCE BŁĘDY W ZAKRESIE UDZIELANIA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH PODCZAS REALIZACJI PROJEKTU	61
3.2.1. BŁĘDY DOTYCZĄCE PRZYGOTOWANIA POSTĘPOWANIA O UDZIELENIE ZAMÓWIENIE PUBLICZNEGO	63
3.2.2. BŁĘDY DOTYCZĄCE STOSOWANIA TRYBÓW NIEKONKURENCYJNYCH	67
3.2.3. BŁĘDY DOTYCZĄCE OCENY OFERT	69
3.2.4. BŁĘDY DOTYCZĄCE WARUNKÓW UDZIAŁU W POSTĘPOWANIU	71
3.3. BŁĘDY DOTYCZĄCE DOKUMENTACJI FINANSOWEJ PROJEKTU	72
3.3.1. NAJCZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCE BŁĘDY DOKUMENTACJI FINANSOWEJ PROJEKTU W RAMACH REALIZOWANYCH PROJEKTÓW FS 2000-2006	72
3.3.2. SANKCJE ZA NARUSZENIE OBOWIĄZUJĄCYCH ZASAD ROZLICZENIA PROJEKTÓW WSPÓŁFINANSOWANYCH PRZEZ UE	74
3.3.3. ORGANY UPRAWNIONE DO KONTROLI BENEFICJENTÓW POIiS REALIZUJĄCYCH PROJEKTY INFRASTRUKTURALNE	75
3.4. BŁĘDY DOTYCZĄCE WNIOSKÓW O PŁATNOŚĆ ORAZ PRAWIDŁOWOŚCI I RZETELNOŚCI PRZEDSTAWIANYCH DOKUMENTÓW	76
3.5. NAJCZĘŚCIEJ WYSTĘPUJĄCE NIEPRAWIDŁOWOŚCI W REALIZACJI PROJEKTÓW UNIJNYCH W LATACH 2004 - 2007 R.	77

4. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI PODCZAS REALIZACJI PROJEKTU INWESTYCYJNEGO	81
4.1. ROLA MENEDŻERA PROJEKTU INWESTYCYJNEGO	82
4.2. BUDOWANIE EFEKTYWNEGO ZESPOŁU PROJEKTOWEGO	87
4.3. KOMUNIKOWANIE SIĘ I STOSUNKI MIĘDZYLUDZKIE	95
4.4. ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW I KONFLIKTÓW W ZESPOLE	98
5. PROMOCJA PROJEKTU INWESTYCYJNEGO	103
5.1. MIEJSCE PROMOCJI W PRZEPISACH PRAWNYCH UE ORAZ KRAJOWYCH	104
5.2. PROCEDURY PROJEKTOWE DOTYCZĄCE PROMOCJI	106
5.3. PLANOWANIE DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH W RAMACH PROJEKTÓW INFRASTRUKTURALNYCH	108
5.4. ZAKUP USŁUG PROMOCYJNYCH	114
5.5. BUDŻETOWANIE DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH	115
5.6. ORGANIZACJA DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH	118
5.7. BUDOWANIE POZYTYWNEGO WIZERUNKU INWESTYCJI – PREZENTACJA DOBRYCH PRAKTYK	119
5.8. MONITORING I EWALUACJA	120
6. WSPÓŁPRACA Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI	123
6.1. ROLA I ZNACZENIE TRZECIEGO SEKTORA W KRAJACH UE	124
6.2. RODZAJE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W POLSCE	125
6.3. KLUCZOWE OBSZARY WSPÓŁPRACY Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI PRZY REALIZACJI PROJEKTU INFRASTRUKTURALNEGO	127
6.3.1. DOSTĘP DO INFORMACJI PUBLICZNEJ I KONSULTACJE SPOŁECZNE	127
6.3.2. KOMUNIKACJA SPOŁECZNA I DZIAŁANIA PR	133
6.4. PRAKTYCZNY PRZEWODNIK ETYCZNYCH I EFEKTYWNYCH ZASAD WSPÓŁPRACY Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI	135
7. ADEKWATNE REAGOWANIE NA SYTUACJE KRYZYSOWE	137
7.1. KRYZYSY – CECHY I PRZYCZYNY WYSTĘPOWANIA	138
7.2. NAPIĘCIA I KONFLIKTY W PROCESIE REALIZACJI PROJEKTÓW DOTYCZĄCYCH INFRASTRUKTURY I ŚRODOWISKA – ŹRÓDŁA, RODZAJE, METODY ROZWIĄZYWANIA	144
7.3. PRAKTYCZNE ZASADY ZARZĄDZANIA SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ	147
7.4. RELACJE Z MEDIAMI – KILKA PRAKTYCZNYCH PORAD NA WYPADEK KRYZYSU PROJEKTU	149
7.5. BUDOWANIE SPOŁECZNEGO KONSENSUSU WOKÓŁ REALIZOWANEGO PROJEKTU	151
7.6. ROLA NEGOCJACJI I MEDIACJI W PROCESIE ZARZĄDZANIA KRYZYSEM	152
7.7. MODEL „CONSENSUS-BUILDING PUBLIC RELATIONS” (COPR) – PUBLIC RELATIONS W BUDOWANIU SPOŁECZNEGO KONSENSUSU	156
7.8. STRATEGIE ODBUDOWYWANIA UTRACONEGO WIZERUNKU ORGANIZACJI	158

Wstęp

Szanowni Państwo,

Skuteczne wykorzystanie środków UE przyznanych Polsce w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko jest wspólną pracą wielu ludzi zaangażowanych w jego realizację. Największa jednak odpowiedzialność spoczywa niewątpliwie na beneficjentach - to ich wiedza, umiejętności oraz determinacja w osiąganiu założonego celu przełoży się na końcowy sukces programu.

Należy pamiętać, że wdrażanie projektu infrastrukturalnego to trudne i złożone zadanie, wymagające wiedzy z wielu obszarów. Nie tylko znajomość procedur i obowiązującego prawa, ale również znajomość kwestii związanych z procesem zarządzania odgrywa w tym procesie istotną rolę.

Niniejszy podręcznik powstał na podstawie doświadczeń beneficjentów funduszy UE z lat 2000-2006 realizujących środowiskowe projekty infrastrukturalne, którzy podzielili się z jego autorami swoją wiedzą i doświadczeniami. Tematy w nim poruszone są przeważnie kwestiami nie objętymi wytycznymi oraz procedurami, natomiast zostały wskazane jako istotne w procesie wdrażania i mające wpływ na ostateczny sukces przedsięwzięcia. W swoim założeniu nasza publikacja ma w sposób przystępny przybliżyć Państwu wiedzę dotyczącą nowoczesnych technik zarządzania, obejmującą m.in. zarządzanie ryzykiem i zespołem. Porusza ona również zagadnienia związane z promocją oraz przedstawia zasady współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Mamy nadzieję, że wiedza zawarta w podręczniku pomoże Państwu w rozwiązywaniu problemów, które mogą pojawić się w trakcie realizacji projektów i pozwoli na ich skuteczne rozwiązanie.

